



# Palkitseminen tyytyväisyystekijänä

## Laukaan kunnan palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen

Kira Andersson & Heini Kamppi

Opinnäytetyö, AMK

Tammikuu 2022

Liiketalouden ala

Tradenomi (AMK), liiketalous

**Andersson, Kira & Kamppi, Heini**

**Palkitseminen tyytyväisyystekijänä; Laukaan kunnan palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen.**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tammikuu 2022, 91 sivua.

Liiketalouden ala. Tradenomi, liiketalous. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Laukaan kunnan henkilöstön palkkataso tasa-arvon ja kilpailukyvyn näkökulmista, sekä hahmottaa palkkatyytyväisyyden nykytila. Tutkimustulosten perusteella suunniteltiin palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittämissuositus, jonka tavoitteena on kehittää palkkausta kilpailukykyisemmäksi muiden kuntatyönantajien rinnalla, sekä parantaa työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota.

Tutkimus oli laaja ja se toteutettiin kolmessa osassa. Kaksi ensimmäistä osaa, palkkakartoitus ja palkkatyytyväisyyskyselytutkimus, toteutettiin kvantitatiivisina tutkimuksina ja kolmas, eli palkkatyytyväisyyskyselyn pohjalta tehty jatkohaastattelut kvalitatiivisena. Ensimmäisessä tutkimuksen osassa, palkkakartoituksessa selvitettiin keskimääräinen palkkataso ammattiryhmittäin, joka mahdollisti palkkojen vertailun Laukaan kunnan sisäisesti, sekä suhteessa muihin kuntatyönantajisiin. Toisessa osassa, kyselytutkimuksessa, tavoitteena oli selvittää henkilöstön palkkatyytyväisyyden nykytila, sekä mielekkäät palkitsemisen tavat ja perusteet. Kysely suunnattiin kaikille Laukaan kunnan työntekijöille, jotta tutkimustulokset vastaisivat mahdollisimman totuudenmukaisesti koko henkilöstön mielipiteitä. Kolmannen tutkimuksen osan, palkkatyytyväisyyskyselyn pohjalta tehtyjen jatkohaastattelujen avulla syvennyttiin erityisesti kyselyssä esiin nousseisiin tekijöihin. Haastateltavat valittiin siten, että jokaiselta Laukaan kunnan palvelualueelta olisi yksi haastateltava. Tämä mahdollisti toimialakohtaisen tiedon palkitsemisen tilasta, sekä eri alojen yhtäläisyyksistä, joiden perusteella voitiin muodostaa palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittämissuositus.

Tutkimustuloksista havaittiin, etteivät palkat toteudu täysin tasa-arvoisina, sekä ettei henkilökohtaisia palkanlisä hyödynnetä yhtä laajasti kuin vertailukohteena olevissa muissa kunnissa. Keskeistä tuloksissa oli, että aineeton ja hyvinvointia tukeva palkitseminen on tärkeä palkitsemisen keino rahapalkkioiden rinnalla. Lisäksi havaittiin, että palkitsemisen tulisi olla sidoksissa erityisesti työn vaativuuteen ja henkilökohtaiseen suoriutumiseen. Jatkohaastatteluiden perusteella havaitsimme, että erityisesti palkitsemisen perusteisiin tulisi lisätä läpinäkyvyyttä. Näiden havaintojen pohjalta teimme kehityssuosituksen Laukaan kunnan palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi, jossa pääkohdat olivat kertaluontoisten palkkioiden lisääminen osaksi palkitsemista, hyvinvointia tukevien palkitsemistapojen ottaminen osaksi yleistä palkitsemista sekä aineettoman ja henkisen palkitsemisen tuominen osaksi palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmää.

## **Avainsanat (asiasanat)**

palkitseminen, työtyytyväisyys, työmotivaatio, tasa-arvo

## **Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

**Andersson, Kira & Kamppi, Heini**

**Rewarding as a satisfaction factor; Development of the rewarding system of the municipality of Laukaa.**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, January 2022, 91 pages.

Business Management. Bachelor`s thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

This study was aimed to find out the salary level of the staff of the municipality of Laukaa from the perspectives of equality and competitiveness, and to understand the current state of pay contentment. Based on this found information, a proposal to develop the rewarding system was planned with the aim of improving pay to become more competitive alongside other municipal employers, as well as improving employee satisfaction and motivation.

The study was extensive and carried out in three parts. The first two parts, the wage survey, and the wage satisfaction survey, were carried out as quantitative surveys and the third part, the follow-up interviews based on the wage satisfaction survey, were the qualitative part of the study. The first part of the study, the wage survey, examined the average wage level by occupational groups, which made it possible to compare wages within the municipality of Laukaa, as well as in relation to other municipal employers. In the second part of the survey the aim was to find out the current state of employee pay contentment, as well as meaningful ways and basics of rewarding. The survey was directed to all employees of the municipality of Laukaa so that the results of the survey corresponded as truthfully as possible to the opinions of all personnel. The third part of the study consisted of follow-up interviews based on the wage satisfaction survey, in which we aimed to immerse into the factors that emerged from the survey. The interviewees were selected in such a way that there would be one interviewee from each service area of the municipality of Laukaa. This enabled a more detailed industry-specific understanding of the state of rewarding and the similarities between different sectors, which based on a proposal how to develop the rewarding system.

From the results of the study, we found that women's and men's wages are not equal, and that personal wage supplements are not utilized as widely as in other municipalities under comparison. Key point in the results was that intangible and well-being rewards are important ways of rewarding besides financial rewards. In addition, rewarding should be linked to the complexity of work and personal performance. Based on further interviews, we found that transparency should be added to the basics of rewarding. Based on these results, we submitted a development proposal for rewarding system of the municipality of Laukaa, in which the main points were the inclusion of one-off rewards as part of rewarding, rewarding methods that support well-being, and the inclusion of intangible and mental rewarding as a part of the rewarding system.

### **Keywords/tags (subjects)**

rewarding, work satisfaction, work motivation, equality

### **Miscellaneous (Confidential information)**

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Toimeksiantajana Laukaan kunta</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Tutkimusasetelma</b> .....	<b>7</b>
3.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset .....	8
3.2	Tutkimusmenetelmät .....	10
3.3	Aineiston analysointi .....	14
3.4	Tutkimuksen luotettavuus .....	18
<b>4</b>	<b>Palkitseminen tyytyväisyystekijänä</b> .....	<b>22</b>
4.1	Palkitsemisen kokonaisuus .....	22
4.2	Palkitseminen motivaatiotekijänä .....	25
4.3	Palkkaukseen liittyvät keskeisimmät käsitteet .....	27
4.4	Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä Laukaan kunnassa .....	28
<b>5</b>	<b>Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus</b> .....	<b>28</b>
5.1	Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus työelämässä .....	30
5.2	Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma .....	31
<b>6</b>	<b>Palkkakartoitus Laukaan kunnalle</b> .....	<b>33</b>
6.1	Palkkakartoituksen tulokset .....	37
6.2	Palkkavertailun tulokset .....	42
<b>7</b>	<b>Palkkatyytyväisyyskysely</b> .....	<b>46</b>
7.1	Tulosten yhteenveto .....	49
7.2	Tulosten analysointi .....	57
<b>8</b>	<b>Palkkatyytyväisyyskyselyn jatko haastattelut</b> .....	<b>62</b>
8.1	Tulokset .....	63
<b>9</b>	<b>Johtopäätökset</b> .....	<b>67</b>
<b>10</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>74</b>
	<b>Lähteet</b> .....	<b>78</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>81</b>
	Liite 1. Palkitsemiskyselyn 1. sähköposti .....	81
	Liite 2. Palkitsemiskyselyn 2. sähköposti .....	82
	Liite 3. Palkitsemiskyselyn 3. sähköposti .....	82
	Liite 4. Palkitseminen tyytyväisyystekijänä- kysely .....	84
	Liite 5. Haastattelukutsut .....	89
	Liite 6. Haastattelurunko .....	90

## Kuviot

Kuvio 1. Laukaan kunnan organisaatiokaavio (Organisaatio N.d.).	6
Kuvio 2. Tutkimuskysymysten muodostuminen (Kananen 2015, 58).	8
Kuvio 3. Opinnäytetyön rakenne vaiheittain.	9
Kuvio 4. Aineelliset ja aineettomat palkitsemisen tavat (Liinalaakso ym. 2016, 14).	23
Kuvio 5. Palkitsemisen nelikenttä (Liinalaakso ym. 2016, 15).	24
Kuvio 6. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelman laatiminen (Hyttinen & Korte 2019, 79).	31
Kuvio 7. Vastaajien jakauma eri palvelualueiden välillä.	50
Kuvio 8. Kysymys 7. Vastaaaja valitsi jokaiseen kysymykseen sopivimman vastausvaihtoehdon.	51
Kuvio 9. Kysymys 8. Mihin palkitsemisen tulisi olla sidoksissa.	52
Kuvio 10. Kysymys 11. Tärkeimmät palkitsemisen tavat.	54
Kuvio 11. Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittämissuositus.	72
Kuvio 12. Laukaan kunnan arvot (Henkilöstöstrategia 2019–2025. 2019).	73
Kuvio 13. Tutkimuksen keskeiset tulokset.	75

## Taulukot

Taulukko 1. Palkkavertailu, Laukaan kunnan sisäiset palkat sukupuolittain.	35
Taulukko 2. Ammattinimikkeiden palkkaerot samassa hinnoittelutunnuksessa.	36
Taulukko 3. Sukupuolten väliset palkkaerot, konsernihallinto.	38
Taulukko 4. Ammattiryhmien palkkojen vaihteluvälit ja erot, konsernihallinto.	38
Taulukko 5. Sukupuolten väliset palkkaerot, perusturvapalvelut.	39
Taulukko 6. Sukupuolten väliset palkkaerot, sivistyspalvelut.	40
Taulukko 7. Sukupuolten väliset palkkaerot, ruoka- ja puhtauspalvelut.	41
Taulukko 8. Ammattiryhmien palkkojen vaihteluvälit ja erot, ruoka- ja puhtauspalvelut.	41
Taulukko 9. Suuri palkkaero sukupuolten välillä, yksittäinen ammattiryhmä.	42
Taulukko 10. Palkkavertailu sukupuolittain yleisellä tasolla.	43
Taulukko 11. Palkkavertailu, Jyväskylän kaupunki.	44
Taulukko 12. Palkkavertailua, samankokoiset kunnat.	45
Taulukko 13. Vastaajien jakautuminen eri palvelusvuosien määrän perusteella.	49
Taulukko 14. Tärkeimmät motivaatiotekijät työssä ja vastausten prosenttiyksiköt.	53
Taulukko 15. Tärkeimmät palkitsemisen tavat, selittävänä muuttujana palvelusvuodet.	59
Taulukko 16. Tärkeimmät palkitsemisen tavat, selittävänä muuttujana esihenkilövastuu.	60
Taulukko 17. Ristiintaulukointi palvelusvuosien määrän vaikutuksista vastausprosentteihin.	61

# 1 Johdanto

Osaava ja sitoutunut henkilöstö on keskeinen tekijä organisaation menestykselle. On tärkeää, että työntekijä kokee työn mielekkääksi ja oman työpanoksen merkitykselliseksi, jolloin työmotivaatio kasvaa sekä työn tulos paranee. (Viitala 2007, 13.) Kuinka sitten sitouttaa työntekijöitä ja tukea työmotivaatiota? Työmotivaatio muodostuu työntekijän sisäisistä motivaatiotekijöistä sekä muun muassa persoonallisuuden ominaisuuksista (Viitala 2007, 160). On kuitenkin paljon keinoja, joiden avulla organisaatio voi osaltaan tukea motivaatiota sekä samalla kasvattaa työtyytyväisyyttä. Näistä keskeisimpiä ovat työhön liittyvät tekijät, sekä palkkaus ja palkitseminen. Työn ominaisuudet, sen sisältö ja olosuhteet muodostuvat pääasiassa työnantajan toimien kautta, ja niistä tulisikin luoda mahdollisimman mielekkäät työntekijän näkökulmasta. Lisäksi palkitseminen on keskeistä työmotivaation kannalta ja näin ollen myös johtamisen väline. Sen avulla tuetaan organisaation menestymistä sekä kannustetaan henkilöstöä ja konkretisoidaan työskentelyn tavoitteet (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 15).

Työsuhte on eräänlainen vaihtokauppa, jossa työnantaja saa palkkiota vastaan työntekijän työpanoksen. Palkan lisäksi erilaiset palkitsemisen keinot ovat merkittäviä työmotivaation vahvistumiselle ja henkilöstön kannustamiselle. Henkilöstön palkitsemista voidaan tarkastella aineellisten ja aineettomien palkkioiden kautta. Johtamisen näkökulmasta aineettomat palkitsemisen tavat koetaan usein merkityksellisemmiksi, mutta aineellinen palkitseminen myös kannustaa parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen. (Kauhanen 2015, 119.) Henkilöstöasiantuntijan ja organisaation johdon tehtävä onkin kehittää palkitsemisjärjestelmästä työntekijää kannustava ja motivoiva. Oikeudenmukainen palkkaus sekä toimiva ja läpinäkyvä palkitsemisjärjestelmä ovat organisaation kilpailuetuja henkilöstön hankinnan ja sitouttamisen näkökulmasta. Palkitsemisen tulisi olla tasa-vertaista ja jokaisen työntekijän saavutettavissa läpinäkyvien palkitsemisen perusteiden kautta. (Joki 2021, 143–144.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kehittää toimeksiantajan, Laukaan kunnan palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmää, jotta se tukisi työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota. Lopputuotosta eli palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittämis ehdotusta varten selvitetään tämänhetkinen palkkataso sekä tuodaan laajasti esiin henkilöstön näkemyksiä palkitsemisesta. Kolmesta tutkimuksen osasta koos-

tuvan palkkauksen ja palkitsemisen nykytilan kuvauksen avulla on voitu perustellusti esittää, millaisilla kehittämistoimenpiteillä järjestelmää voitaisiin parantaa. Laukaan kunnalla työskentelee yli 1000 palkansaajaa usealla eri toimialalla ja ammattiryhmissä, joten yhtenäisen ja toimivan palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen vaatii tarkempaa tutkimusta. On tärkeää saada tietoa muun muassa siitä, mitkä palkitsemisen keinot eri ammattiryhmissä koetaan merkityksellisiksi, jotta yhteneväiset mielipiteet voidaan hyödyntää. Keskeistä tutkimuksessa on myös huomioida, millä keinoin eri palkanlisiä voidaan käyttää yhtenäisesti kaikilla ammattialoilla.

Toimeksiantajan näkökulmasta tutkimuksen tuottama hyöty on varsin suuri, sillä se tuo käyttökel-poista tutkimustietoa tavoitteellisen ja toimivan palkitsemisen tueksi. Palkkakartoituksesta saatava tieto kertoo Laukaan kunnan palkkatasa-arvotilanteen naisten ja miesten palkkojen välillä, sekä kunnan yleisen palkkatilanteen muiden kuntien palkkatilastoihin verrattuna. Palkkatyytyväisyyskyselyn pohjalta saatava tieto puolestaan osoittaa toimeksiantajalle, mihin kohtiin palkkauksen kehittämisen kannattaa kiinnittää huomiota, sekä sen, mitkä ovat henkilöstön mielestä tärkeimmät tekijät palkitsemisessa. Palkkatyytyväisyyskysely keskittyy nimensä mukaisesti selvittämään, ovatko vastaajat tyytyväisiä palkitsemiseen ja jos eivät, kuinka tyytyväisyyttä voitaisiin kehittää. Lisäksi palkkatyytyväisyyskyselyn pohjalta tehdyt jatkoahaastattelut antoivat lisätietoa nykyisen palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän heikkouksista, joita tarvitaan järjestelmän kehittämiseksi entistä paremmaksi. Yleisesti johtamisen ja henkilöstöalan näkökulmista katsottuna tutkimus antaa ajantasaista tietoa työntekijöiden palkitsemiseen liittyvistä mieltymyksistä sekä tietoa tämänhetkisestä palkkauksen tasa-arvotilanteesta erityisesti kunta-alalla. Oma mielenkiintomme kohdistuu erityisesti tutkimuksen tarjoamiin uusiin näkökulmiin, joita voimme hyödyntää tulevaisuuden työelämässä. Jokainen kolmesta tutkimuksen osasta syventää ymmärrystä palkitsemisen kokonaistilanteesta ja mahdollistaa toteuttamiskelpoisen palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittämisehdotuksen luomisen.

## **2 Toimeksiantajana Laukaan kunta**

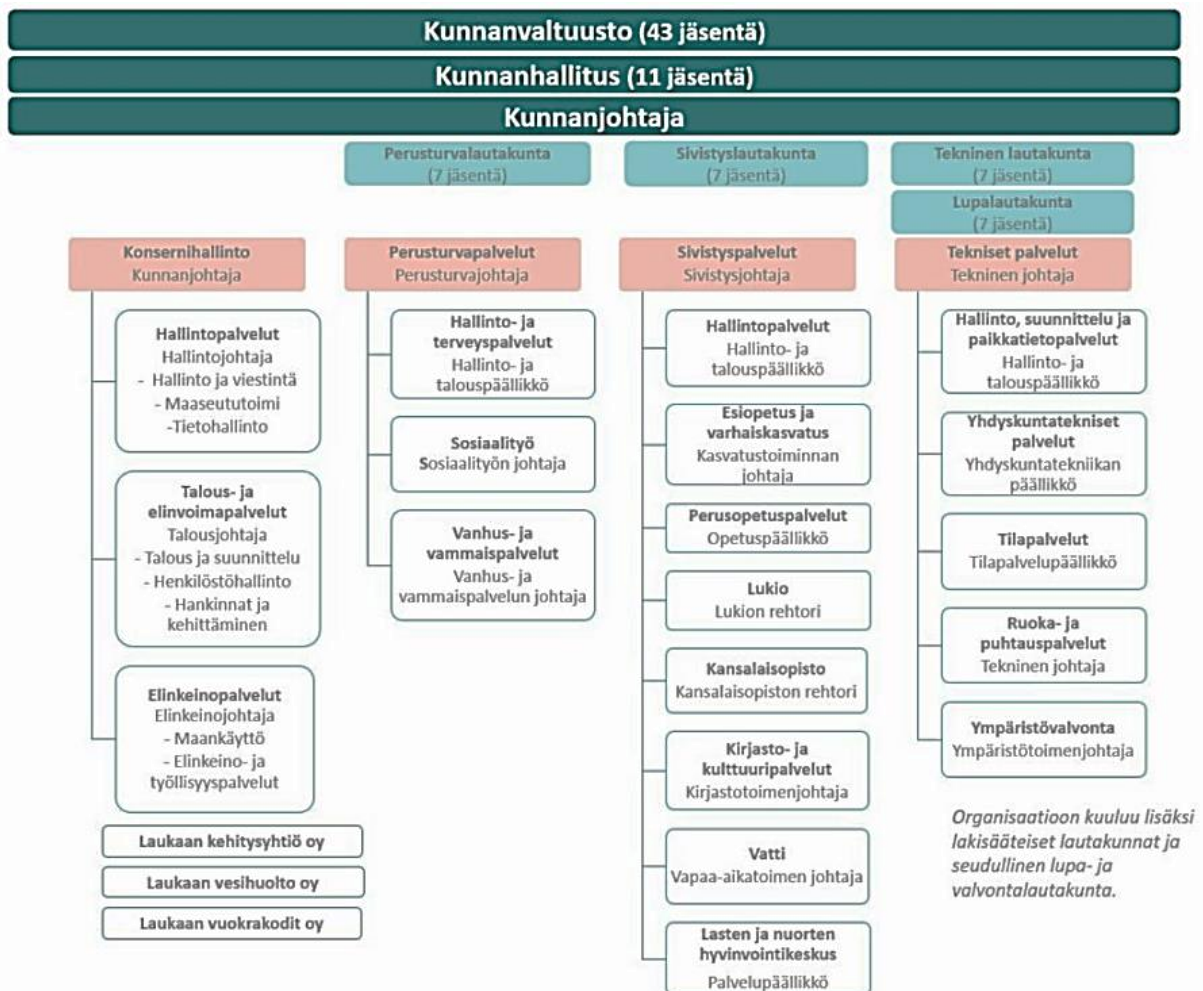
Suomi jakautuu kuntiin, joissa hallinto perustuu itsehallintoon, eli kunnilla on oikeus päättää omista asioistaan. Tämä mahdollistaa sen, että asioita voidaan tehdä eri tavoin riippuen kunnasta. Kunta tai kaupunki organisaationa pitää sisällään useita päätäntäelimiä, jotka soveltavat monia eri säädöksiä. Toiminta ja päätöksenteko perustuu kuntalakiin sekä hallintosääntöön. Kuntalaissa

määrittellään päätöksenteon ja hallintomenettelyn toteuttamisesta sekä muun muassa neljän vuoden välein valittavan valtuuston kokoontumiseen liittyvistä tekijöistä. Valtuusto onkin kunnan tai kaupungin ylin päättävä toimielin ja sen tehtävänä on hyväksyä kuntastrategia, talousarvio sekä -suunnitelma, jotka ovat toimintaa ohjaava perusta. Tämän lisäksi kunnan- tai kaupunginvaltuusto määrittelee hallintosäännön sisällön. Hallintosääntö pitää sisällään erilaiset määräykset, joiden perusteella kuntaorganisaatiossa toimitaan ja miten sitä johdetaan. Muun muassa kunnanhallituksen toimi- ja päätäntävaltaa määrittelevät tekijät ovat hallintosäännössä. (Kunnan päätöksenteko 2020.)

Valtuusto valitsee kunnan- tai kaupunginhallituksen, jonka tehtävänä on valmistella ja toteuttaa valtuuston käsittelemät päätökset, johtaa kunnan toimintaa sekä vastata hallinnosta ja talouden hoidosta. Hallituksen lakisääteinen velvollisuus on myös valvoa kunnan tai kaupungin etua ja käyttää sen puhevaltaa, toimia työnantajaedustajana, vastata henkilöstöpolitiikasta (mm. virkamääräysten kautta) sekä huolehtia riskienhallinnasta ja valvonnasta. Kunnan- tai kaupunginvaltuusto valitsee myös kunnanjohtajan tai kaupungille pormestarin, joka toimii hallituksen alaisena johtaen kunnan tai kaupungin hallintoa, taloutta sekä muuta toimintaa. Hallituksen alaisuudessa toimivat myös erilaiset lautakunnat, joiden määrä ja tarve vaihtelee kunta- ja kaupunkikohtaisesti. Lautakunnat valvovat sekä johtavat toimialakohtaisia pysyviä tehtäviä valtuuston päättämällä tavalla tarkoituksenaan toimia palvelutuotannon rajapinnassa. (Kunnan toimielimet 2018; Lautakunnan toiminta ja tehtävät 2017.)

Laukaa on noin 19 000 asukkaan kunta Keski-Suomen maakunnassa, Jyväskylän seutukunnassa. Työnantajana Laukaan kunta on suuri ja sen palveluksessa työskentelee noin 1020 palkansaajaa useissa eri ammattiryhmissä. Heistä vakinaisia työntekijöitä oli vuonna 2020 noin 75 % koko henkilöstöstä. (Henkilöstöraportti 2020. 2021.) Laukaan kunnan toiminta jakautuu neljään eri palvelualueeseen, jotka ovat konsernihallinto, perusturvapalvelut, sivistyspalvelut sekä tekniset palvelut. Konsernihallinto vastaa kunnan toiminnan yleisestä johtamisesta sekä tukipalveluista muun muassa henkilöstön- ja taloudenohjauksen suhteen. Perusturvapalvelut käsittävät kunnan asukkailleen tarjoaman sosiaalityön sekä vanhus- ja vammaispalvelut. Vuoden 2023 alusta tulevan soteuudistuksen myötä tulevien hyvinvointialueiden vaikutukset ovat jo nähtävissä perusturvan palvelualueella, jossa henkilöstön määrä tulee lisääntymään, ennen uudistuksen käyttöönottoa

yksityisiä palveluntuottajia siirtyy liikkeenluovutuksella kunnan palvelukseen. Yhteisen hyvinvointi-alueelle siirron myötä palkansaaajia tulee kuitenkin lähtemään noin 300 henkilöä vuoden 2023 alusta. Varhaiskasvatus, opetuspalvelut, kirjastotoiminta sekä muut kulttuuripalvelut ovat osa sivistyspalveluita, joka tulee olemaan soteuudistuksen myötä Laukaan kunnan isoin palvelualue, jonka palveluissa tulee työskentelemään n. 75 % henkilöstöstä. Neljäs palvelualue eli tekniset palvelut käsittää ympäristövalvonnan, yhdyskuntatekniset toimet, tilojen ylläpidon sekä siivouksen ja ruokapalvelut. Näiden neljän palvelualueen toiminnasta vastaavat aluekohtaisesti kunnanjohtaja ja hallintojohtaja, perusturvajohtaja, sivistysjohtaja sekä tekninen johtaja. Jokainen palvelualue jakautuu useaan alayksikköön, jotka on tarkemmin kuvattu Laukaan kunnan organisaatiokaaviossa (kts. kuvio 1).



Kuvio 1. Laukaan kunnan organisaatiokaavio (Organisaatio N.d.).

Toimeksiantoa suunniteltiin yhteistyössä Laukaan kunnan talous- ja henkilöstöjohtaja Eero Raittilan kanssa. Lakisääteiset tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat tulee tehdä vuosittain kaikissa sellaisissa organisaatioissa, joissa työskentelee vakituisesti vähintään 30 henkilöä. Toimeksiantajallemme tämän suunnitelman tekeminen tuli aiheelliseksi syksyllä 2021 ja yksi tärkeä osa tätä suunnitelmaa oli palkkakartoitus organisaatiossa vallitsevasta palkkauksen tilasta. Tähän Laukaan kunnan resurssit eivät kuitenkaan riittäneet, joten opinnäytetyömme tuli ajankohtaiseksi.

Opinnäytetyön perusideana oli siis tehdä palkkakartoitus Laukaan kunnalle ja verrata palkkakartoituksen tietoja muiden kuntien palkkatietoihin. Tällöin pystymme selvittämään, onko palkkaus kilpailukykyinen muihin kuntiin verrattuna. Aihetta laajennettiin lisäksi koskemaan myös yleistä palkkatyytyväisyyttä, josta toimeksiantajalla oli ennako-oletus, että työntekijät eivät ole tyytyväisiä Laukaan kunnan nykyiseen palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmään. Toimeksiantajan tavoitteena oli siis saada selville, ovatko työntekijät oikeasti tyytymättömiä ja mikäli ovat, miltä osin ja kuinka sitä voisi kehittää paremmaksi.

Tämän opinnäytetyön kokonaisuus muodostuu kahdesta kvantitatiivisesta tutkimuksesta, eli palkkatietojen analysoinnista ja vertailusta (kartoitus) sekä palkkatyytyväisyyskyselystä ja kvalitatiivisista jatkohaastatteluista. Näiden perusteella laadimme kehittämisehdotuksen palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmälle. Opinnäytetyöstä saadun tiedon perusteella on tarkoitus parantaa henkilöstön hyvinvointia sekä henkilöstöjohtamisen avoimuutta yhdenvertaistamalla palkkausta ja palkitsemista.

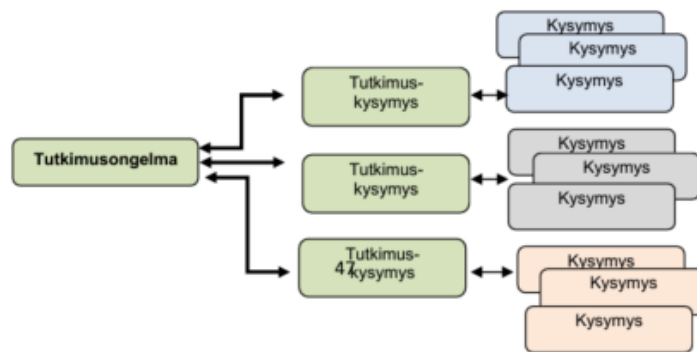
### **3 Tutkimusasetelma**

Empiirisen eli havainnoivan tutkimuksen tutkimusasetelma muodostuu tutkimusongelmasta, tutkimusmenetelmistä ja aineistosta. Tutkimusasetelma voi olla intensiivinen, jolloin tutkimuksessa keskitytään pienempään otantaan perinpohjaisesti tai asetelma voi olla ekstensiivinen eli laajempi muttei niin syvällinen. (Heikkilä 2014, 14–15.) Tässä luvussa esitellään tämän opinnäytetyön tutkimusasetelma, jossa kuvataan tutkimusongelma ja siitä johdetut tutkimuskysymykset. Lisäksi käymme läpi, millaisia menetelmiä tutkimuksessa käytetään sekä miten ja millaista aineistoa kerätään. Lopuksi esittelemme myös toimeksiantajan, Laukaan kunnan.

### 3.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimuksen tarkoitus on ratkaista jokin ongelma keräämällä siitä tietoa ja tekemällä tarvittavia johtopäätöksiä tai toimenpiteitä. Tutkimusongelmalla tarkoitetaan sitä asiaa tutkittavassa ilmiössä, johon pyritään löytämään ratkaisu, jotta ilmiö tai sen ominaisuudet parantuisivat. On tärkeä määritellä tutkimusongelma huolellisesti, koska se toimii lähtökohtana tutkimukselle sekä suunta- viivana läpi koko tutkimusprosessin. (Heikkilä 2014, 12, 20.) Oikein aseteltu tutkimusongelma mahdollistaa selkeiden tutkimuskysymysten muodostamisen ja ilmiön kannalta relevantin tuloksen tavoittelun (Kananen 2015, 45).

Tutkimuskysymykset johdetaan tutkimusongelmasta. Tutkimusongelma asetetaan kysymysmuotoon, johon lähdetään etsimään vastausta. Tutkimuskysymykset eivät usein sellaisenaan sovi esitettäväksi tutkittaville, vaan niistä tulee johtaa vielä tarkennettuja kysymyksiä esimerkiksi kyselyä tai haastattelua varten. Näiden lisäkysymysten avulla saadaan tutkimuksen aineisto kasaan. (Kananen 2015, 55–57.) Alla oleva kuvio havainnollistaa hyvin tutkimuskysymysten muotoutumisen. (Kts. kuvio 2.)



Kuvio 2. Tutkimuskysymysten muodostuminen (Kananen 2015, 58).

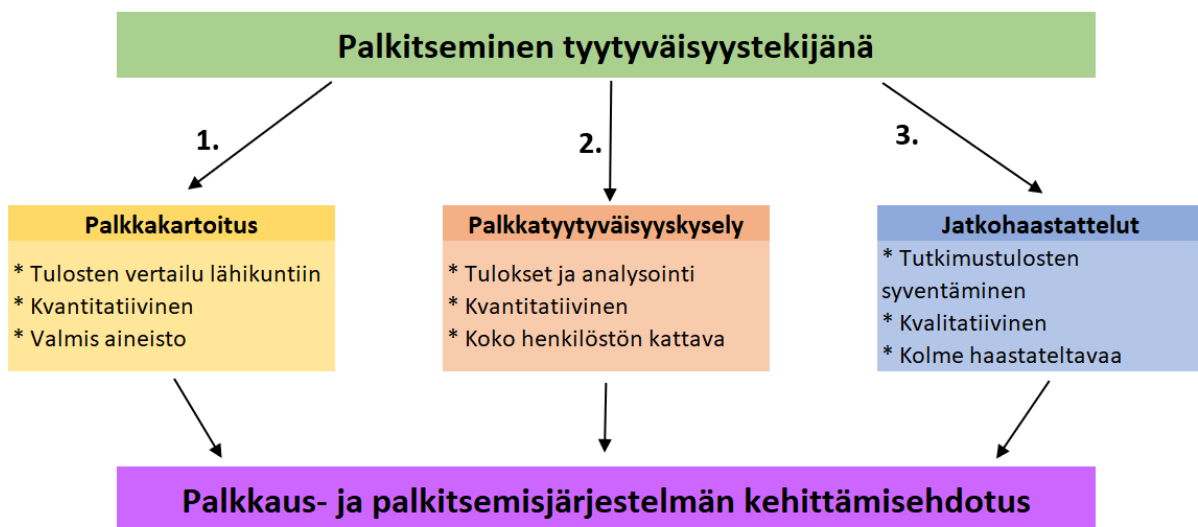
#### Opinnäytetyön tutkimusongelma ja kysymykset

Tämä opinnäytetyö perustuu Laukaan kunnalta saatuun toimeksiantoon ja tutkimusongelma on määritelty toimeksiantoon perustuen. Tutkimusongelmana tässä opinnäytetyössä on se, ettei Laukaan kunnassa tiedetä, miten tyytyväistä henkilöstö on kunnan yleiseen palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmään. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mikä on Laukaan kunnan yleinen palkkataso verrattuna muihin kuntiin, mihin palkitsemisen tulisi perustua työmotivaation ja -tyytyväisyyden

näkökulmasta ja perustuuko se nykyhetkellä haluttuihin asioihin. Lisäksi selvitämme mitä palkkausjärjestelmässä tulisi kehittää, jotta kehittämisehdotuksessamme kunta voi välttää vastaavan kaltaiset toimimattomat käytänteet. Selvityksen perusteella suunnitellaan kehittämistoimenpiteitä palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmään, josta pyritään tekemään työtyytyväisyyttä tukeva sekä kilpailukykyinen kokonaisuus verrattuna muihin kuntatyönantajiin.

Tutkimusongelman pohjalta muodostui opinnäytetyön tutkimuskysymys; kuinka Laukaan kunnan palkitsemista tulisi kehittää työtyytyväisyyden ja työmotivaation näkökulmasta? Tähän kysymykseen päästäksemme tarkastelimme kolmiosaista opinnäytetyötämme seuraavien jatkokysymysten avulla, joista jokaisen ympärille muodostui oma kokonaisuutensa. Numerot kuviossa kolme merkkäavat opinnäytetyön kronologista järjestystä sekä tutkimuskysymyksiä (kts. kuvio 3).

- 1) Mikä on Laukaan henkilöstön tämänhetkinen palkkataso?
- 2) Mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön palkkatyytyväisyyteen?
- 3) Millä keinoin palkkatyytyväisyyttä voidaan kehittää?



Kuvio 3. Opinnäytetyön rakenne vaiheittain.

## 3.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan aineistonkeruumenetelmiä sekä sen analysointimenetelmiä, joiden avulla tutkimusongelmaa lähdetään ratkomaan. Tutkittavaa ilmiötä voidaan tarkastella laadullisen tai määrällisen tutkimusotteen kautta. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen aineisto on usein tilastoihin ja kyselylomakkeisiin perustuvaa. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen aineisto taas perustuu usein erilaisiin haastatteluihin, dokumentteihin ja havainnointiin. (Kananen 2015, 63–65.) Opinnäytetyömme koostuu kolmesta osasta, joista kaksi ensimmäistä ovat kvantitatiivisia ja viimeinen on kvalitatiivinen osio. Tarkastelemme eri tutkimusmenetelmiä seuraavissa kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta koskevissa kappaleissa sekä esittelemme opinnäytetyön kolme osaa tarkemmin niiden alla.

### **Kvantitatiivinen tutkimus ja tiedonkeruumenetelmät**

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin; *kuinka moni, kuinka usein ja kuinka paljon* eli mikä on tutkimustulos määrällisesti. Näin pyritään luomaan yleispätevä kuva tutkittavasta ilmiöstä sekä eri muuttujien välisistä riippuvuuksista. (Heikkilä 2014, 15.) Tutkimus voidaan tehdä koko tutkittavaa perusjoukkoa tarkastelevana kokonaistutkimuksena tai otantatutkimuksena, jolloin perusjoukosta tutkitaan vain tiettyä osaa (Heikkilä 2014, 42). Määrällisen tutkimuksen aineisto kerätään usein kyselyllä, mutta se voidaan myös toteuttaa valmiiksi kerätyillä tiedoilla, jotka ovat saatavilla erilaisista tietokannoista, tilastoista ja rekistereistä. Tutkijoiden tulee siis tuntea tutkittava ilmiö, jotta voidaan suoraan lähteä luomaan strukturoitua kyselyä tai etsiä tarvittavaa tietoa jo olemassa olevasta aineistosta. (Kananen 2015, 73–74.)

Yksi kvantitatiivisen tutkimuksen yleisimmistä tiedonkeruumenetelmistä on sähköinen kyselylomake, joka on strukturoitu tiedonkeruumenetelmä, jossa vastaaja saa kysymysten lisäksi vastausvaihtoehdot. Sähköisen kyselylomakkeen käytössä etuna on, että vastaukset saadaan suoraan tilasto-ohjelmaan, jolloin niiden käsittely ja analysointi helpottuu. Lomakkeen ja kysymysten laatimisessa ei tule kiirehtiä, sillä huonosti muotoillut kysymykset jättävät helposti tulkinnanvaraa vastaajalle, joka aiheuttaa virheitä tutkimustuloksissa. Lomakkeen suunnittelu edellyttää, että tutkijat ovat perehtyneet tutkittavaan ilmiöön perusteellisesti sekä, että tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma ovat selkeät. Kun lomake on huolella laadittu, tulee sitä testata, jonka jälkeen sen voi julkaista vastausten keräämistä varten. (Heikkilä 2014, 45, 70.)

## **Kvalitatiivinen tutkimus ja tiedonkeruumenetelmät**

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on menetelmä, jossa pyritään selvittämään ympäristöön, yksilöön ja tunteisiin liittyviä aiheita (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimuksen pyrkimys on löytää yhteyksiä kokemusten välille eli vastata kysymyksiin *miksi, millä keinoin ja millainen*. Näin pyritään selvittämään käyttäytymistä ja päätösten syntyä. (Heikkilä 2014, 15.) Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää syvällisemmin ilmiötä ja usein sitä ei juuri etukäteen tunneta-kaan eikä siitä ole tutkimuksia, teorioita tai muutenkaan tietoa valmiina. Tutkimusaineistoa kerätään usein haastatteleamalla ja havainnoimalla. (Kananen 2015, 70–71.)

Yksi kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimmistä tiedonkeruumenetelmistä on haastattelututkimus. Täysin strukturoidussa haastattelussa haastattelurunko on ennalta määritelty tarkasti. Runkoa noudatetaan haastattelutilanteessa tarkoin ja siitä ei poiketa. Puolistrukturoitu haastattelu ja sen runko on myös ennalta tarkoin suunniteltu, mutta siitä voidaan haastattelutilanteessa poiketa tilanteen vaatiessa. Välillä puolistrukturoidusta haastattelusta käytetään virheellisesti nimitystä teemahaastattelu. Teemahaastattelu eroaa puolistrukturoidusta haastattelumenetelmästä siten, että teemahaastattelussa ei ole valmiita kysymyspatteristoa, vaan haastattelu on enemmän keskustelunomainen, ja haastattelu etenee teemojen kautta, ilman tarkkoja kysymyksiä. Strukturoitu haastattelu on puolestaan lomakehaastattelu, eli kokonaan järjestetty ja vain tiettyihin asioihin keskittyvä. Puolistrukturoitu haastattelu asettuu siis teemahaastattelun ja strukturoidun haastattelun välimaastoon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

## **Tiedonkeruumenetelmät opinnäytetyössä**

### **Palkkakartoitus**

Ensimmäinen osa opinnäytetyötämme on palkkakartoituksen teko. Palkkakartoitus tulee tehdä kolmen vuoden välein yrityksissä ja organisaatioissa, joissa on vähintään 30 henkilöä töissä. Palkkakartoitus valikoitui ensimmäiseksi vaiheeksi, sillä toimeksiantaja tarvitsi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman, jonka teko on määrä aloittaa elokuussa. Tästä syystä palkkakartoituksen tulee valmistua siihen mennessä.

Kyseessä on kvantitatiivinen tutkimus, joka toteutetaan HR- järjestelmän valmiiksi keräämistä palkkaraporteista toukokuun 2021 ajalta. Toukokuu valikoitui ajanjaksoksi siksi, että silloin aloitimme palkkakartoitukseen vaadittavien materiaalien ottamisen järjestelmästä. Palkkakartoitusta

tehdessä lähteiksi valikoitui kaksi raporttia; tasa-arvoraportti, jossa näkyy miesten ja naisten erotelu, sekä yleinen palkkatietoraportti. Kumpikin raportti antaa eri tietoja palkkakartoitusta tehdessä, sillä tasa-arvoraportissa ei näy erilaisten palkanlisien suuruuksia tai selityksiä palkkojen taustalla. Yleisestä palkkatietoraportista puolestaan tulee selville palkanlisien suuruudet sekä tarkka erittely peruspalkkojen suuruuksista. Tässä raportissa ei ole kuitenkaan eroteltu miesten ja naisten välisistä eroja eri palkkalajeissa.

Palkkakartoituksen tulosten perusteella verrataan tietoja läheisten kuntien, eli Jyväskylän sekä Petäjäveden palkkatietoihin, jotta saamme selville, millä tasolla palkkaus on muihin kuntiin nähden. Vertailun perustana olevat aineistot ovat Jyväskylän ja Petäjäveden osalta kyseisen organisaation toimittamia PDF-muotoisia palkkavertailuja. Lisäksi vertaamme tuloksia myös Tilastokeskukselta saataviin tietoihin samankokoisista kunnista, eli 10 001–20 000 asukkaan kuntiin. Laukaan viereinen Jyväskylä on puolestaan suurempi ja työnantajana vetovoimainen kilpailija. Petäjävesi valikoitui vertailuun toimeksiantajan toiveen sekä kunnan sijainnin ja koon perusteella.

### **Palkkatyytyväisyyskartoitus**

Toinen osa opinnäytetyöstämme on palkkatyytyväisyystutkimus, joka on kvantitatiivinen kyselytutkimus. Tässä osassa tavoitteena on selvittää, onko Laukaan kunnan henkilöstö tyytyväinen nykyiseen palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmään. Toisaalta jos he eivät ole tyytyväisiä, tavoitteena on selvittää, mikä nykyisessä palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmässä luo tyytymättömyyttä. Jotta saisimme mahdollisimman laajan tutkimusaineiston ja yleistettävissä olevat tulokset, tarvitsemme tutkimukseen suuren joukon vastaajia. Tästä syystä valitsimme tiedonkeruumenetelmäksi kvantitatiivisen kyselytutkimuksen, jonka vastaajiksi valikoitui koko Laukaan kunnan palkansaajat, eli yhteensä 1046 henkilöä. Tällöin myös jokaisella on mahdollisuus vastata kyselyyn ja kertoa oma mielipiteensä palkkauksen ja palkitsemisen nykytilasta.

Palkkatyytyväisyyskyselyn kysymykset koostettiin tutkimusongelman ja ennako-oletusten, eli hypoteesien perusteella. Tarkastelemme aihetta monesta eri näkökulmasta, jotta saamme ymmärryksen henkilöstön todellisesta suhtautumisesta nykyiseen palkkaukseen. Kysely koostui erilaisista kysymysmuodoista, joita on muun muassa matriisi, avoimet ja monivalintakysymykset. Valitsimme kysymysten muotoilun vastaajan näkökulmasta nopeaksi ja mahdollisimman ymmärrettäväksi, jotta kyselytutkimus ei epäonnistuisi vastausvaikeuksien takia.

Kysely toteutettiin Webropol- kyselytyökalulla, sillä koimme sen teon ja tulosten tarkastelun näkökulmasta parhaimmaksi tavaksi kerätä vastauksia. Toinen vaihtoehto kyselytyökaluksi olisi ollut esimerkiksi Microsoft Forms, mutta sen tulosten tarkastelu on huomattavasti haastavampaa ja tarkastelua on mahdollista tehdä vain Excelillä. Webropol- kyselyä on mahdollista tarkastella myös SPSS- analysointityökalun avulla, jonka käytön koimme helpommaksi. Kysely lähetettiin sähköpostin välityksellä koko henkilöstölle. Sähköposti valikoitui lähettämistavaksi sen saavuttavuuden ja helpon käytännön toteuttamisen näkökulmasta.

### **Palkkatyytyväisyyskyselyn jatkohaastattelut**

Opinnäytetyömme kolmannessa, eli viimeisessä osiossa aiheena on palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittämishaastattelut. Haastattelumuotona on puolistrukturoitu haastattelu, joka on kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Puolistrukturoitu haastattelumuoto tarkoittaa haastattelua, jossa runko on valmiiksi rakennettu. Rungosta voi poiketa ja haastattelu voi elää kysymyksiä kysyttäessä, mutta tarkoituksena on kuitenkin suorittaa pääpiirteiltään ja kysymyksiltään samanlainen haastattelu jokaiselle haastateltavalle. Tämä on tärkeä ominaisuus tulosten kannalta. Muita vaihtoehtoja tutkimukselle olisivat olleet täysin strukturoitu haastattelu tai teemahaastattelut. Täysin strukturoidussa haastattelussa kysymysrunko on luotu ja tarkoituksena ei ole poiketa rungosta ollenkaan. Tämä ei sopinut opinnäytetyömme tarpeisiin, koska pyrimme saamaan selville epäkohtia ja niiden ilmetessä saamaan niistä lisätietoa. Teemahaastattelut eivät puolestaan toimineet tarkoituksiimme siksi, että halusimme jokaisen vastaavan tiettyihin, tarkoin valikoituihin kysymyksiin.

Tutkimuksen kolmanteen osaan haastateltaviksi valikoitui 3 Laukaan kunnan työntekijää eri ammattiryhmistä. Henkilöt työskentelevät Laukaan kunnassa eri palvelualueilla ja ammattiryhmissä, joista yksi haastateltava toimii myös esihenkilöasemassa. Tämä antoi osaltaan laajempaa näkökulmaa palkitsemisen perusteista, sillä esihenkilöt tai esihenkilön esihenkilöt ovat pääasiallisesti vastuussa palkkauksesta sekä palkoista. Tavoitteena oli löytää erilaisia näkökulmia palkitsemiseen, jotta voidaan eri ammattiryhmien kokemusten perusteella suunnitella kehittämistoimenpiteitä. Kysymykset luotiin tähän haastatteluun palkkatyytyväisyyskyselyn vastausten pohjalta. Tavoitteena oli kartuttaa syvempää tietoa joihinkin palkkatyytyväisyyskyselystä esiin nousseisiin tekijöihin, jotta haastattelujen avulla löytyvät riittävät perusteet palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehitysehdotuksen tekemiseen. Haastattelujen tavoitteena on selvittää työntekijöiden näkökulmasta sitä, miten palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä käytännössä toimii ja miten sitä tulisi kehittää.

### 3.3 Aineiston analysointi

Tutkimusta varten kerätyn aineiston analysoinnin tarkoituksena on jalostaa ja jäsentää tietoa siten, että sen avulla löydetään vastaus tutkimusongelmaan. Joidenkin aineistojen suhteen analysointimenetelmät ovat tarkemmin määriteltyjä ja laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmät ovat moninaisemmat kuin määrällisessä tutkimuksessa, jonka suhteen on tarkoin määritelty mitä menetelmiä käytetään millekin aineistolle. (Kananen 2015, 29; 78–84). Aineiston analysointitapaa tulisi harkita ennalta, jo ennen varsinaista aineiston keruuta, jolloin sitä voidaan pitää haastattelu- vaiheessa ohjenuorana. Näin ollen tutkija voi jo aineiston keruuvaiheessa havainnoida, toistuuko jokin asia tai ilmeneekö joitain erityistapauksia koskien tutkittavaa ilmiötä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 135–136.)

#### **Kvantitatiivinen tutkimus**

Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen aineistoa suodatetaan sekä analysoidaan eri tilastollisin menetelmin ja tutkimustulokset esitetään erilaisina tunnuslukuina, suorina jakaumina tai ristiintaulukointeina ja avointen kysymysten osalta kirjallisina. Kanasen (2015, 287) mukaan suuri-massaisen kvantitatiivisen tutkimuksen aineiston analysointi tulee aloittaa tiivistämällä. Näin saadaan tutkimustuloksista suodatettua epäolennaisuudet sekä virheet pois ja voidaan selvittää eri muuttujien vaikutuksia tutkimustuloksiin. Kyselylomakkeen avulla kerättyä aineistoa käsitellään tilasto-ohjelmalla, johon suurimmassa osassa tapauksista aineisto saadaan tallennettua suoraan ohjelmasta, jolla kysely on luotu. Tilasto-ohjelma tuottaa havaintomatriisin eli kyselyn kysymykset ja vastaajien vastaukset havainnollistavaksi listaukseksi omissa sarakkeissaan. Havaintomatriisin avulla aineisto tarkastetaan ja tiivistetään sekä poistetaan mahdolliset puutteelliset vastaukset. (Kananen 2015, 286–288.)

Suoralla jakaumalla tarkoitetaan aineiston esittämistapaa kysymyksittäin, joka mahdollistaa myös aineiston analysoinnin, kun tarkastellaan erikseen yksittäisiin kysymyksiin tulleita vastauksia. Suora jakauma siis esittää kysymykseen tulleiden vastausten jakautumisen eri vastausvaihtoehdoille kapalemäärissä sekä prosentteina eli suhteellisena osuutena. Ristiintaulukoinnissa taas otetaan tarkasteluun kaksi muuttujaa ja tutkitaan niiden avulla vastaajaryhmien eroavaisuuksia tai muuttujien riippuvuuksia. Ristiintaulukoinnin avulla voidaan havaita esimerkiksi iän vaikutus palkkatyytyväisyyteen. (Kananen 2015, 288–291.) Mikäli kysymykseen on vastausasteikko, olisi tulokset Kanasen

(2015, 292) mukaan havainnollisempaa esittää keskiarvon kuin yleisesti käytetyn prosenttitaulukon avulla. Kyselyn avoimet kysymykset ja niiden vastaukset voidaan siirtää tekstinkäsittelyohjelmaan, jonka avulla ne voidaan käsitellä esimerkiksi taulukkomuotoon eri taustamuuttujien perusteella. Kvantitatiivisen tutkimuksen analysoidun aineiston selittämiseksi tulee myös kirjoittaa sanallinen tulkinta prosentti- eli suhteellisista tuloksista, jonka avulla lukijalle avataan tutkimustulokset ja niiden merkityksellisyys tutkimusongelman näkökulmasta. (Kananen 2015, 296–298.)

### **Kvalitatiivinen tutkimus**

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analysointi edellyttää aina sen lukemista, joka edellyttää aineiston purkamista litteroimalla sekä sen saattamista yhtenäiseen muotoon, eli yhteismitallistamista. Tämä mahdollistaa eri aineistojen yhdistämisen sekä analysoinnin, kun ne ovat tekstimuodossa. (Kananen 2015, 159.) Aineiston analysointi käynnistyy usein jo aineistonkeruuvaiheessa, sillä havainnointi esimerkiksi haastattelutilanteessa on osa tiedonkeruuta. Laadullisen tutkimusaineiston analysointi on pitkälti tiedon jalostamista sekä jaottelua, jotta aineistosta voidaan luoda kokonaiskuva, kun siihen lukemalla perehdytään. Syvällisen perehtymisen myötä aineistoa voidaan ryhtyä luokittelemaan ja tiivistämään, jotta aineistoa voidaan tulkita ja näin ollen selvittää tutkimustulokset. Tutkijan tulisi pystyä tarkastelemaan aineistoa objektiivisesti ja omat ennakkoletuksensa sivuuttaen. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruu on kuitenkin syklinen prosessi eli sitä tulee jatkaa, kunnes välttämätön tieto on löydetty tai kunnes aineisto alkaa toistamaan itseään. (Kananen 2015, 160–161.) Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto on yleensä laaja ja sen analysointi työlästä. Erityisesti vapaamuotoisen, eli strukturoimattoman, haastattelun jäsentely voi olla haastavaa, sillä keskustelunomaisesti käytävä haastattelu voi irtaantua herkästi tutkimusaiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 135.)

Aineistoa jalostetaan litteroimalla, jota voi tehdä eri tasoisesti; sanatarkasti, yleiskielellisesti ja propositiotasolla. Näistä tarkin litteroinnin muoto on sanatarkka litterointi, joka sisältää kaikki äännähdykset sekä muun muassa murteen. Yleiskielinen litterointi puolestaan on kirjakielelle muunnettu aineisto, jolloin murteenomaiset ja puhekielen ilmaisut on poistettu. Litterointi voidaan tehdä myös sanoma- ja havaintotasolla eli propositiotasolla, mikäli esimerkiksi haastateltavan käytöksen havainnointi ei ole tutkimuksen kannalta merkityksellistä. Tutkijan tuleekin arvioida, kuinka tarkkaan litterointi tulee tehdä, jotta sisällön hahmottaminen on mahdollista sekä tutkimustulokset ovat mahdollisimman tarkkoja ja ymmärrettävästi selitettävissä. (Kananen 2015, 161.)



## **Analysointimenetelmät opinnäytetyössä**

### **Palkkatietojen analysointimenetelmät**

Palkkatietojen analysointiin kerätty aineisto koostuu Laukaan kunnassa käytössä olevasta HR-tietojärjestelmästä tuotetuista valmiista raporteista. Järjestelmästä saadut raportit ovat palkkatietoraportti sekä tasa-arvoraportti. Aineistossa on mukana tehtäväkohtaiset palkat, kokonaispalkka, ammattinimike, hinnoittelutunnukset sekä palkansaajien sukupuoli. Näiden tietojen avulla voidaan tarkastella kokonaispalkan muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä sitä, että voidaanko nähdä ammatin tai sukupuolen vaikutuksia palkkaukseen. Sukupuoli on erityisesti olennainen tieto palkkakartoituksessa, sillä tasa-arvo ja yhdenvertaisuuslakien mukaan sukupuoli ei saa olla palkkaerojen perusteeton syy. Aineistoa yhdisteltiin ja tiivistettiin tunnuslukujen (mm. KA ja keskipalkan vaihteluväli) avulla Excel-ohjelmistoa käyttäen. Aineistosta muodostettiin Excel-ohjelmistoon taulukointi, jonka perusteella palkkatasoa päästiin vertailemaan Laukaan kunnan sisäisesti ja muihin verrokkikuntiin sekä kuntatyönantajien yleisiin palkkatilastoihin Laukaan kokoisissa kunnissa.

### **Palkkatyytyväisyyskyselyn aineiston analysointimenetelmät**

Kyselylomakkeen aineisto on kerätty Webropol-ohjelmistolla ja se on numeraalista dataa sekä avointen kysymysten osalta kirjallista. Vaihtoehtoisena kyselylomakkeen luomisohjelmalla olisi voitu hyödyntää Laukaan kunnan käytössä olevaa Forms-ohjelmistoa. Opinnäytetyön tekijöiden kokemuksiin perustuen ohjelmistoksi valikoitua kuitenkin Webropol, joka koettiin visuaalisten tekijöiden suhteen sekä sen tuottaman aineiston käsiteltävyyden kannalta paremmaksi vaihtoehdoksi. Aineistoa jäsennellään ja yhdistellään Excel ja SPSS ohjelmistoilla, joiden toimintoja hyödyntäen saadaan aikaan tulosten esittämiseksi suoria jakaumia sekä ristiintaulukointia. Aineistosta pyritään kuitenkin löytämään tekijöitä, joiden perusteella tuloksia voidaan yleistää, jotta on mahdollista kehittää koko henkilöstöä koskevaa palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmää. Tutkimustulokset esitetään erilaisten tunnuslukujen (mm. KA) ja jakaumien sekä ristiintaulukoinnin avulla, joiden avulla tuloksista sekä eri muuttujien vaikutuksista saadaan kattava kuvaus. Esitetyt tunnusluvut ja taulukot esitetään niiden yhteydessä sanallisesti, jotta saadaan tuotua ilmi tutkimuksen tulokset sekä kokonaiskuva tästä tutkimuksen osasta. Avointen kysymysten osalta aineiston analysointi toteutetaan jaotteleamalla avointen tutkimuskysymysten vastaukset, joista voidaan tehdä tulkintaa eri näkökulmista. Tulokset esitetään kirjallisena niiden vastausten osalta, jotka tuovat tutkimustulosten näkökulmasta lisätietoa.

### **Jatkohaastatteluiden aineiston analysointimenetelmät**

Opinnäytetyön kolmas tutkimusosuus eli haastattelut nauhoitetaan, jotta aineisto saadaan jalostettua litteroimalla kirjalliseen muotoon. Aineiston analysointia tehdään jo haastatteluissa, kun toinen opinnäytetyön tekijöistä kirjaa muistiinpanoja ja toinen on päävastuussa haastattelun etenemisestä. Litterointi tehdään propositiotasolla ja sen tekemisessä käytetään hyväksi haastattelun aikana kirjattuja muistiinpanoja sekä Wordin sanelutoimintoa, jonka tuottama teksti käsitellään luettavampaan muotoon. Tutkimuksen kannalta ei ole merkityksellistä litteroida haastatteluja sanatarkasti tai yleiskielellisesti, sillä tutkimustuloksista pyritään löytämään yleisellä tasolla tekijöitä, jotka ovat nousseet esille myös aiemmissa tutkimuksen osissa. Tavoitteena on tarkkojen kysymysten avulla löytää työtyytyväisyyttä tukevat palkitsemisen keinot, jotka ovat toistuneet tämän opinnäytetyön aiemmissa tutkimuksen osissa sekä muissa tutkimuksissa ja kerätyssä tietoperustassa.

Litteroimalla ja tiivistämällä jalostettua aineistoa lähdetään tulkitsemaan aineistolähtöisesti ottaen huomioon opinnäytetyön aikaisemmat tutkimusosat. Tutkimusaineisto jaotellaan sisällön analyysin pohjalta nousseisiin teemoihin, joita ovat työmotivaatiotekijät, palkitsemisen tavat sekä kokemukset palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän nykytilasta sekä sen kehittämisehdotukset. Lisäksi nauhoitteilta poimitaan suoria lainauksia puhekielellä, kuitenkin siten, etteivät ne sisällä kirjoitettuna ylimääräisiä äännähdyksiä tai sanojen toistoja. Lainauksissa ei tuoda esille tunnistettavuuksia eli esimerkiksi ammattialaan tai työpaikkaan liittyviä viittauksia. Anonymiteetin säilymisen takia haastateltaviin viitataan aineistoesimerkeissä koodeilla H1, H2 ja H3. Kirjallista aineistoa käydään läpi ja korostetaan siitä yleisellä tasolla ja aiempien tutkimuksen osien suhteen yhteneväisiä havaintoja. Tämän jälkeen aineisto käydään läpi teemojen avulla ja värikoodeja hyödyntäen alleviivataan yhteisiä tekijöitä jokaisesta haastattelusta. Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittämisehdotuksen näkökulmasta aineisto vielä jaotellaan aikaisemman järjestelmän kehityskohtiin sekä aiemmin toimiviksi todettuihin palkitsemisen tapoihin. Aineistoa tulkitaan kahdesta eri näkökulmasta, joita ovat työntekijän näkökulma työtyytyväisyyden kannalta sekä työnantajan näkökulma käytännön toteutuksen kannalta.

### **3.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimustulosten luotettavuus on tärkeässä roolissa, kun arvioidaan opinnäytetyön laatua. Luotettavuustarkastelu perustuu siihen, että tutkija pyrkii siis varmistumaan siitä, että saadut tulokset

ovat uskottavia ja luotettavia. (Kananen 2015, 337.) Tutkimukselle on asetettu tiettyjä normeja ja arvoja, joihin tutkimuksen tulisi pyrkiä. Erityisesti kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa yleensä käytetään käsitteitä reliabiliteetti ja validiteetti. Näiden käyttöä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kuvaavina käsitteinä on kuitenkin kritisoitu. Luotettavuutta mietittäessä on tärkeä pohtia myös tutkimuksen luonteen ja aiheen vaikutusta osallistujien vastauksiin. Tutkimustulosten kriittinen ajattelu edesauttaa tutkimustulosten luotettavuutta ja todennukaisen tiedon saamista. (Mittaaminen: mittarin luotettavuus 2008.)

Mittarin validiteetilla tarkoitetaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen pätevyyttä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, vastaako tutkimus tutkimukselle asetettuja tavoitteita, eli onko mittaria käytetty oikein tutkimukseen nähden. Mittarin virheellisyys voi näkyä epäonnistuneena otoksena, mittauksen ajankohdan heikkoutena tai henkilökemioiden ristetessä. Lähtökohdiltaan virheellinen tutkimusasetelma voi vaikuttaa ratkaisevasti tutkimuksen kokonaisvaliditeettiin. (Mittaaminen: mittarin luotettavuus 2008.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa sillä tarkoitetaan mittarin johdonmukaisuutta, eli sitä että se mittaa kokonaisuudessaan samaa asiaa jokaisella tutkimuskerralla. (Mittaaminen: mittarin luotettavuus 2008.) Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta analysoidessa olisi hyvä pyrkiä käyttämään perusteltuja kategorisointeja sekä koodauksia. Haastatteluissa puolestaan esitelmä ja harjoittelu sekä videointi ja nauhoittaminen lisäävät luotettavuutta, sillä tallenteiden avulla muutkin kuin tutkija voivat tarkastella aineistoa ja vertailla havaintoja. Haastattelututkimuksessa olisi myös hyvä erotella tarkasti tutkijan käsitteet haastateltavan käsitteistä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Opinnäytetyömme kvantitatiivisissa osuuksissa mittarina toimii numeraalinen tietodata, erilaiset aineistosta lähtöisin olevat tunnusluvut sekä niiden oikeaoppinen käyttö. Lisäksi tarkka tutkimusmenetelmien kuvaus ja jatkuva tulosten kirjaus edistää tutkimuksen validiteetin pysymistä korkeana. Ensimmäisessä kvantitatiivisessa osassa, eli palkkakartoituksessa tieto on otettu käytössä olevasta HR-järjestelmästä ja jatkokäyttöön tarvittavat raportit on huolehdittu otettaviksi aina samasta kuukaudesta ja samoilla lähtötiedoilla. Toinen kvantitatiivinen osuus, eli palkkatyytyväisyys-

kyselyn aineistoa luokitellaan ja tarkastellaan tunnuslukujen avulla niin pitkälti kuin se on mahdollista. Lisäksi pidämme huolen, että kaikki tutkimusdata pysyy tutkimusta tehtäessä sekä tämän jälkeen saatavilla ja mahdollisimman alkuperäisessä muodossa. Lisäksi tulosten raportointitarkkuudesta tulee pitää huolta koko tutkimuksen ajan. Aineistoa analysoidessa täytyy muistaa kvantitatiivisen kyselyn ajankohta, joka on haasteellinen tutkimustulosten saannin näkökulmasta.

Opinnäytetyön kvalitatiivisessa osuudessa puolestaan tutkimuksen validiteetista pidetään huoli materiaalien, eli haastattelujen nauhoittamisella ja nauhoitteen litteroinnilla. Tällöin nauhoitteen voidaan palata jälkikäteen ja muut tutkijat voivat itse tulkita tarkasti litteroitua aineistoa. Lisäksi haastattelujen aikana pidetään huoli haastattelurungon pysymisestä suunnilleen samanlaisena jokaiselle haastateltavalle, jotta aineiston tulkinta on mahdollisimman sujuvaa.

Haastattelutilanteen ja rungon ollessa sama jokaiselle haastateltavalle, mahdollistuu tulosten vertailu ja analysointi.

### **Aikaisemmat tutkimukset aiheesta**

Kotakorva on tehnyt vuonna 2013 opinnäytetyönään kehittämistehtävän Muonion kunnalle, jossa tarkoituksena oli löytää ratkaisu, millainen tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmä heidän tulisi ottaa käyttöön, jotta tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmä voisi toimia Muonion kunnassa. Tämä tutkimustyö lähti liikkeelle työntekijöiden kokemuksesta, ettei TVA (tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmä) ole tasapuolinen, eikä oikeudenmukainen. Tavoitteena oli löytää ne tekijät, jotka vaikuttavat tehtävien vaativuuden arviointiin ja toimivan arviointijärjestelmän luomiseen. Palkkauudistuksen myötä merkittävin muutos liittyi tehtäväkohtaiseen palkkaan, jonka vaativuustekijöinä käytettiin henkilöstön osaamista, työn vaikutuksia ja vastuuta, yhteistyötaitoja sekä työolosuhteita. (Kotakorva 2013.)

Tutkimustulosten mukaan henkilöstön motivaatio ja arvostus ovat tärkeitä tekijöitä työssä suoriutumiseksi. Lisäksi tehtävien vaativuus vaikuttaa osaamisen ja motivaation kehittymiseen. Palkitsemisjärjestelmää tehdessä työryhmässä tulisi olla mukana sekä työntekijöitä, että esihenkilöitä, jotta palkitsemisjärjestelmästä tulisi henkilöstön näkökulmasta oikeudenmukainen. Osaamisen arvostaminen sekä työntekijöiden mielipiteiden kuuntelu olivat tärkeitä elementtejä hyvän ja toimivan palkkausjärjestelmän luonnissa. Työmotivaatioon puolestaan vaikutti paljon sekä palautteen saaminen kuin antaminenkin. (Kotakorva 2013.)

Työnantajan olisi lisäksi tärkeä tiedottaa vaativuuden arviointijärjestelmän perusteista henkilökunnalle. Joka kerta kun tehtävät muuttuvat, arvioinnin uudelleen tekeminen ja palkkauksen tarkistaminen tulee ajankohtaiseksi. Tästä on kriittistä olla joustamatta, vaikka työntekijä ei sitä haluaisi. Kehityskeskusteluiden tärkeys korostui yhtenä johtamisen työkaluna ja se on hyvä väline vaativuuden ja suorituksen arvioinnissa. (Kotakorva 2013.)

Huhtalan 2011 kirjoittamassa opinnäytetyössä Palkkiojärjestelmän kehittäminen tarkoituksena on tutkia, miten palkkiojärjestelmän kehittäminen onnistuisi niin, että työntekijä hahmottaisi paremmin työnteon vaikutuksen palkkaansa. Aikaisemman palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän ongelmaksi nousi läpinäkyvyyden puute, joka oli yksi henkilöstökyselystä noussut tyytymättömyyden kohde. Tämän seurauksena aloitettiin toimintojen huolellinen mittaus ja palkkiojärjestelmän rungon suunnittelu. Palkkiojärjestelmän uusiminen päätettiin kyselyn pohjalta ottaa myös osaksi kehityskeskusteluja. (Huhtala 2011.)

Tutkimuksen tuloksena saatiin kerättyä havaintotutkimusten ja ajankäyttötutkimusten datasta työarvot, joita käytetään lopullista palkitsemisjärjestelmää koottaessa. Teoreettisen tiedon valossa selvisi, että palkkiojärjestelmän rakentamiseen tarvitaan tehokkaiden mittareiden lisäksi laadun merkitystä mittaavat mittarit. Lisäksi palkkiojärjestelmän kehittämisen johdosta tuleva muutos on organisaatiossa yleensä niin suuri, ettei sitä saa vietyä eteenpäin ilman muutosjohtamisen pääperiaatteita. (Huhtala 2011.)

Kotakorvan (2013) ja Huhtalan (2011) tekemissä tutkimuksissa käsiteltiin samoja asioita kuin tässä Laukaan kunnan palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmää käsittelevässä tutkimuksessa. Heidän opinnäytetöistään nousi muutamia erittäin hyviä nostoja, kuten esimerkiksi osaamisen arvostamisen tärkeys ja sen näkyminen johdon tekemissä toimenpiteissä. Tiedotus muutoksista nousi tärkeäksi ja se tulee muistaa myös kehitysehdotusta luodessamme ja sitä mahdollisesti viedessä eteenpäin. Palkkaus ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen ja mahdollinen muuntaminen toimivammaksi on suuri muutos henkilöstölle. Muutosten tapahtuessa on tärkeää muistaa viestintä ja avoimuus sekä johdon velvollisuus tukea, ohjata ja luoda myönteistä ilmapiiriä muutosten keskellä. Näin ollen uudistusten vienti henkilöstön keskuuteen tapahtuu mahdollisimman vaivattomasti. Toimivan palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi tarvitaan myös tehokkaat ja toimivat mittarit, joilla

muutoksen toteutumista pystytään tarkastelemaan. Näihin asioihin palaamme opinnäytetyön lopussa kehitysehdotusta tehdessämme.

## 4 Palkitseminen tyytyväisyystekijänä

Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin työntekijä on sopeutunut työhönsä ja kuinka mieluisaa työskentely on. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa moni asia, kuten työntekijän omat vaikutusmahdollisuudet työn sisältöön, palkkaukseen ja ympäristön mielekkyyteen. Työtyytyväisyys eroaa työmotivaatiosta siinä mielessä, että työmotivaatiolla mitataan objektiivisia asioita, joita työstä saa, esimerkiksi palkka ja itsensä kehittäminen. Työtyytyväisyys puolestaan keskittyy kuvaamaan henkilön muodostamaa kokonaiskäsitystä motivaatiotekijöistä. (Mitä hyötyä on työtyytyväisyyden mittaamisesta? N.d.)

Palkalla tarkoitetaan kaikkea rahan rinnastettavissa olevia saatavia tai etuuksia, joita henkilö saa työ- tai virkasuhteessa työnantajaltaan. Palkka on määritelty ennakkoperintälain 13 §:n 1 momentissa seuraavasti: ”Palkalla tarkoitetaan kaiken laatuista palkkaa, palkkiota, etuutta ja korvausta, joka saadaan työ- tai virkasuhteessa.” (Ennakkoperintälaki 1118/1996.)

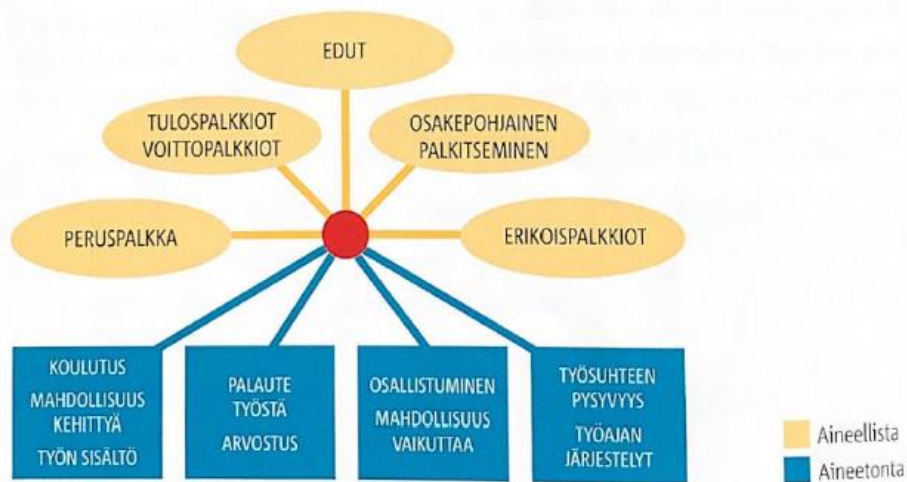
### 4.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitseminen on johtamisen väline, jolla tuetaan sekä organisaation menestymistä, että kannustetaan henkilöstöä sekä konkretisoidaan strategiset päämäärät. Palkitseminen voidaan ajatella tietynlaisena vaihtosuhteena, jossa työntekijä antaa yritykselle tai organisaatiolle työpanoksensa vastineeksi jostain merkityksellisestä asiasta, kuten rahasta, eduista, palautteesta, kehittymisestä tai muusta vastaavasta palkkiosta. Palkitsemisen perusteiden määrittelyn avulla työntekijä tiedostaa mitä häneltä odotetaan. Strategisten tavoitteiden asettamisessa on tärkeää tiedostaa työntekijän motivaatiotekijät, jotta tavoitteet osataan kohdentaa vastaamaan niitä motivaattoreita, joiden avulla työntekijän kiinnostus pysyy yllä juuri kyseiseen organisaatioon ja työtehtäviin. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 15–17.)

Liinalaakso, Moisio ja Tiihonen (2016, 12) määrittelevät kirjassaan Reilu palkitsemisjärjestelmä palkitsemisen palkkaa laajemmaksi käsitteeksi, jolla tarkoitetaan kaikkia niitä tapoja, joiden avulla yritys pyrkii palkitsemaan hyvän ja panoksellisen työsuhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Liinalaakso ym. (2016) jaottelevat palkitsemisen jakamalla sen aineellisiin ja aineettomiin palkitsemistapoihin (kts. kuvio 4) Aineellisilla palkitsemistavoilla tarkoitetaan tapoja, joista on tai tulee olemaan tulevaisuudessa taloudellista hyötyä. Näihin luokitellaan esimerkiksi peruspalkka, tulospalkkiot ja osake- ja optiojärjestelyt. Nämä lasketaan myös veronalaiseksi tuloksi. Aineettomia palkitsemistapoja puolestaan ovat erilaiset työympäristöön, työn organisointiin, työtyytyväisyyteen ja työilmapiiriin liittyviä asioita. (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 12–15.)

Kauhanen käyttää kirjassa Esimies palkitsijana pääpiirteiltään samaa jaottelua aineellisten ja aineettomien palkitsemistapojen välillä, mutta aineellista palkitsemista kuvataan nimellä taloudellinen palkitseminen. Johtamisen näkökulmasta kannustavimmat palkitsemiskeinot ovat kuitenkin aineettomia. Aineettomat palkitsemiskeinot jaetaan kahteen osaan, joista ensimmäinen on urapalkkiot. Siihen kuuluvat itse työ, joustavat työajat, itsensä kehittämisen mahdollisuus ja kasvupolut. Toinen osa on nimeltään sosiaaliset palkkiot, joihin kuuluvat erilaiset statussymbolit, palaute, työyhteisön edustaminen sekä julkinen tunnustus työstä, esimerkiksi arvomerkit (Kauhanen 2015, 119.)



Kuvio 4. Aineelliset ja aineettomat palkitsemisen tavat (Liinalaakso ym. 2016, 14).

Organisaatio luo mahdollisuudet onnistumiseen määrittelemällä työntekijöille selkeät tavoitteet ja roolit sekä tarjoamalla työskentelyn kannalta laadukkaat työvälit työntekijälle. Palkitsemisen merkitys tulee esiin silloin, kun halutaan tukea työntekijän onnistumisia jokaisesta edellä mainituista näkökulmista. Kun tavoitteet, roolit ja työvälit ovat selkeät työntekijälle, hänelle avautuu mahdollisuus päästä kehittämään omaa osaamistaan. Palkitseminen voi toimia myös keinona tavoitteiden selkeyttämiseen ja lisätä palautteenannon mielekkyyttä kumpaankin suuntaan. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 19–20.)

Kauhasen mukaan organisaation tulee tehdä tiettyjä toimenpiteitä, jotta urapolut ja kehitysmahdollisuudet tulevat näkyviin. Tähän ei riitä vain avoimen viran tai työpaikan julkistaminen, vaan organisaation tulee mahdollistaa henkilöstön liikkuvuus organisaation sisällä ja tehdä aktiivista työtä poimien tehokkaita osaajia muista tehtävistä. Organisaation tulisi käyttää henkilöstöön aikaa, jotta he pystyisivät huomaamaan henkilöiden potentiaalin muidenkin työtehtävien saralla. (Kauhanen 2015, 120–121.)

Palkitsemisella pyritään kannustamaan, motivoimaan ja sitouttamaan henkilöstöä, sekä näin ollen rekrytoimaan osaajia ja houkuttelemaan haluttua työvoimaa myös ulkoisilta markkinoilta. Kuviossa 4 on esitelty Aalto-yliopiston Palkitsemisen tutkimusohjelmassa kehitetty malli, josta näkyy yleisimmät Suomessa käytössä olevat palkitsemistavat. Kuviossa 5 puolestaan on nähtävillä toinen palkitsemisjärjestelmiä kuvaava tapa, eli nelikentät. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla organisaation tarpeisiin sopiva ja organisaation strategiaa tukeva. Käytännössä se tarkoittaa palkitsemisen kokonaisuutta, joka pitää sisällään konkreettiset palkitsemisen tavat ja siihen vaikuttavat tekijät. Parhaimmillaan palkitsemisjärjestelmä on organisaation tavoitteita edistävä kokonaisuus. (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 12–15.)

Organisaation palkitsemisjärjestelmän laatimisprosessiin olisi hyvä osallistuttaa ne, keitä palkitsemisjärjestelmä koskettaa, eli käytännössä johdon ja esihenkilöstön lisäksi myös muita työntekijöitä mahdollisuuksien mukaan. Palkitsemisjärjestelmän laadinnassa tulee ottaa huomioon sen sujuva käytännön toteuttaminen, selkeys ja ymmärrettävyys, tasavertaisuus sekä se, motivoivatko palkitsemistavat henkilöstöä parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen. Palkitsemisessä tavoitteena tulisiikin olla, että sillä on positiivinen vaikutus työntekoon ja -tulokseen. (Joki 2021, 145–146.)



Kuvio 5. Palkitsemisen nelikenttä (Liinalaakso ym. 2016, 15).

## 4.2 Palkitseminen motivaatiotekijänä

Psykologit Rainer Niermeyer ja Manuel Seyffert (2002, 12–13) kertovat motivaation olevan tietyn prosessin tulos, eikä ihmisen ominaisuus. Motivaation muodostumisprosessiin vaikuttavat tunneäly, aikakausi, usko omiin mahdollisuuksiin ja ihmisen sisäiset vaikutustekijät eli mahdollinen rentoutuneisuus tai ponnistelu. Tärkeää motivaation muodostumisessa on myös tunne siitä, että omalla toiminnalla on merkitystä ja vaikutusta, jonka perusteella investoidaan omia resursseja toimintaan. Motivaatio siis ohjaa ihmistä tavoittelemaan asioita. Ihmisen toimintaa ohjaavat sisäinen motivaatio ja ulkoiset motivaattorit. Sisäinen motivaatio on pitkäkestoisempaa ja pysyvämpää, sillä se on sisäisesti syntynyt, eikä toiminnan tyydyttävyyden ole ulkoisista palkkioista riippuvaista tai pakotettua. Ulkoinen motivaatio on taas lyhytkestoisempaa ja väliaikaista, sillä se perustuu usein esimerkiksi ulkoisen palkkion saavuttamiseen tai esimieheltä tuleviin pakotteisiin. (Niermeyer & Seyffert 2002, 16–17.)

Yhteinen tekijä vahvasti sisäistä motivaatiota tunteville ihmisille on tarve kehittää itseä ja itsensä toteuttaminen. Työelämässä tyytyväisyyttä ja onnistumisen tunteita saadaan omista saavutuksista. Ulkoinen motivaatiotekijä työelämässä voi motivoida hetkessä yhtä vahvasti, kuin sisäinenkin motivaatio. Kuitenkin esimerkiksi työstä saatava palkkio motivoi ainoastaan siihen hetkeen asti, kunnes se saavutetaan. Sen jälkeen lähdetään arvioimaan, onko seuraava palkkio edes tavoittelamisen arvoinen, motivoiko se sitten enää suoriutumaan työssä mahdollisimman hyvin. Työ itsessään voi olla iso motivaation lähde. Työtehtävät voivat olla niin sisältörikkaita ja vaihtelevia, että pelkästään niiden haastavuus sekä vaihtelevuus voivat motivoida suuresti. Oman osaamisen tulee tietenkin olla riittävää suhteessa työhön, sillä liian hankaliksi koetut työtehtävät luovat herkästi stressiä ja riittämättömyyden tunteen. (Viitala 2007, 19–20.)

Työmotivaatiotutkimusten mukaan motivaatio työssä syntyy työstä, työympäristöstä ja työntekijän persoonallisuudesta (Viitala 2007, 160). Työ tulisi kokea mielekkääksi ja oma työpanos merkitykselliseksi. Myös työilmapiirillä ja kulttuurilla on siis vaikutus työmotivaatioon. Oikeudenmukaisuus ja tasapuolinen kohtelu ovat työhyvinvoinnin sekä työmotivaation peruspilareita. Epäoikeudenmukaisuus henkilöstökäytännöissä sekä työntekijöiden eri lailla kohtelemisen voivat pahimmillaan

syödä työmotivaation. (Sinokki 2017.) Työpaikkojen ilmapiiri on ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta syntyvää. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon, -tyytyväisyyteen sekä myös työn tuloksiin. (Viitala 2007, 16.)

Motivaatiota ei voi pakottaa tai kaivaa esiin palkitsemalla. Friedin ja Heinemeierin (2014, 215) mukaan työntekijää tulee kannustaa tekemään mieluisaa työtä. Työntekijän voi olla vaikeaa tai jopa mahdotonta kehittyä ja kehittää itseään epämieluisassa työssä. Työstä ja työtehtävistä voidaan kuitenkin kehittää miellyttäviä vaikeivat ne aluksi siltä tuntuksikaan. Organisaation johdon tulisi tunnistaa erityisesti tehtävät, joiden opettelemiseen ja suorittamiseen tarvitsee kiinnittää enemmän huomiota. Motivaation rakentaminen ja sitouttaminen tavoitteiden toteuttamiseen ovatkin henkilöstöjohtamisen tärkeitä tavoitteita (Viitala 2007, 12).

Sitoutunut henkilöstö, joka on varustettu korkealla työmotivaatiolla, saa aikaan parempia tuloksia kuin henkilöstö, jonka motivaatio on matalalla tasolla (Viitala 2007, 13). On johdon vastuulla löytää keinot, joiden avulla henkilöstöä pystytään motivoimaan parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Työmotivaatiosta huolehtiminen on osa ammatillista älykkyyttä. Parhaimmillaan työmotivaatio on silloin, kun yksilö itse kokee intohimoa ja halua suoriutua työstään hyvin eli motivoituu suoritukseen itse. Työn haasteiden ja niiden hallinnan tulisi olla tasapainossa. Motivaatio voi muodostua kuitenkin myös ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta, kuten esimerkiksi tulostavoitteita. (Sydänmaanlakka 2005, 230–231.)

Henkilöstöasiantuntijan ja organisaation johdon tulisikin omalta osaltaan huolehtia, että käytössä oleva palkitsemisjärjestelmä on työntekijää kannustava ja motivoiva. Oikeudenmukainen palkkaus ja toimiva palkitsemisjärjestelmä ovat organisaation kilpailuetuja, kun pyritään hankkimaan ja sitouttamaan osaavaa työvoimaa. Palkitsemisen tulisi olla tasavertaista ja koko henkilöstölle mahdollista saavuttaa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että palkitsemisen edellytysten tulee olla avoimesti tiedossa ja palkitseminen voidaan perustaa johonkin toiminnan mittariin pohjautuen. Tällaisia palkitsemisen perusteita voivat olla muun muassa taloudelliset, määrälliset ja laadulliset toiminnan tavoitteet. Rahallinen palkitseminen on usein organisaation johdon, budjetin ja määrärahojen määrittelemään, mutta muunkaltaista palkitsemista ei tulisi unohtaa. Aineeton palkitseminen usein koetaankin vähintään yhtä tärkeäksi kuin aineellinen tai taloudellinen palkitseminen.

Palkitsemisjärjestelmän tarkoitus ei ole kuitenkaan sivuuttaa palautteen ja tunnustusten antoa organisaation johdolta tai esihenkilöiltä alaisille, joka on tärkeässä roolissa arvostuksen tunteen muodostumisessa. (Joki 2021, 143–144.)

### 4.3 Palkkaukseen liittyvät keskeisimmät käsitteet

**Tehtäväkohtaista palkkaa** viranhaltijalle tai työntekijälle määriteltäessä ensisijaisena perusteena on tehtävien vaativuuden arviointi, jonka tulee perustua tehtäväkuvaukseen. Tehtäväkuvausten tulee olla yhteismitallisia ja arvioinnin objektiivista. Vaativuutta arvioitaessa otetaan huomioon työn edellyttämä osaaminen, työn vaikutukset ja vastuut sekä työn edellyttämät yhteistyötaidot ja työolosuhteet. Henkilön työsuorituksen arviointi tulisi pitää vuosittain kehityskeskustelun yhteydessä. (KVTES 9 § 1–2 mom.)

**Henkilökohtainen lisä** voidaan maksaa silloin, kun viranhaltija tai työntekijä on osoittanut sille perusteet työsuorituksesta suoriutumisen mukaisesti. Lisä myönnetään pääsääntöisesti toistaiseksi voimassa olevaksi. Lisän perusteet määritellään paikallisesti ja perusteet sekä painoarvo voivat vaihdella yksiköittäin. Esimerkiksi tuloksellisuus, monitaitoisuus, luovuus, erityistaidot, yhteistyökyky, vastuuntunto ja oma-aloitteisuus ovat lisän maksun perusteena olevia piirteitä. Arvioinnin perusteista tehdään kirjallinen kuvaus. (KVTES 11 § 1–6 mom.)

**Työkokemuslisä** voidaan maksaa henkilölle silloin, kun hänelle on kertynyt aikaisempaa, oleellista työkokemusta vähintään 5 vuotta. Tällöin henkilökohtaisen lisän osuus on 3 % tehtäväkohtaisesta palkasta. Jos henkilölle on kertynyt oleellista työkokemusta 10 vuotta, hänen työkokemuslisänsä arvo on 8 % tehtäväkohtaisesta palkasta. Työssäoloajasta vähennetään poissaolot ja lakossa vietyt ajat. (KVTES 12 § 1 mom.)

**Tulospalkkauksella** eli suorituksen mukaisella palkkauksella tarkoitetaan suoritukseen perustuvaa palkkausta. Tulospalkitseminen on 2000-luvulla edistynyt, mutta käyttöönotto on silti hidasta. Yksityisellä sektorilla noin puolet henkilöstöstä on mukana tulospalkkausjärjestelmässä, valtionhallinnossa noin 1/3 henkilöstöä ja kunnallisella puolella vain noin 15 %. (Kauhanen 2015, 132.)

Kuntasektorilla tulospalkkiojärjestelmä ei ole herättänyt juurikaan kiinnostusta, vaikka laki antaa sillekin myöten. KVTES antaa kunnille ja kuntayhtymille hyvin vapaat kädet kannustavan tulospalkkiojärjestelmän toteutukseen. Tästä huolimatta vain muutamalla kunnalla tämä on oikeasti käytössä. (Kauhanen 2015, 132–136.)

**Hinnoittelutunnuksella** tarkoitetaan tiettyä palkkahinnoittelun perusteena käytettävää ryhmitteilyä, joka on palkanmääräytymisen perusta. Hinnoittelutunnukset kertovat palkan minimipalkan, eli peruspalkan. (KVTES Palkkausjärjestelmä 7 § 1 mom.) Työntekijä sijoittuu tietyn hinnoittelutunnuksen alle työtehtävän kuvauksen mukaisesti, jos jonkin hinnoittelutunnuksen soveltaminen on mahdollista. Mikäli soveltuvaa hinnoittelutunnusta ei ole, on tehtävä palkkahinnoittelun ulkopuolinen ja sijoitetaan hinnoittelutunnukseen 99999999, muu palkkahinnoittelun ulkopuolinen tehtävä. (KVTES Yleiset määräykset 2 § 5 mom.)

#### 4.4 Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä Laukaan kunnassa

Laukaan kunnan palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä on määritelty tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa (2019) kohdassa 1.2.3 *Kunnallinen palkkausjärjestelmä*. Viranhaltijan tai työntekijän tehtäväkohtaisen palkan määräytymisperusteena käytetään ensisijaisesti tehtävien vaativuutta. Viroilla ja toimilla on ennalta määritelty tehtäväkohtainen palkka, joka perustuu ammattiin sovellettavaan voimassa olevaan työehtosopimukseen. Palkitsemismallin periaatteena on varmistaa, etteivät työntekijän sukupuoli, ikä tai muut tekijät vaikuta palkkaukseen. (Laukaan kunnan tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2019.)

Työn vaativuus voi osaltaan vaikuttaa palkan ja palkitsemisen suuruuteen. Vaativuutta arvioitaessa (TVA) huomioidaan työn edellyttämä osaaminen, vastuut, työn vaikutukset sekä vuorovaikutustaidot ja työolosuhteet. Jos tehtävässä tapahtuu oleellisia muutoksia, työn vaativuus arvioidaan uudelleen. Tehtäväkohtaiset palkat vahvistaa esihenkilön esihenkilö saatuaan ensin lausunnon palkka-asiamieheltä. Tämän tarkoituksena on turvata organisaation yhtenäinen palkkalinja. Henkilökohtainen lisä perustuu henkilökohtaisiin työn tuloksiin sekä ammatinhallintaan. Henkilökohtaisen lisän määrittämistä varten käytössä on TSA, eli työsuorituksen arviointimalli. (Laukaan kunnan tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2019.)

## 5 Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus

**Tasa-arvolla** tarkoitetaan kaikkien ihmisten yhtäläisiä oikeuksia niin yksilöinä kuin yhteiskunnan jäseninä sukupuoleen, alkuperään tai ikään katsomatta. Maailmanlaajuisesti keskeisimmäksi tasa-arvokysymykseksi on noussut kuitenkin kysymys sukupuolten välisestä tasa-arvosta. Sukupuolten

välisen tasa-arvon kehittämiseksi on YK:n vuosituhatjulistuksessa noussut kahdeksan kehityspäämäärää, joista yksi on tasa-arvon kehittäminen ja naisten aseman edistäminen. (Mitä tasa-arvo on, N.d.) Suomen perustuslaissa (L 731/1999) 6 § 2 momentissa tasa-arvo määritellään seuraavasti: *"Ketään ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella."*

**Yhdenvertaisuudella** tarkoitetaan kaikkien ihmisten perusoikeutena samanarvoisuutta sukupuolesta, iästä, kansalaisuudesta, uskonnosta, vakaumuksesta, mielipiteistä tai muusta henkilöön liittyvästä syystä riippumatta. Tällaisilla henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ei tulisi olla merkitystä yksilön oikeuksiin ja mahdollisuuksiin esimerkiksi koulutuksen, työn tai palveluiden saamisen kannalta. (Mitä on yhdenvertaisuus? N.d.) Jokaisen siis tulee olla yhdenvertainen lain ja oikeuksien edessä, kuten Suomen perustuslain (L 731/1999) 6 § 2 momentissa säädetään. Yhdenvertaisuudesta säädetään tarkemmin yhdenvertaisuuslaissa (L 1325/2014). (Hyttinen & Korte 2019, 77.)

Tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus käytännön puhekielessä tarkoittavat usein samaa asiaa, eli jokaisen yksilön yhdenvertaisia oikeuksia ja velvollisuuksia henkilöön liittyvistä tekijöistä riippumatta. Myöskin näitä oikeuksia säättävät lait ovat asiasisällöltään samankaltaisia, mutta tasa-arvo on oikeudellisuuden näkökulmasta nimenomaan sukupuolten välistä tasa-arvoa, josta säädetään laissa naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (L 609/1986). Sukupuoli on moninainen kokonaisuus kuin ainoastaan lainvoimainen sukupuolikäsitys ja viime vuosina sukupuoli-identiteetin sekä sukupuolen ilmaisun kautta yksilön kokemus omasta sukupuolesta on laajentanut sukupuolen käsitettä. (Hyttinen & Korte 2019, 77.)

Yhdenvertaisuuslaissa (L 1325/2014) säädetään yksilön yhdenvertaisuutta koskevista tekijöistä. Lain tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta, poistaa syrjintää sekä lisätä syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa ja siinä keskitytään tarkemmin vammaisen henkilön yhdenvertaisuuteen ja sen edistämiseen. Laki pyrkii varmistamaan, että tarvittaessa tehdään tarpeellisia ja kohtuullisia mukautuksia vammaisen henkilön tarpeisiin vastaten. Yhteiskunnassa tämä näkyy erilaisina mukautuksina, kuten esimerkiksi liuskoina portaissa, jotta pyörätuolilla liikkuminen on mahdollista. Työpaikoilla mukautukset voivat olla esimerkiksi erityisiä työvälineitä tai työympäristöön liittyvien tekijöiden mukauttamista. (Hyttinen & Korte 2019, 77–79.)

## 5.1 Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus työelämässä

Työnantaja on velvollinen edistämään suunnitelmallisesti sekä aktiivisesti tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumista. Käytännössä tämä tarkoittaa erilaisten prosessien ja käytänteiden sekä työolosuhteiden kehittämistä yhdenvertaisiksi esimerkiksi siten, että eri sukupuolet on huomioitu rekrytointiprosessissa tasavertaisesti, tai että vammaiselle henkilölle mahdollistetaan työntekemisen kannalta tärkeät mukautukset. Toimenpiteet vaihtelevat työpaikan tarpeiden ja olosuhteiden mukaan. Konkreettinen tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden kehittämisen työkalu on tasa-arvosuunnitelma sekä yhdenvertaisuussuunnitelma, jotka laaditaan yhteistoiminnassa henkilöstön edustajien kanssa organisaatioissa, joissa työskentelee säännöllisesti vähintään 30 henkilöä. Käytännössä yhdenvertaisuussuunnitelma on usein osana tasa-arvosuunnitelmaa, sillä nykytilannekartoitus ja toimenpidesuunnitelmat käsittelevät tasa-arvoa sekä yhdenvertaisuutta koskettavia tekijöitä, eikä yhdenvertaisuussuunnitelman tekoon liity erikseen lakisääteistä päivitysvelvollisuutta. (Hyttinen & Korte 2019, 77–79.)

Epätasa-arvo näyttäytyy työelämässä syrjintänä eli erotteluna, jonka perusteena on jokin henkilön liittyvä tekijä. Syrjintää voi esiintyä työhönottoon liittyvissä tilanteissa esimerkiksi perustelemattomina palkkaeroina sukupuolten välillä tai rekrytoinnissa, jos sukupuolen tai perhestatuksen perusteella tehdään valinta työhön. Syrjintä voi työsuhteen aikana ilmetä esimerkiksi yksittäisen henkilön ominaisuuksien takia järjestettynä työtilana tai huonompina etuuksina ja erilaisena virkistystoimintana. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslaeissa kuitenkin säädetään, että yhdenvertaisuuden ja todellisen tasa-arvon edistämiseksi voidaan toteuttaa positiivista erityiskohtelua. Tasa-arvon suhteen tämä voi käytännössä ilmetä muun muassa matalammin palkatun sukupuolen palkankorotuksien järjestelyerällä tai siten, että rekrytointivalinnassa voidaan suosia aliedustettua sukupuolta esimerkiksi tilanteessa, jossa rekrytointiprosessin lopussa kaksi lähes yhtä pätevää hakijaa ovat eri sukupuolta. Yhdenvertaisuuden näkökulmasta positiivinen erityiskohtelu voisi taas olla esimerkiksi erityisten työvälineiden tarjoamista vammaiselle työntekijälle. Hyttinen ja Korte (2019) kertovat työoikeuden perusteita käsittelevässä teoksessaan, että työntekijälle ei saa koitua ollenkaan negatiivisia seurauksia, mikäli tämä kokee tulleen väärin kohdelluksi ja vetoaa tasa-arvo- tai yhdenvertaisuuslain mukaisiin oikeuksiinsa. (Hyttinen & Korte 2019, 79–83.) Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumista työelämässä valvotaan työsuojeluviranomaisten, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusvaltuutettujen sekä -lautakuntien toimesta. Näiden tehtävänä on selvittää ja osoittaa työnantajalle epäkohta sekä sen korjaustoimenpidetarpeet tai joissain tapauksissa jopa tehdä

poliisille ilmoitus havaittuaan rikoslain mukaista syrjintää. Syrjintää koskevia riitatilanteita voidaan ratkoa yleisissä tuomioistuimissa. (Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työelämässä N.d.).

## 5.2 Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma

Joka toinen vuosi laadittavassa tasa-arvosuunnitelmassa tulee erityisesti käsitellä palkkausta ja muita palvelussuhteen ehtoja sekä lueteltava tasa-arvoa edistävät toimet. Tasa-arvosuunnitelma on laadittava yhdessä henkilöstön edustajien kanssa ja siinä tulee olla vähintään selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta sekä sen osana erittely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin. Lisäksi liitteeksi on tehtävä palkkakartoitusta naisten ja miesten työtehtävien luokituksista, palkoista, sekä palkkaeroista. Suunnitelmassa tulee käydä ilmi käynnistettäväksi suunnitellut toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi ja palkkauksen tasa-arvon saavuttamiseksi. Näiden lisäksi suunnitelmasta tulee käydä ilmi mitä on jo tehty aikaisemmin laadittujen toimenpiteiden saavuttamiseksi. (L 609/1986, §6.)

Yhdenvertaisuussuunnitelman tarkasta sisällöstä ei säädetä laissa, mutta se noudattaa pitkälti samaa runkoa ja asiasisältöä tasa-arvosuunnitelman kanssa. Suunnitelmassa tulee kartoittaa työpaikan yhdenvertaisuustilanne ja esittää konkreettisia toimenpiteitä yhdenvertaisuuden edistämiseksi työpaikalla. Yhdenvertaisuussuunnitelma on mahdollista sisällyttää osaksi tasa-arvosuunnitelmaa. Toisin kuin tasa-arvosuunnitelmaan, yhdenvertaisuussuunnitelmaan ei sisälly lakisääteistä päivitysvelvollisuutta. (Hyttinen & Korte 2019, 78.)

Tasa-arvosuunnitelma	Yhdenvertaisuussuunnitelma
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laadittava, kun työntäjän palveluksessa on vähintään 30 henkilöä.</li> <li>- Selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta ja palkkakartoitusta.</li> <li>- Toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi ja aiempien toimenpiteiden arviointi.</li> <li>- Päivitettävä pääsääntöisesti joka toinen vuosi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laadittava, kun työntäjän palveluksessa on vähintään 30 henkilöä.</li> <li>- Selvitys työpaikan yhdenvertaisuustilanteesta.</li> <li>- Toimenpiteet yhdenvertaisuuden edistämiseksi ja aiempien toimenpiteiden arviointi.</li> <li>- Ei päivitysvelvollisuutta.</li> </ul>
<p>Voidaan yhdistää yhdeksi suunnitelmaksi tai ne voidaan laatia erillisinä.</p>	

Kuvio 6. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelman laatiminen (Hyttinen & Korte 2019, 79).

Laukaan kunnassa tehtävä vuosittainen tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma pitää sisällään tasa-arvolain ja yhdenvertaisuuslain periaatteet, joihin he työnantajana sitoutuvat edistääkseen tasa-arvoa. Suunnitelmassa käydään läpi kunnan henkilöstörakenne, kunnallinen palkkausjärjestelmä sekä selvitys kunnassa vallitsevasta nykyisestä tasa-arvotilanteesta. Suunnitelmassa on eriteltynä eri hinnoittelutunnuksittain olevat määrät naisista ja miehistä tietyillä ammattinimikkeillä KVTES:ssä, Teknisessä työehtosopimuksessa ja OVTES:ssä. Lisäksi suunnitelma kattaa kehittämisalueet ja kehittämiskohteet, joihin toimenpiteet on suunnattava. (Laukaan kunnan tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma luku 2, 2017.)

### **Palkkakartoitus osana tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa**

Osana työpaikan tasa-arvosuunnitelmaa tulee tehdä kartoitus naisten ja miesten tehtävien luokituksista, palkoista ja palkkaeroista. Palkkakartoitus säädettiin pakolliseksi osaksi tasa-arvosuunnitelmaa vuonna 2005, kun tasa-arvolakiin tehtiin uudistuksia. Palkkakartoitus on keskeinen tasa-arvon edistämiskeino. Tasa-arvosuunnitelman yksi päätavoitteista on syrjinnän ennaltaehkäiseminen. Myös palkkakartoituksen ja muiden palkkausta koskevien veloitteiden sisällyttäminen osaksi tasa-arvosuunnitelmaa pyrkii siihen, että palkkaus olisi yhteneväinen palkkasyrjintäkiellon kanssa. Palkkakartoitukselle ei ole määrättyä muotoa, vaan se on vapaamuotoinen. Palkkakartoitusta tehdessä tulee kuitenkin arvioida työpaikkakohtaisesti toteutustapa, jotta samaa tapaa voidaan soveltaa seuraavinakin vuosina. Palkkakartoitusta tehdessä tulisi pyrkiä selvittämään, ovatko palkkausjärjestelmä ja palkkauksen kriteerit tasa-arvoisia sekä sovelletaanko niitä syrjimättömällä tavalla. (Ahtela, Bruun, Koskinen, Nummijärvi & Saloheimo 2006, 240–242.)

Palkkakartoitukseen kuuluu työnantajan koko henkilöstö, sisältäen myös osa-aikaiset ja määräaikaiset henkilöstön jäsenet. Lähtökohtana palkkakartoituksessa on tietojen kerääminen ja luokittelu työpaikalla käytössä olevan palkkausjärjestelmän mukaisesti. Palkkatietojen kerääminen ja kuvaaminen ei riitä sellaisenaan edistämään tasa-arvoa työpaikalla, vaan se vaatii myös palkkaerojen keskinäisen tarkastelun. Eduskunnan työelämä ja tasa-arvovaliokunta korosti päätöksessään, että palkkakartoitus on pyrittävä laatimaan niin, että palkat ilmenevät joko vaativuustasoittain tai tehtäväryhmittäin. Palkkakartoitussäännöksen perusteluiden mukaisesti palkkoja tulisi tarkastella työehtosopimusten rajat ylittäen. Tällä tarkoitetaan sitä, että kun käytössä on tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmä, sitä voidaan soveltaa parhaiten myös vertailemalla eri työehtosopimuksissa

olevia samankaltaisia tehtäviä ja niiden tehtävien vaativuutta toisiinsa. Kun verrataan eri työehtosopimusten piiriin kuuluvien henkilöiden töitä ja palkkoja, voidaan verrata heidän töitään, jotka sijoittuvat euromääriltään samalle tasolle, ja arvioida ovatko ne vaativuudeltaan toisiaan vastavia. (Ahtela ym. 2006, 244–245.)

Vaikka palkkakartoituksessa tarkastellaankin naisten ja miesten välisiä mahdollisia palkkaeroja ja selvitetään niihin liittyviä syitä, on tärkeää arvioida myös sitä, onko havaitut palkkaerot tasa-arvo-lainsäädännön perusteella hyväksyttäviä. Tällaiset hyväksyttävät palkkaerot voivat johtua muun muassa työtehtävien vaativuuden arviointiin perustuen. Palkkaerojen syiden arviointi on pohjana niille toimenpiteille, jotka sisällytetään tasa-arvosuunnitelmaan palkkatasa-arvon toteutumiseksi. (Ahtela ym. 2006, 247.)

Palkkakartoitus on tehty Laukaan kunnassa tähän asti osana tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa, muttei sitä ole liitetty julkiseksi asiakirjaksi. Tämä johtuu siitä, että monessa hinnoittelutunnuksessa etenkin koulumaailmassa on vain yksittäisiä henkilöitä, jolloin heidät olisi voitu tunnistaa kartoituksesta. Kartoitusta tehdessä on tärkeää huomioida henkilöiden yksityisyys, vaikka kyseessä onkin julkinen kuntaorganisaatio. Aikaisempi palkkakartoitus on tehty noin kolme vuotta sitten, sillä palkkakartoitus on tehtävä kolmen vuoden välein. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma on näkyvillä henkilöstön sähköisessä viestintäkanavassa eli intrassa, josta jokainen voi halutessaan käydä lukemassa sen.

## **6 Palkkakartoitus Laukaan kunnalle**

Opinnäytetyön ensimmäisen osa oli palkkakartoitus, jonka tavoitteena oli selvittää Laukaan kunnan tämänhetkinen palkkataso yleisellä tasolla, hinnoittelutunnuksittain ja ammattiryhmittäin. Koko henkilöstön käsittävä palkkakartoitus on osa lakisääteisiä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmia, mutta opinnäytetyötä varten tehty palkkakartoitus toteutettiin laajuudeltaan suppeampana. Opinnäytetyön palkkakartoitus piti sisällään 418 naisen ja 85 miehen, eli yhteensä 503 työntekijän palkat ja käsitti noin 50 % Laukaan kunnan henkilöstöstä. Vertailuun otettiin mukaan vakituisten kokoaikaisten työntekijöiden palkat ainoastaan kunnalliseen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) piiriin kuuluvien henkilöiden osalta. Tällä rajauksella palkkakartoituksesta ja -vertai-

lusta jäi pois kunnalliseen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimukseen sekä teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimukseen kuuluvat työntekijät. Palkkakartoituksen laajuudesta neuvoteltiin ja konsultoitiiin toimeksiantajan edustajia, jotta tutkimustuloksista saatiin heidän tarpeitaan vastaava kokonaisuus. Palkkakartoituksen rajaukseen päädyttiin siksi, että osa-aikaisten palkkojen koonti ja todellisten täysimääräisten palkkojen laskeminen osa-aikaisuusprosentteihin perustuen koettiin tutkimustulosten kannalta merkityksettömäksi. Tämä johtui siitä, että osa-aikaisten työntekijöiden palkkausperusteet ovat samat kuin kokoaikaisilla työntekijöillä, eli palkat perustuvat osa-aikaisuusprosentin määräämään osuuteen kyseisen hinnoittelutunnuksen tehtäväkohtaisesta palkasta. Tuntipalkkaisia työntekijöitä Laukaan kunnalla on 8 henkilöä, eikä heidän palkkojen tarkastelua myöskään koettu merkittäväksi tekijäksi palkkakartoituksessa. Koska Laukaan kunnalla käytössä oleva palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä perustuu KVTES:ssä oleviin tekijöihin, jätettiin kartoituksesta sekä vertailusta lisäksi pois OVTES:n ja TS:n piiriin kuuluva henkilöstö.

Palkkakartoitukseen käytettävä aineisto saatiin suoraan Excel-tiedostoina Laukaan kunnan HR-järjestelmästä. Järjestelmä mahdollisti aineiston suodattamisen jo raportin tulostusvaiheessa, jolloin raporteille tulostui ainoastaan palkat niiden henkilöiden osalta, joiden palkkoja suunnitelman mukaisesti tarkasteltiin. Nämä sähköiseen muotoon tulostetut raportit olivat yleinen palkkatietoraportti sekä tasa-arvoraportti, joka mahdollisti palkkojen vertailun sukupuolittain. Aineistossa oli mukana työntekijöiden tehtäväkohtaiset palkat, kokonaispalkka, hinnoittelutunnukset, ammattinimikkeet sekä palkansaajan sukupuoli. Näiden tekijöiden avulla pystyttiin muodostamaan yleistettävissä oleva kuva kokonaispalkoista ja niiden perusteista sekä mahdollisista yhteyksistä eri taustatekijöihin. Sukupuoli oli erityisen olennainen tieto palkkakartoituksen kannalta, jotta vertailua voitiin tehdä sukupuolien välillä, koska tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslakeihin perustuen sukupuoli ei saa olla palkkaerojen perusteeton syy. Palkkakartoituksen kokoamisen kannalta oli tärkeää, että tasa-arvoraportilla oli suoraan listattuna sukupuoli, jotta työntekijöiden sukupuolta ei tarvinnut päätellä pelkän nimen perusteella.

Palkkakartoituksen aineiston analysoinnin tavoitteena oli selvittää palkkauksen ja palkitsemisen tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta eli sukupuolten sekä ammattiryhmien välisiä eroja palkoissa. Aineiston analysointi oli määrä tehdä kuntatyönantajien ohjeisiin perustuen joko hinnoittelutunnuksittain tai ammattiryhmittäin sukupuolten välillä. Palkkakartoitusta varten teimme Excel-laskentataulukon, johon aloimme yhdistelemään eri raporteista saatua tietoa, ja joka tulisi sisältämään

palkkakartoituksessa käytettävät palkka- ja taustatiedot sekä laskennat ja analyysin. Laskentataulukossa oli oma välilehtensä koko kunnan palkkakartoitukselle ja vertailulle sekä oma välilehtensä tarkemman jaottelun laskentaa ja vertailua varten. Aloitimme laskemalla koko aineistosta sukupuolittain tehtäväkohtaisten palkkojen sekä kokonaisansioiden keskiarvoisen palkan sekä moodi- ja mediaanipalkat. Lisäksi laskimme sukupuolten välisen palkkaeron prosentteina ja merkitsimme sen taulukkoon siten, että mikäli naisten palkka oli korkeampi, maalattiin solu vaaleanpunaiseksi ja mikäli miesten palkka oli korkeampi, täytettiin solu sinisellä värillä (kts. taulukko 1).

Taulukko 1. Palkkavertailu, Laukaan kunnan sisäiset palkat sukupuolittain.

Laukaan kunta									
	Lkm	% kaikista työntekijöistä	Tehtäväkohtainen palkka			Kokonaisansio			
			Keskipalkka	Mediaanipalkka	Moodipalkka	Keskipalkka	Mediaanipalkka	Moodipalkka	
Naisia	418	83 %	2454	2222	2211	2670	2450	2431	
Miehiä	85	17 %	2875	2395	2331	3171	2593	2321	
EROT			421	173	120	501			
			17 %	8 %	5 %	19 %	6 %	5 %	

Seuraavaksi jaottelimme tarkasteltavat palkat Laukaan kunnan palvelualueiden mukaisesti, koska jokaisen alueen toiminnasta vastaa palvelualueiden johtajat, jotta palkkaukseen liittyvät mahdolliset epäkohdat nähdään tarkemmin alueittain yleisen tilanteen kartoittamisen lisäksi. Palkkakartoitusta varten teimme Excel-laskentataulukon, joka tulisi sisältämään palkkakartoituksessa käytettävät tiedot sekä laskennat ja analyysin. Näitä palvelualueita ovat Laukaan kunnan organisaatiokaaviossa (kts. kuvio 1.) esitellyt konsernihallinto, perusturvapalvelut, sivistyspalvelut sekä tekniset palvelut. Tämän jälkeen aloimme laskemaan Excel-tilukseen hinnoittelutunnuksittain työntekijöiden keskimääräisiä tehtäväkohtaisia palkkoja sekä kokonaisansioita sukupuolittain. Havaitimme kuitenkin pian, että jaotteluun valitut hinnoittelutunnukset saattavat sisältää useita eri ammattinimikkeitä, esimerkiksi hinnoittelutunnus 01ICT060 piti sisällään asiantuntijatehtävissä olevia työntekijöitä ja tukihenkilöitä, joiden palkat olivat n. 30 % asiantuntijoita pienemmät. Tästä syystä luotettavaa palkkavertailua ei voitu tehdä hinnoittelutunnuksittain, vaan jaottelimme vielä tarvittaessa hinnoittelutunnukseen kuuluvat henkilöt ammattiryhmittäin (kts. taulukko 2). Tarkasteltavia ammattiryhmiä palkkakartoitukseen tuli yhteensä 46 kappaletta. Ammattiryhmittäin tehtävään palkkakartoitukseen päädyimme laskemaan palkkojen keskiarvoja, sillä keskiarvoinen palkka on yleisimmin palkkakartoituksissa käytetty tieto. Tämä oli näin ollen ainoa mahdollinen

vertailukelpoinen tieto, jolla palkkavertailu pystyttiin suorittamaan. Excel-laskentataulukoon kirjattiin naisten ja miesten keskimääräiset palkat sekä niiden erot prosenteissa samoilla värikoodilla kuin yllä mainitussa koko kunnan tilannetta kuvaavassa taulukossa. Tämän lisäksi taulukoimme ammattinimikkeittäin esiintyvät palkkojen vaihteluvälit prosentteina matalimman ja suurimman kokonaisansion välillä. Näin saatiin myös tietää tiettyjä ammattiryhmiä koskevat palkkaepätasa-arvot.

Taulukko 2. Ammattinimikkeiden palkkaerot samassa hinnoittelutunnuksessa.

		Laukaan kunta								
		Hinnoittelutunnus, KVTES	Lukumäärä		Tehtäväkohtainen palkka keskimäärin, €/kk		Palkkaero %	Kokonaisansio keskimäärin, €/kk		Palkkaero %
			Naiset	Miehet	Naiset	Miehet		Naiset	Miehet	
<b>Konsernihallinto</b>										
<b>Ammattinimike</b>			Henkilömäärä ja sukupuolijakauma peitetty tunnistettavuuden takia. Hinnoittelutunnuksen sisällä olevien ammattinimikkeiden palkkaeroja havainnollistavaksi tiedoksi on jätetty miesten kokonaisansio.							Peitetty salassapito-syistä.
Ict-tukihenkilö	01ICT060							2633		
Järjestelmäasiantuntija	01ICT060							3471		

Laukaan kunnan tehtäväkohtaisten palkkojen ja kokonaisansioiden keskiarvoja vertailtiin sukupuolittain verrokkikuntatyönantajiin, joita olivat Jyväskylä, Petäjävesi sekä Tilastokeskuksen tilastoihin perustuen muut samankokoiset eli 10 001–20 000 asukkaan kunnat. Jyväskylä valittiin vertailuun, koska se on sijainniltaan läheinen ja vetovoimainen työnantaja, kun taas Petäjävesi valittiin vertailuun sen läheisen sijainnin sekä koon perusteella. Muiden työnantajien palkkatietoja kirjattaessa huomasimme Petäjäveden toimittaman aineiston olevan melko ylimalkainen ja tämän takia palkkatietoja käytettiin ainoastaan yleiseen vertailuun sukupuolittain. Ammattinimikkeittäin vertailua ei voitu tehdä lainkaan. Jyväskylän palkkakartoitus taas oli erittäin perusteellinen sukupuolten sekä hinnoittelutunnusten suhteen ja käsitti lähestulkoon kaikki Laukaan kunnan osalta vertailuun nostetut ammattinimikkeet. Vertailua pystyttiin Jyväskylän osalta tekemään myös yleisellä tasolla koskien molempia sukupuolia. Tilastokeskuksen yleisistä tilastoista pääsimme vertailemaan samankokoisten kuntien palkkatietoja ammattinimikkeittäin sekä myös yleisellä tasolla, mutta sukupuolijaottelua ei näistä tilastoista löytynyt. Sen sijaan Tilastokeskuksen julkaisemasta tilastosta löysimme sukupuolijaotellut palkkatiedot kaikkien kuntatyönantajien osalta.

Excel-laskentataulukossa värit koodattiin vertailun havainnollistamiseksi siten, että mikäli ammattinimikkeittäin tehdyssä vertailussa Laukaan kunnan palkat olivat verrokkityönantajaa suuremmat,

maalattiin solu keltaisella. Mikäli Jyväskylän palkka oli suurempi, maalattiin solu harmaalla, ja jos taas Tilastokeskuksen yleisessä tilastossa ollut palkka oli suurempi, täytettiin solu turkoosilla värillä. Yleisellä tasolla tehdyssä vertailussa sukupuolittain käytettiin samoja värikoodeja kuin kuviossa 7, eli naisten korkeammissa palkoissa vaaleanpunaista ja miesten korkeammissa palkoissa sinistä väriä.

## 6.1 Palkkakartoituksen tulokset

Taulukkomuotoon jalostettua palkkakartoituksen aineistoa analysoitiin laskemalla ammattiryhmittäin naisten ja miesten palkkaerot prosentteina sekä laskemalla ammattiryhmien sisällä palkkojen vaihteluväli ja prosentuaalinen erotus. Näiden laskelmien perusteella kyettiin huomaamaan, mikäli joissain ammattiryhmissä esiintyy epätasa-arvoisuutta palkoissa. Palkkakartoitukseen valituista työntekijöistä 83 % oli naisia ja 17 % miehiä. Tutkimustuloksia voidaan siis pitää sukupuolijakaumaan perustuen luotettavina, sillä se vastaa lähestulkoon Laukaan kunnan vuoden 2020 henkilöstökertomuksessa esiteltyä henkilöstörakennetta, jonka mukaan henkilöstöstä 81 % on naisia ja 19 % miehiä (Henkilöstöraportti 2020. 2021). Laukaan kunnan sisäisesti tehtävää palkkakartoitusta hankaloitti kuitenkin se, että tarkasteluun otetuissa palkoissa ei ole eritelty tehtäväkohtaisen palkan ja kokonaisansion väliin jäävien palkanlisien perusteita. Tämä voi käytännössä tarkoittaa sitä, että työntekijä voi saada työkokemukseen ja työn vaativuuteen perustuvia palkanlisiä, jotka ovat perusteltuja ja niiden myöntämiskriteerit läpinäkyviä.

Palkkavertailua tehdessämme huomasimme, etteivät palkat ole yleisellä tasolla tehtävässä vertailussa tasa-arvoiset, kuten yllä olevassa taulukossa 1 on nähtävissä. Laukaan kunnan henkilöstörakenne on muiden kuntien ja kaupunkien tavoin naisvaltainen, jolloin sukupuolten välisten palkkojen vertailu ei ole yksiselitteistä. Tämä johtuu siitä, että aliedustetun sukupuolen, tässä tapauksessa miesten, yksittäiset korkeat tai matalat palkat muuttavat koko ryhmän palkkojen keskiarvoja. Palkkavertailusta jätettiin myös pois kunnanjohtaja, jonka palkka olisi osaltaan nostanut naisten palkkojen keskiarvoa huomattavasti. Lähdimme tarkemmin tarkastelemaan palkkoja palvelualueittain ja ammattiryhmittäin, jotta palkkavertailun aineistosta pystyttäisiin löytämään palkat, joiden perusteet tulisi tarkastaa tasavertaisuuden näkökulmasta.

## Konsernihallinto

Konsernihallinnosta kartoitetuista työntekijöiden palkkatiedoista 33 oli naisten ja 10 miesten tietoja, ja vertailun pohjana toimi jaottelu seitsemään ammattiryhmään. Kunnanjohtaja jätettiin vertailusta pois muun henkilöstön palkoista huomattavasti poikkeavan palkkansa takia. Palkkoja ja otellessamme ja laskiessamme huomasimme, että useat henkilöt oli sijoitettu hinnoittelutunnukseen 99999999 eli muu palkkahinnoittelun ulkopuolinen tehtävä. Tämä hankaloitti palkkojen analysointia, sillä näiden henkilöiden osalta ei siis suoraan sovelleta jonkun tehtävän minimipalkkausta, eikä palkkaa määriteltäessä ole tarkkoja reunaehtoja. Sukupuolten välistä vertailua palkoista tehtiin kahden ammattiryhmän suhteen eli niiltä osin, kuin ammattiryhmissä oli molempien sukupuolten edustajia. Näissä molemmissa tapauksissa miesten palkat olivat naisten palkkoja suuremmat; toisessa ryhmässä 4 % ja toisessa 7 % (kts. taulukko 3). Vaikka eroprosentti näyttyy pienenä, on näiden ammattiryhmien edustajilla kunnan yleiseen palkkatasoon nähden korkeammat palkat, joka tarkoittaa myös sitä, että kokonaisansioiden euromääräinen palkkaero on suuri. Taulukossa 3 näkyy ammattiryhmä, jossa oli yksi kummankin sukupuolen edustaja ja palkkaeroa kuitenkin muodostuu euroissa yli 100 €. Tämä oli yksi havainto, jonka suhteen tulisi tarkastaa, onko erolle hyväksyttävät perusteet eli esimerkiksi työkokemuksellisia tai työn vaativuuden arviointi. Konsernihallinnon suhteen voidaan todeta, etteivät palkat toteudu tasa-arvoisina. Ammattiryhmien sisällä palkkojen vaihteluväli ja ero prosentteina näyttyy suurena (kts. taulukko 4), mutta varsinaista päättelyä tai analyysiä tämän perusteella ei voida tehdä, sillä suurin osa palkoista on hinnoittelutunnuksen 99999999 alaisia ja näin ollen tarkkoja reunaehtoja palkkaukselle ei ole.

Taulukko 3. Sukupuolten väliset palkkaerot, konsernihallinto.

Laukaan kunta							
Lukumäärä		Tehtäväkohtainen palkka keskimäärin, €/kk		Palkkaero o %	Kokonaisansio keskimäärin, €/kk		Palkkaero %
Naiset	Miehet	Naiset	Miehet		Naiset	Miehet	
-	2		2445			2633	
1	1	3039	3165	4 %	3335	3471	4 %
-	1		4077			4547	
20	-	2285			2514		
5	-	2780			3094		
7	4	3174	3382	7 %	3555	3820	7 %
-	2		5456			5998	

Taulukko 4. Ammattiryhmien palkkojen vaihteluvälit ja erot, konsernihallinto.

Laukaan kunta		
Matalin kokonaisansio	Korkein kokonaisansio	Palkkaero %
2571	2694	5 %
3335	3471	4 %
4547	4547	0 %
2318	2803	21 %
2869	3326	16 %
3218	4095	27 %
5476	6520	19 %

## Perusturvapalvelut

Perusturvan palvelualueelta kartoitettuja työntekijöiden palkkatiedoista 159 oli naisten ja 13 miesten palkkoja. Vertailun pohjana toimi jaottelu kymmeneen ammattiryhmään. Tämän ennako-asetelman perusteella voidaankin puhua naisvaltaisesta palvelualueesta, jolloin naisten ja miesten välisten palkkatietojen vertailu oli mahdollista, mutta vaati hieman tarkempaa palkkaerojen syiden analysointia. Tämä johtui siitä, että huomattavasti aliedustetumman sukupuolen eli miesten palkkojen keskiarvot olivat käytännössä yksittäisten henkilöiden palkkoja. Sukupuolten välistä vertailua palkoista tehtiin kuuden palkkaryhmän suhteen, sillä näissä oli molempien sukupuolten edustajia.

Kuten alla olevasta taulukosta näkyy (kts. taulukko 5), oli palkoissa eroavaisuuksia sukupuolittain siten, että kolmessa ammattiryhmässä naisten ja kolmessa ryhmässä puolestaan miesten palkat olivat suuremmat. Eroavaisuudet ovat vertailun perusteella merkittäviä kahdessa tapauksessa, jossa toisessa naisten palkka on 10 % suurempi kuin miesten ja toisessa miehen palkka on 8 % suurempi, kuin naisen. Erityistä huomiota näistä kahdesta kiinnitimme taulukossa 5 näkyvään ammattiryhmään, jossa on yksi kummankin sukupuolen edustaja ja palkkaeroa kuitenkin muodostuu 8 % eli summana yli 300 €. Tässä tapauksessa työntekijöiden tehtäväkohtaiset palkat ovat samansuuruiset, mutta ero ilmenee kokonaisansiossa, joka sisältää palkanlisät. Tätä olisi hyvä tarkastella, löytyykö erolle perusteltuja syitä. Perusturvan palvelualueen ammattiryhmien palkkojen vaihteluväliä ja eroavaisuuksista ei voida tehdä tarkempaa analyysiä, sillä yhtä poikkeusta lukuun ottamatta jokainen ammattiryhmä kuuluu oman hinnoittelutunnuksen alle, mutta sisältää useita eri ammattinimikkeitä.

Taulukko 5. Sukupuolten väliset palkkaerot, perusturvapalvelut.

Laukaan kunta							
Lukumäärä		Tehtäväkohtainen palkka keskimäärin, €/kk		Palkkaero %	Kokonaisansio keskimäärin, €/kk		Palkkaero %
Naiset	Miehet	Naiset	Miehet		Naiset	Miehet	
7	-	2080			2286		
20	1	2533	2483	2 %	2725	2483	10 %
10	2	3599	3663	2 %	4008	3944	2 %
20	3	2518	2478	2 %	2761	2608	6 %
1	-	3046			3387		
91	5	2228	2231	0,10 %	2380	2414	1 %
6	1	3234	3232	0,05 %	3526	3542	0,46 %
1	1	3680	3680	0,00 %	3680	3975	8 %

Kaksi vertailun ammattiryhmää jätetty pois kuviosta tunnistettavuuden takia

## Sivistyspalvelut

Sivistyspalveluista kartoitettuja työntekijöiden palkkatietoja oli yhteensä 146 ja vertailun pohjana toimi jaottelu 17 ammattiryhmään. Palkkakartoitukseen otetut palkat olivat yhteensä vain 25 % sivistyspalvelujen työntekijöiden kokonaismäärästä. Sukupuolten välinen palkkavertailu on mahdollista, mutta vaati myös tarkempaa palkkaerojen syiden analysointia, ottaen huomioon palkkakartoituksen ulkopuolelle jääneet työehtosopimukset. Sukupuolten välistä vertailua palkoista tehtiin kolmen ammattiryhmän suhteen niiltä osin kuin ammattiryhmissä oli molempien sukupuolien edustajia. Naisten kokonaisansiot olivat kahdessa tapauksessa kolmesta 4 % suuremmat ja miesten taas yhdessä tapauksessa 2 % suuremmat (kts. taulukko 6). Kaikissa tapauksissa miehet olivat huomattavasti aliedustetumpi sukupuoli, joten palkkaerojen syyt ovat oletettavasti perusteltuja, eli esimerkiksi työkokemuksiltaan perustuvia. Ammattiryhmät, joissa ilmeni palkkaeroja sukupuolten välillä, sisälsivät vain muutamia henkilöitä, joten tiedot on jätetty taulukosta pois tunnistettavuuden vuoksi. Sivistyspalveluiden osalta ei voida myöskään tehdä yleistystä koko palvelualueen palkkauksen tasa-arvosta, sillä suurin osa kyseisen palvelualueen henkilöstöstä, eli 75 % on jätetty palkkakartoituksen ulkopuolelle, sillä he eivät kuulu KVTES:in vaan OVTES:in piiriin. Kuitenkin tarkasteltavien ammattiryhmien suhteen voidaan todeta, ettei palkkatasa-arvo toteudu. Ammattiryhmien sisäiset palkkojen eroavaisuudet taas selittyvät sillä, että jokainen ammattiryhmä sisältää 5–7 työntekijää kolmea poikkeusta lukuun ottamatta, jolloin yksittäisten palkkojen vaikutus korostuu. Tästä syystä emme kokeneet tarpeelliseksi nostaa ammattiryhmien vaihteluvälejä kuvaavaa taulukkoa tähän raporttiin.

Taulukko 6. Sukupuolten väliset palkkaerot, sivistyspalvelut.

Laukaan kunta					
Tehtäväkohtainen palkka keskimäärin, €/kk		Palkkaero %	Kokonaisansio keskimäärin, €/kk		Palkkaero %
Naiset	Miehet		Naiset	Miehet	
			2219		
			2779		
	2205	0,02 %	2432	2330	4 %
			2615		
	2203	3 %	2449	2500	2 %
			2256		
			2371		
			3520		
			2308		
	2753			3006	
	3116	4 %	3588	3462	4 %
			2870		
			2816		
			2413		
			2223		
			3812		
	4080			4627	

## Tekniset palvelut

Teknisten palveluiden osalta kartoitettiin 46 työntekijän palkkatiedot ja vertailun pohjana toimi jaottelu seitsemään ammattiryhmään. Käytännössä tämä käsittää Laukaan kunnan ruoka- ja puhtauspalvelut sekä eläinlääkärit, sillä muut teknisten palveluiden työntekijät kuuluvat TS:n piiriin ja näin ollen jäivät kartoituksen ulkopuolelle tutkimuksen alussa tehdyn rajauksen myötä. Eläinlääkärien suhteen palkkaeroja ei ollut lainkaan ja tämä olikin ainoa ammattiryhmä, jossa oli molempien sukupuolten edustajilla täysin samansuuruiset tehtäväkohtaiset palkat sekä kokonaisansiot.

Naisten ja miesten välisiä palkkaeroja päästiin tarkastelemaan teknisten palveluiden suhteen ainoastaan yhden ammattiryhmän osalta, koska muissa ammattiryhmissä oli ainoastaan naisia. Vertailukelpoisen ammattiryhmän suhteen toteutui 9 % eli yli 200 € suuruinen palkkaero (kts. taulukko 7). Havaittu palkkaero on suuri, joten siihen johtavat syyt tulisi selvittää tarkemmin. Ammattiryhmien sisäisten palkkaerojen vertailussa esiin nousseet erot selittyivät kahta poikkeustapausta lukuun ottamatta sillä, että ne sisälsivät useita eri ammattinimikkeitä, jolloin palkkauksen perusteet eroavat toisistaan. Vertailussa kuitenkin nousi esiin taulukossa 8 näkyvät 15 % palkkaero sekä 18 % palkkaero. Molemmat ammattiryhmät sisälsivät ainoastaan yhden ammattinimikkeen edustajia, joten palkkaukselle on olemassa yhtäläiset reunaehdot niiltä osin.

Taulukko 7. Sukupuolten väliset palkkaerot, ruoka- ja puhtauspalvelut.

Laukaan kunta					
Tehtäväkohtainen palkka keskimäärin, €/kk		Palkkaero %	Kokonaisansio keskimäärin, €/kk		Palkkaero %
Naiset	Miehet		Naiset	Miehet	
2321	2505	8 %	2569	2791	9 %

Taulukko 8. Ammattiryhmien palkkojen vaihteluvälit ja erot, ruoka- ja puhtauspalvelut.

Laukaan kunta		
Matalin kokonaisansio	Korkein kokonaisansio	Palkkaero %
2431	2791	15 %
2099	2400	14 %
2044	2190	7 %
2467	2467	0 %
2084	2467	18 %
2098	2098	0 %
3875	3875	0 %

### Sukupuolten väliset merkittävät palkkaerot

Laukaan kunnan sisäisen palkkakartoituksen ja -vertailun perusteella esiin nousi sukupuolten välisen palkkaerojen suhteen yksi merkittävä ero eräässä ammattiryhmässä. Alla olevassa taulukossa 9 näkyy tapaus, jossa kyseiseen ammattiryhmään kuuluvat työntekijät on kuvattu. Työntekijöitä oli 4 kappaletta, joista 3 naisia ja 1 mies. Taulukosta sekä tästä raportista jätettiin tunnistettavuuden takia pois ammattinimikkeitä koskevat tiedot. Tutkimuksessa ilmeni, että naisten palkat olivat lähestulkoon samansuuruiset, mutta miehen palkka oli yli 12 % eli 400 € suurempi kuin naisten keskiarvoinen palkka. Kyseiset työntekijät työskentelevät eri palvelualueilla, joten heitä koskeva palkkaero tulisi selvittää tarkoin. Palkkaus Laukaan kunnassa määräytyy hinnoittelutunnuksen minimipalkkaan perustuen ja viimekädessä palkan suuruudesta vastaa esihenkilö tai esihenkilön esihenkilö. Koska palkat eroavat yhden työntekijän osalta näinkin suuresti, voidaan päätellä, että palvelualueiden esihenkilöillä on eriäviä palkanmääräämisperusteita, tai että tässä tapauksessa on toteutunut epätasa-arvoinen palkkaus.

Taulukko 9. Suuri palkkaero sukupuolten välillä, yksittäinen ammattiryhmä.

Sukupuoli	Kokonaisansio	% -ero
Nainen	3642,83	Miehen palkka on naisten keskiarvosta laskettuna <b>12 %</b> korkeampi, eli <b>442,18 €</b> suurempi.
Nainen	3638,10	
Nainen	3676,21	
Mies	4094,56	

## 6.2 Palkkavertailun tulokset

Laukaan kunnan sisäisen palkkakartoituksen aineistoa verrattiin muiden kuntien palkka-aineistoihin. Tavoitteena oli selvittää palkkojen tasa-arvoisuus sekä ammattiryhmittäinen palkkataso verrattuna muihin asukasluvultaan samankokoisiin kuntiin sekä Jyväskylän ja Petäjäveden palkkakartoituksiin. Samankokoisten kuntien aineisto oli Tilastokeskuksen valmis taulukko palkoista, ja Jyväskylän sekä Petäjäveden aineistot olivat vuoden 2021 tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmien palkkakartoitukset. Lisäksi yleisen palkkatason vertailuun käytettiin Tilastokeskuksen taulukkoa, josta saatiin kaikkien kuntien ja kaupunkien keskiarvoiset palkat ammattiluokituksittain yleisellä tasolla vuodelta 2020. Tämän taulukon perusteella pystyttiin selvittämään kaikkien kunta- ja

kaupunkityönantajien suhteen naisten sekä miesten keskiarvoiset ansiot. Muiden kuntatyönantajien kesken tehtävä vertailu oli sisäisen vertailun tavoin myös haastavaa, sillä tehtäväkohtaiset palkat ovat pääasiassa työehtosopimuksien minimimääräyksiin perustuvia, kun taas kokonaisansion perusteet, eli esimerkiksi työkokemuksisia, eivät ole julkista tietoa.

### Vertailu palkkojen keskiarvoista sukupuolittain

Yleistä vertailua tehtiin taulukoimalla Laukaan, Jyväskylän, Petäjäveden sekä Tilastokeskuksen aineistoista ilmenneet naisten ja miesten keskimääräiset tehtäväkohtaiset palkat sekä kokonaisansiot (kts. taulukko 10). Taulukosta 10 nähdään, että yleisesti kunnilla ja kaupungeilla ei toteudu palkkatasa-arvo tasa-arvolaisissa (L 609/1986) säädetyllä tavalla. Vertailuun otettujen palkkojen suhteen Laukaan kunnan palkkaepätasa-arvo prosentteina ilmoitettuna on linjassa kaikkien kuntien keskiarvoihin sekä Petäjäveden verrattuna. Tätä epätasa-arvoa ei voida kuitenkaan ohittaa sillä perusteella, että ongelma on yleinen, sillä jokainen työnantaja on tasa-arvolain (L 609/1986) mukaisesti velvoitettu edistämään tasa-arvoa muun muassa palkkauksen suhteen. Taulukosta nähdään kuitenkin, ettei palkkaepätasa-arvo ole kaikissa tapauksissa toteutuva kunta- ja kaupunkityönantajilla, sillä Jyväskylän kaupungilla palkkojen tasa-arvo lähestulkoon toteutuu tehdyn palkkavertailun perusteella. Jyväskylän kaupungin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman mukaisesti sukupuolten välisiä palkkaeroja on pystytty kaventamaan esimerkiksi kiinnittämällä huomiota henkilökohtaisten palkanlisien myöntämiseen tasapuolisesti sekä perusteettoman määräraikaistyön vähentämisellä. Henkilöstöä Jyväskylän kaupungilla on määrällisesti lähes 6700, joten palkkaa korjaavat toimenpiteet ovat olleet mittavat. (Henkilöstökertomus 2020. 2021.)

Taulukko 10. Palkkavertailu sukupuolittain yleisellä tasolla.

Naisten palkka korkeampi Miesten palkka korkeampi	Laukaan kunta		Jyväskylän kaupunki		Petäjäveden kunta		KT-työnantajat	
	Tehtäväkohtainen	Kokonaisansio	Tehtäväkohtainen	Kokonaisansio	Tehtäväkohtainen	Kokonaisansio	Tehtäväkohtainen	Kokonaisansio
Naiset	2454	2670	2492	2737	2320	2505	3149	3235
Miehet	2875	3171	2475	2809	3039	3226	3638	3858
Ero€	421	501	17	72	719	721	489	623
Ero%	17 %	19 %	1 %	3 %	31 %	29 %	16 %	19 %

Tarkempaa ammattinimikkeittäin tehtävää palkkavertailua tehtiin Jyväskylän sekä samankokoisten kuntien suhteen. Tavoitteena oli selvittää, onko Jyväskylään tai muihin kuntatyönantajiin verrattuna joitain ammattiryhmiä, joissa palkat ovat verrokkikuntiin nähden matalammat.

## Vertailu Jyväskylän kaupunkiin

Laukaan keskiarvoisia palkkoja verrattiin Jyväskylän palkkoihin 33 ammattiryhmän suhteen. Jyväskylän palkkavertailuaineistossa olleet keskipalkat oli jaoteltu hinnoittelutunnuksittain, joten pyrimme löytämään vastaavat ammatit tekemästämme ammattiryhmäjaottelusta. Käytännössä vertailua tehtiin samaan Excel-työkirjaan, johon oli merkitty omaan taulukkoonsa Laukaan kunnan palkkatiedot. Jyväskylän palkkatietotaulukkoon lisättiin sarake keskiansioista sisältäen sekä naiset että miehet. Tätä keskiarvoa verrattiin Laukaan kunnan osalta vastaavaan, jolloin saatiin laskettua palkkaeroprosentti. Mikäli Laukaan kunnan palkka oli korkeampi, maalattiin solu oranssilla/keltaisella ja jos taas Jyväskylän palkka oli korkeampi, maalattiin solu harmaalla (kts. taulukko 11).

Vertailussa ilmeni, että tehtäväkohtaisten palkkojen suhteen Laukaassa oli 25 ryhmässä eli 75 % tapauksista korkeammat palkat kuin Jyväskylässä. Kun taas verrattiin kokonaisansioita, muuttui palkkaero siten, että Laukaassa oli korkeammat palkat 19 ammattiryhmässä eli enää 58 % tapauksista. Tästä voidaan päätellä, että Jyväskylässä myönnetään työntekijöille enemmän henkilökohtaisia palkanlisiä, tai että ne ovat suuruudeltaan isompia kuin Laukaassa. Tämä ilmeni myös käytännössä siten, että palkkaeroprosentti kaventui usealla prosenttiyksiköllä Jyväskylän eduksi siirryttäessä vertailussa tehtäväkohtaisista palkoista kokonaisansioihin. Tämä ei toteutunut toiseen suuntaan, vaikka pieniä, enintään 3 eroprosentin muutoksia tutkimuksessa ilmenikin. Taulukossa 11 tämä näkyy jokaisella vertailurivillä, jossa keltaisella ollut eroprosentti Laukaan hyväksi pienee tai muuttuu siten, että kokonaisansiot ovatkin Jyväskylässä korkeammat, vaikka tehtäväkohtainen palkka olisikin ollut korkeampi Laukaassa. Pääasiallisesti kunta-alan palkat ovat samoihin määräytymisperusteisiin pohjautuvia, joten voidaan todeta, että kuntien omat käytännöt palkanlisisä voivat selkeästi vaikuttaa palkkatasoon.

Taulukko 11. Palkkavertailu, Jyväskylän kaupunki.

Jyväskylän kaupunki							
Tehtäväkohtainen palkka keskimäärin, €/kk	Keskiarvo		Palkkaero %	Kokonaisansio keskimäärin, €/kk		Keskiarvo	Palkkaero %
	Naiset	Miehet		Naiset	Miehet		
1899	1874	1887	10 %	2131	2558	2345	3 %
2508	2517	2513	0,18 %	2740	2997	2868	10 %
3140	3101	3121	16 %	3372	4280	3826	4 %
2435	2421	2428	3 %	2667	3033	2850	6 %
2066	2058	2062	8 %	2298	2652	2475	3 %
3126	3113	3120	4 %	3358	3798	3578	1 %

## Vertailu muihin samankokoisiin kuntiin

Laukaan kunnan keskiarvoisia palkkoja verrattiin suunnitelmien mukaisesti myös samankokoisten kuntien palkkoihin, jotka saatiin Tilastokeskuksen valmiista tilastosta. Käytännössä näille luotiin Jyväskylän palkkatietojen tavoin oma taulukkonsa samaan Excel-työkirjaan, jossa myös muut vertailtavat palkkatiedot olivat. Samankokoisten kuntien osalta vertailua tehtiin 38 ammattiryhmän suhteen ja vertailulle tehtiin oma taulukkonsa, jossa ilmeni keskipalkka sekä palkkaero suhteessa Laukaan kunnan palkkoihin. Mikäli palkka oli suurempi Laukaan kunnassa, maalattiin solu keltaiseksi ja mikäli taas yleisten tilastojen keskipalkka oli suurempi, maalattiin solu turkoosiksi. (Kts. taulukko 12.)

Tehtäväkohtaisen palkan suhteen Laukaan kunnassa oli korkeampi palkka 31 ammattiryhmässä eli 82 % koko vertailun ammattiryhmistä. Kokonaisansioita verrattaessa Laukaassa oli 21 ammattiryhmässä eli enää 55 % tapauksista korkeammat palkat kuin muissa kunnissa. Tämä tutkimustulos tukee Jyväskylän palkkoihin tehdyn vertailun tavoin sitä toteamusta, että muissa kunnissa palkanlisät ovat korkeammat tai niitä myönnetään määrällisesti enemmän kuin Laukaassa. Työnantajan kilpailukyvyyn ja tämän tutkimuksen näkökulmasta tämä olikin tärkeä havainto, jonka perusteella voidaan todeta, että kunnan omilla palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmää koskevilla käytänteillä on suuri merkitys palkkojen kokonaisuuden kannalta.

Taulukko 12. Palkkavertailua, samankokoiset kunnat.

Kunnat (10 001 - 20 000 asukasta)			
Tehtäväkohtainen palkka keskimäärin, €/kk	Palkkaero %	Kokonaisansio keskimäärin, €/kk	Palkkaero %
1946	7 %	2161	6 %
2490	1 %	2699	4 %
3725	3 %	4091	3 %
2424	3 %	2624	2 %
2178	2 %	2756	15 %
3270	1 %	3679	4 %
3575	3 %	3829	0,04 %
6237	4 %	6540	4 %

## 7 Palkkatyytyväisyyskysely

Opinnäytetyön palkkatyytyväisyyskysely koski Laukaan kunnan palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittämistä sekä tyytyväisyyttä tähänhetkiseen järjestelmään. Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä, joka lähetettiin massasähköpostina koko Laukaan kunnan henkilöstölle. Kysely oli auki 29.6.2021 – 15.8.2021 välisen ajan, jolloin lähetimme henkilöstölle yhteensä 3 sähköpostiviestiä aiheeseen liittyen. Muistutusviestejä oli kaksi, jotka lähtivät ajalla 29.6.2021 – 2.8.2021. Vastaajien kokonaismäärä on 351 vastaajaa 1149 vastaajasta, eli vastausprosentiksi jäi 30,5 %. Testatesamme kyselyä mittasimme oman vastausaikamme ja sen perusteella laitoimme sähköpostiviestiin aika-arvion, joka kyselyyn menisi. Kyselyn vastausaika oli noin 4–6 minuuttia.

Palkkatyytyväisyyskysely lähetettiin koko Laukaan kunnan henkilöstölle, eli yhteensä 1149 työntekijälle, jotka olivat kyselyn ajankohtana työsuhteessa. Kyselyn lähettäminen koko henkilöstölle toteutui helpoiten sähköpostin välityksellä. Kyselyn aineiston analysointivaiheessa rajasimme kyselystä pois osa-aikatyötä tekevät. Päädyimme tähän ratkaisuun yhdessä toimeksiantajamme kanssa, sillä kyseessä on palkkatyytyväisyyskysely, eivätkä osa-aikatyötä tekevät saa täyttä palkkaa tai palkanlisiä. Kyselyn aineistoa analysoitiin kokoaikaisten työntekijöiden vastausten suhteen.

Aineistoa analysoitiin kahdella tavalla. Ensimmäisenä aineisto vietiin Excelliin ja koostettiin siitä Pivot-taulukkoita. Aineistoa suodatettiin Pivot-taulukossa erilaisten raporttisuodatinten avulla, jotta taulukosta saatiin tutkimukselle olennaiset tiedot. Analysoinnissa käytettiin tilastollisia menetelmiä ja aineisto esitetään tuloksia käsittelevissä kappaleissa käyttäen frekvenssitaulukoita sekä ristiintaulukointia. Lisäksi aineisto vietiin SPSS- ohjelmaan, jolla saatiin helposti muodostettua frekvenssi- ja ristiintaulukot. SPSS- ohjelman avulla luodut frekvenssi- ja ristiintaulukot muokattiin Excel -ohjelmassa oikeaan taulukkomalliin. Tällöin aineisto saatiin muotoon, jossa sitä pystyttiin tarkastelemaan kokonaisuutena.

Suoria jakaumia käytettiin tarkastelemaan kysymysten vastausjakaumaa yksittäisten kysymysten osalta. Tätä tapaa käytimme erityisesti tuloksista kerrottaessa silloin, kun tarkastelemme jokaista kysymystä yksitellen. Näin saamme myös lukijat ymmärtämään kyselyn vastaukset osana tutki-

muksen kokonaisuutta. Analysoitua aineistoa selitämme lukijoille syvemmin taulukoiden ja prosenttitulosten avulla. Aineistoa käsitellään kokoavasti tutkimusongelman näkökulmasta, jotta aineistosta ei tulisi liian monimutkainen lukijan näkökulmasta.

Kyselyn rungon rakentaminen aloitettiin yhteisellä palaverilla toimeksiantajamme kanssa, jossa selvitimme, mitkä ovat aiheen kannalta ne prioriteetit, jotka kyselyn avulla tulisi selvittää. Tapauksissa nousi esiin ennakko-oletus palkkatyytymättömyydestä henkilöstön keskuudessa, tasaveritaisuus palkitsemisessa ja ajatus palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittämisestä. Runkoa lähdettiin rakentamaan näiden teemojen ympärille erilaisilla kysymyskokonaisuuksilla. Aluksi loimme yhdessä kysymyspatteriston, johon kirjasimme kaikki mahdolliset kysymykset, joita aiheen pohjalta keksimme ja sen jälkeen lähdimme käymään kysymyslistaa yhdessä läpi pohtien tarkemmin sisältöä ja vastausvaihtoehtoja. Vastausvaihtoehtojen miettiminen oli tärkeää heti alkuun, jotta osasimme muotoilla kysymysten asettelun oikeaksi. Kysymyksiä luodessa pyrimme tekemään jokaisen niistä samaan muotoon, jotta vastausvaihtoehdot pysyisivät suunnilleen samoina koko kyselyn ajan ja vastaaminen olisi vaivatonta.

Kyselyn runko koostui matriisikysymyksistä, avoimista ja suorista kysymyksistä. Matriisikysymys on kysymysmuoto, jossa monta lyhyttä kysymystä on asetettu saman otsikon alle ja jossa kaikkiin kysymyksiin on samat vastausvaihtoehdot. Avoin kysymys on puolestaan kysymyksenasettelu, jossa ei ole vastausvaihtoehtoa, vaan vastaaja saa itse kirjoittaa oman vastauksensa. Suorat kysymykset ovat puolestaan yksittäisiä kysymyksiä, joissa on kaksi tai useampia vastausvaihtoehtoja, joista vastaaja valitsee sopivimman. Lisäksi kyselyssämme oli kysymyksiä, joissa vastaaja sai valita yhden tai useamman vastausvaihtoehdon.

Palkkatyytyväisyyskyselyn kysymyksistä 1–6 koski kyselyn taustamuuttujia. Näitä ovat sukupuoli, palvelusvuosien määrä Laukaan kunnassa, palvelussuhteen luonne, palvelussuhteen muoto, palveluyksikkö ja esihenkilövastuu. Valitsimme nämä taustamuuttujiksi siksi, että niiden perusteella voimme frekvenssitaulukoiden teon jälkeen jaotella kyselyn tuloksia ristiintaulukointia varten, sekä katsoa onko eri ryhmien välillä eroavaisuuksia. Ajatuksena oli kyselyä tehdessä, että kyselyssä olisi mahdollisimman paljon eri muuttujia, jotta analysointi ei jäisi kiinni taustakysymysten riittämättömyydestä. Kyselyn vastauksia kerrottaessa tulemme tarkastelemaan ristiintaulukoiden avulla erityisesti esihenkilövastuun ja palvelusvuosien määrän vaikutusta vastaustuloksiin.

Asiakysymykset, eli kysymykset 7–14 koskivat eri kokonaisuuksia. Näitä ovat palkkatyytyväisyyden kartoittaminen, palkitsemisen perusteet, työmotivaatio, palkitsemisen aikaväli, tärkeimmät palkitsemisen tavat ja nykyisen palkitsemisjärjestelmän tasavertaisuus. Lisäksi kysyimme perusteluja, palkitsemisjärjestelmän tasavertaisuuden suhteen sekä loppuun lisäsimme avoimen kysymyksen; millainen olisi mielestäsi hyvä palkitsemisjärjestelmä? Tällä kysymyksellä halusimme saada erityisesti tietoa opinnäytetyön lopputuotokseen, eli palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittämisehdotuksen tekemiseen.

### **Palkkatyytyväisyyskyselyn ajankohta ja perustiedot**

Opinnäytetyön ajankohtamme määrittyi toimeksiantajan tarpeen perusteella, jonka vuoksi kysely järjestettiin kesälomakaudella. Otimme kyselyssä huomioon loma-aikojen päällekkäisyyden pitämällä kyselyä auki pidempään kuin alun perin oli tarkoitus, jotta tavoittaisimme mahdollisimman monta vastaajaa ajankohdasta huolimatta. Muistutusviestit pyrimme lähettämään noin kahden viikon välein, jotta kyselyn olemassaolo pysyisi sähköpostissa näkyvillä. Tämän lisäksi muistutimme työyhteisön sisällä vastaajia käyttämään pari minuuttia kyselyyn.

Vastausprosentin alhaisuus selittyy osin kesälomajaksolla. Jos kysely olisi järjestetty jonain muuna aikana, vastausprosentin olisi oletettavasti kasvanut hieman. Yksi suuri lomilla oleva ammattiryhmä olivat opettajat ja muu koulujen henkilökunta, jotka muodostavat suuren osuuden Laukaan kunnan henkilöstöstä. Vastausprosentin alhaiseen tulokseen vaikutti osasyynä myös, ettei kyselystä ollut saatavissa palkintoa tai muuta näkyvää hyötyä vastaajalle. Mikäli olisimme laittaneet kyselyn loppuun palkintoarvonnan, olisi vastausmäärä voinut nousta korkeammaksi. Näiden edellä mainittujen tekijöiden valossa olemme tyytyväisiä vastausprosenttiin.

Vastauksia tuli lähes jokaisesta palveluyksiköstä muutamasta vastauksesta joihinkin kymmeneen. Ainoa yksikkö, josta emme saaneet vastauksia lainkaan, oli perusturvapalveluihin kuuluva hallinto- ja terveysterveyst. Suurin vastauksia kerännyt yksikkö oli perusturvapalveluihin kuulunut vanhus- ja vammaispalvelut (26 %). Toiseksi suurin yksikkö oli sivistyspalveluihin kuuluva esiopetus- ja varhaiskasvatus (16 %) ja kolmanneksi suurin oli perusopetuspalvelut (15 %).

Ennen kyselyn lähettämistä testasimme sen toimivuutta ja rakennetta yhdessä yksikköme, eli konsernihallinnon esihenkilöiden kanssa. Heiltä saadun palautteen perusteella teimme kyselyyn pieniä muutoksia ja lähetimme kyselyn henkilöstölle sähköpostitse 29.6.2021. Sähköpostissa (liite 1.) oli mukana saateviesti, jossa kerroimme kyselyn taustat ja josta löytyi linkki kyselyyn.

Ensimmäisen sähköpostin lähetyksen jälkeen vastauksia kertyi hieman yli 140 kappaletta. Lähetimme ensimmäisen muistutusviestin (liite 2.) 12.7.2021, jonka jälkeen vastauksia kertyi noin 130 lisää. Viimeisen muistutusviestin (liite 3.) lähetimme 2.8.2021, jolloin suurimman osan kesälomat oli ehditty pitää. Tämän jälkeen kysely oli auki vielä viikon, jonka jälkeen suljimme kyselyn. Näin ollen saimme kyselyyn mukaan myös opettajat ja pitkään kesälomalla olevat työntekijät. Viimeisen muistutusviestin jälkeen kyselyyn vastasi vielä noin 80 henkilöä, jolloin vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 351. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 30,5 % kun henkilöstön kokonaismäärä oli 1146 henkilöä.

## 7.1 Tulosten yhteenveto

Palkkatyytyväisyyskyselyn kysymykset 1–6 olivat taustakysymyksiä. Palkkatyytyväisyyskyselyssä vastaajista suurin osa oli naisia (79 %), kun taas miehiä oli vain 19 %. Muu sukupuoli tai En halua vastata- vastausvaihtoehdon valitsi yhteensä 2 %.

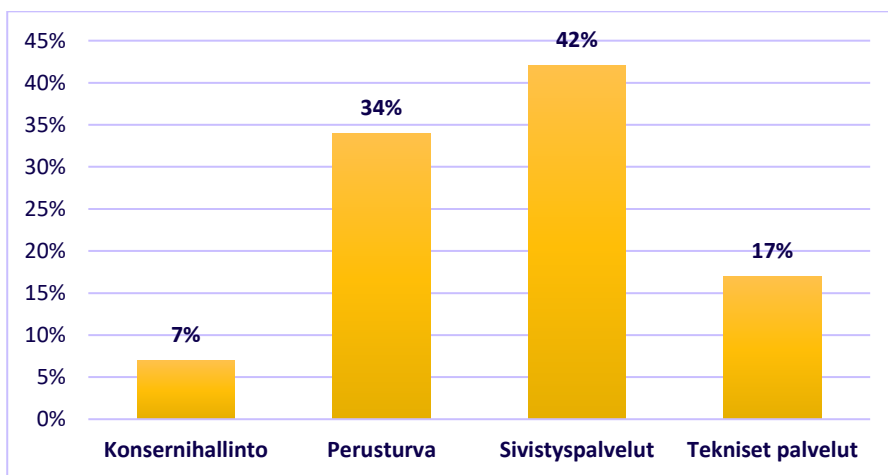
Toinen taustakysymys koski palvelusvuosien määrää Laukaan kunnassa. Alle 1 vuoden palvelussuhteessa olevia oli vastausten perusteella 11 % vastaajista. 1–10 vuotta palvelussuhteessa olevia oli vastaajista enemmistö, eli yhteensä 45 % vastaajista. 11–20 vuotta palvelussuhteessa olevia oli 21 % ja 21–30 vuotta palvelussuhteessa olevia oli 13 % vastaajista. 31–40 vuotta tai yli 40 vuotta palvelussuhteessa olevia oli yhteensä vain 10 % vastaajista (kts. taulukko 13). Palvelusvuodet toimivat yhtenä muuttujana ristiintaulukoitaessa vastauksia.

Taulukko 13. Vastaajien jakautuminen eri palvelusvuosien määrän perusteella.

<b>Palvelusvuodet</b>	<b>Vastaajien määrä %</b>
Alle 1 v.	11 %
1-10 v.	45 %
11-20 v.	21 %
21-30 v.	13 %
31-40 v.	8 %
Yli 40 v.	2 %
<b>Yhteensä</b>	<b>100 %</b>

Suurin osa vastaajista, eli 86 % oli vakituisia työntekijöitä ja vain 14 % vastaajista oli määräaikaissa työsuhteessa Laukaan kuntaan. Palvelussuhteen muotoa kysyttäessä suurin osa oli kokoaikaisia 93 % ja osa-aikaisia ainoastaan 7 %.

Palveluyksikköä kysyimme erottelemalla organisaatiokaavion mukaiset 4 palvelualueetta ja pyysimme vielä kertomaan tarkemmin oman palvelualueen, jos sillä olisi tulosten kannalta keskeistä merkitystä. Palvelualueittain jaoteltuna vastaajista 7 % kuului konsernihallintoon, 34 % perusturva-palveluihin, 42 % sivistyspalveluihin ja 17 % teknisiin palveluihin. Jokaiselta palvelualueelta kertyi vastauksia, joten kyselyn tuloksia voidaan tarkastella yleistäen ja luottaen siihen, että vastaukset kuvaavat jokaisen palvelualueen mielipiteitä (kts. kuvio 7).



Kuvio 7. Vastaajien jakauma eri palvelualueiden välillä.

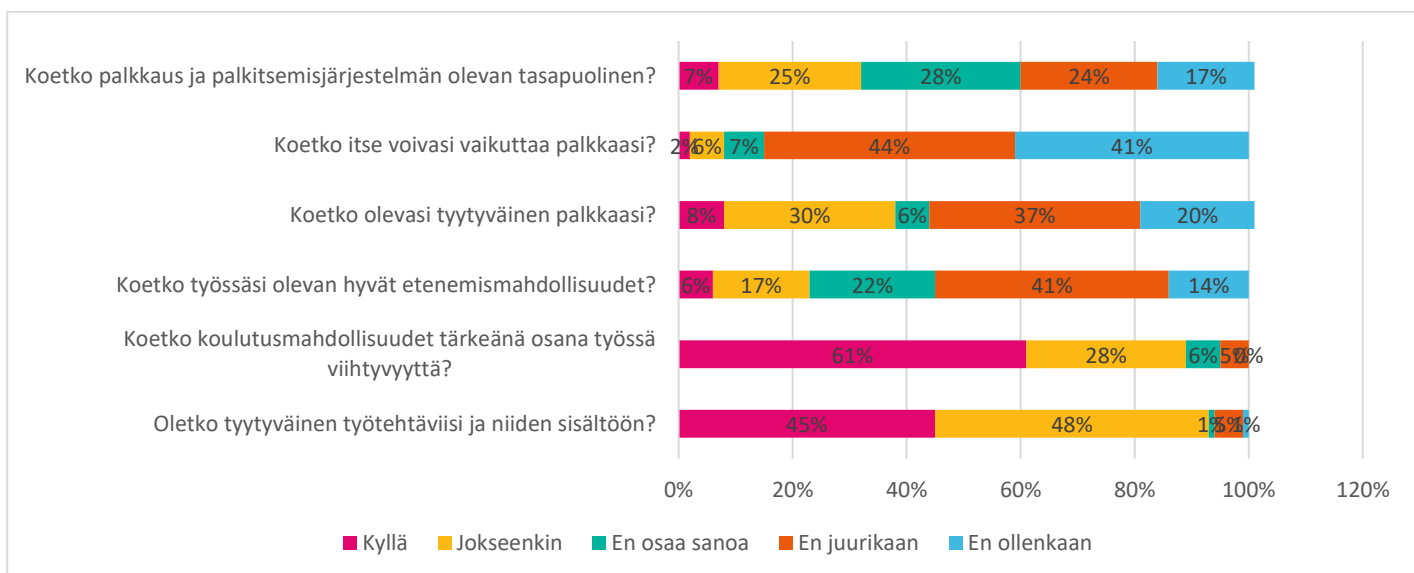
Esihenkilövastuuta oli 19 prosentilla vastaajista ja 81 prosentilla sitä ei ollut. Esihenkilövastuu asetui yhdeksi ristiintaulukoinnin muuttujaksi vastauksien lähemmässä tarkastelussa.

Ensimmäisenä asiakysymyksenä pyysimme vastaajia valitsemaan itselleen sopivimman vastausvaihtoehdon matriisikysymyksiin, joissa selvitimme työtehtävien mielekkyyttä, koulutusmahdollisuuksien tärkeyttä osana työssä viihtymistä, etenemismahdollisuuksia työssä, palkkatyytyväisyyttä, omaa vaikutusmahdollisuutta palkkaukseen ja palkitsemisjärjestelmän tasapuolisuutta. 45 % vastaajista oli tyytyväisiä työtehtäviinsä ja niiden sisältöihin ja 48 % oli jokseenkin tyytyväisiä. Vain pieni prosenttiosuus vastaajista ei ollut tyytyväinen työtehtävien sisältöön tai ei osannut vastata. Koulutusmahdollisuuksia piti tärkeänä osana työssä viihtyvyyttä 61 % vastaajista ja 28 % piti

niitä jokseenkin merkityksellisinä. Tähänkin kysymykseen vain muutama prosentti vastaajista vastasi ”en juurikaan” tai ”en ollenkaan”.

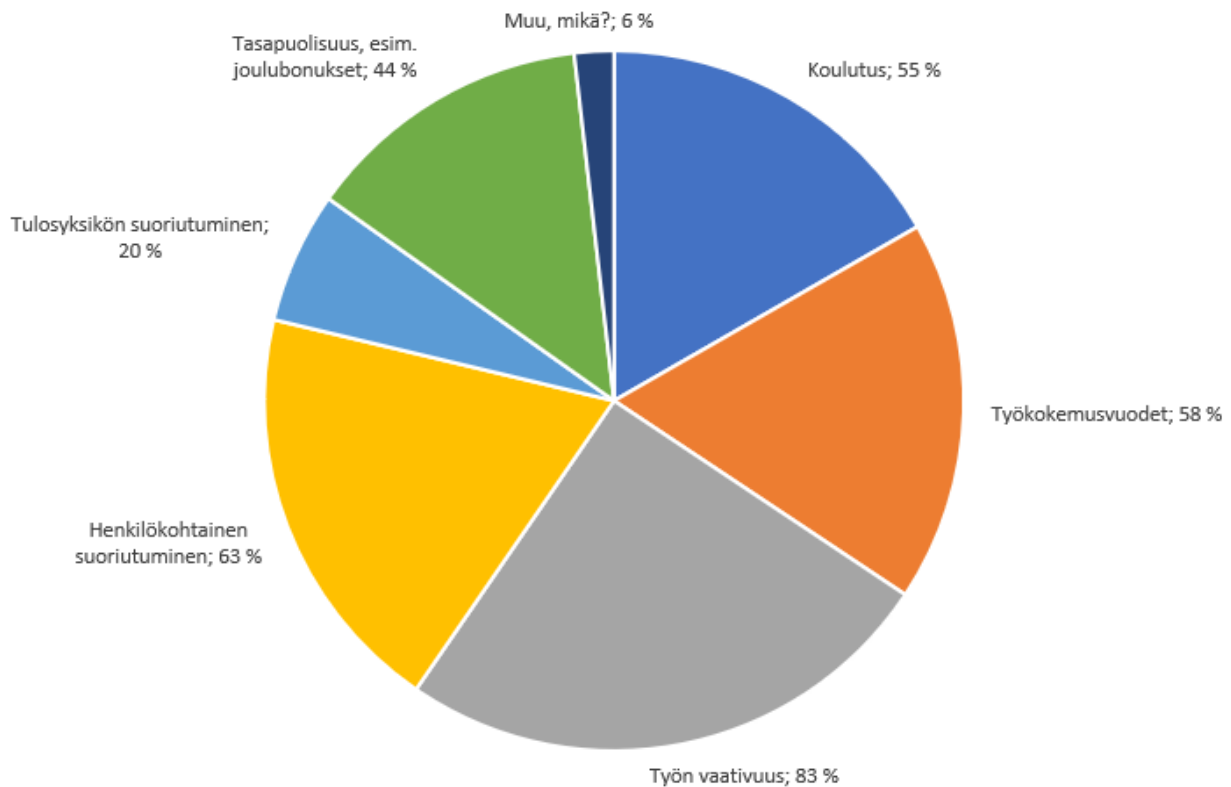
Työn etenemismahdollisuudet koettiin pääosin heikoiksi. Kysyttäessä Koetko työssäsi olevan hyvät etenemismahdollisuudet? ”kyllä” vastasi vain 6 % vastaajista. 17 % koki etenemismahdollisuuksien olevan jokseenkin hyvät ja ”en osaa sanoa” vastasi 22 % vastaajista. 41 % vastasi, ettei koe niiden olevan juurikaan hyvät ja 14 % koki, ettei niitä ole lainkaan.

Palkkatyytyväisyyttä kysyttäessä vain 8 % vastaajista kertoi olevansa tyytyväinen palkkaansa ja 30 % oli jokseenkin tyytyväisiä. ”En juurikaan” vastasi 37 % vastaajista ja 20 % vastasi, ettei ole ollenkaan tyytyväinen palkkaansa. 6 % vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Voimme siis todeta yhteensä 38 % vastaajista olevan jokseenkin tai täysin tyytyväisiä palkkaansa ja 57 % olevan jokseenkin tai täysin tyytymättömiä palkkaansa. Enemmistö vastaajista kokee siis palkkatyytymättömyyttä. Koetko voivasi vaikuttaa palkkaasi -kysymykseen vastasi ”kyllä” ainoastaan 2 % vastaajista ja ”jokseenkin” vastasi vain 6 %. Vastaajista 44 % koki, ettei voi juurikaan vaikuttaa palkkaan ja 41 % koki, ettei voi vaikuttaa ollenkaan omaan palkkaansa. Palkkausjärjestelmän tasapuolisuutta kysyttäessä vastaukset jakoutuivat hyvin tasaisesti jokaiseen vastausvaihtoehtoon. Kuviosta 8 on nähtävillä vastaajien prosenttiosuudet kysymyskohtaisesti.



Kuvio 8. Kysymys 7. Vastaaja valitsi jokaiseen kysymykseen sopivimman vastausvaihtoehdon.

Kysymys numero kahdeksan käsitteli palkitsemisen perusteita. Kysymykseen sai vastata niin monta vaihtoehtoa kuin vastaaja halusi ja vastausvaihtoehdot siihen, mihin palkitsemisen tulisi perustua olivat seuraavat: koulutukseen, työkokemusvuosiin, työn vaativuuteen, henkilökohtaiseen suoriutumiseen, tulosityksikön suoriutumiseen, tasapuolisuuteen ja muu, mikä? Koulutuksen valitsi 55 % vastaajista ja työkokemusvuodet 58 % vastaajista. Työn vaativuuden tulisi olla palkitsemisen perusteena 83 % mielestä ja henkilökohtaisen suoriutumisen 63 % mielestä vastaajista. Tulosityksikön suoriutumisen vastasi 20 % ja tasapuolisuuden 44 %. Muu, mikä -vaihtoehdon valitsi 6 % vastaajista. Avoimissa kysymyksissä tuotiin esiin työmotivaatio, työn kehittäminen, työyhteisötaidot ja osaamisen kartoittamisen hyödyntäminen työssä. Eniten vastauksia siis keräsi työn vaativuus, henkilökohtainen suoriutuminen työssä, työkokemusvuodet sekä koulutus (kts. kuvio 9).



Kuvio 9. Kysymys 8. Mihin palkitsemisen tulisi olla sidoksissa.

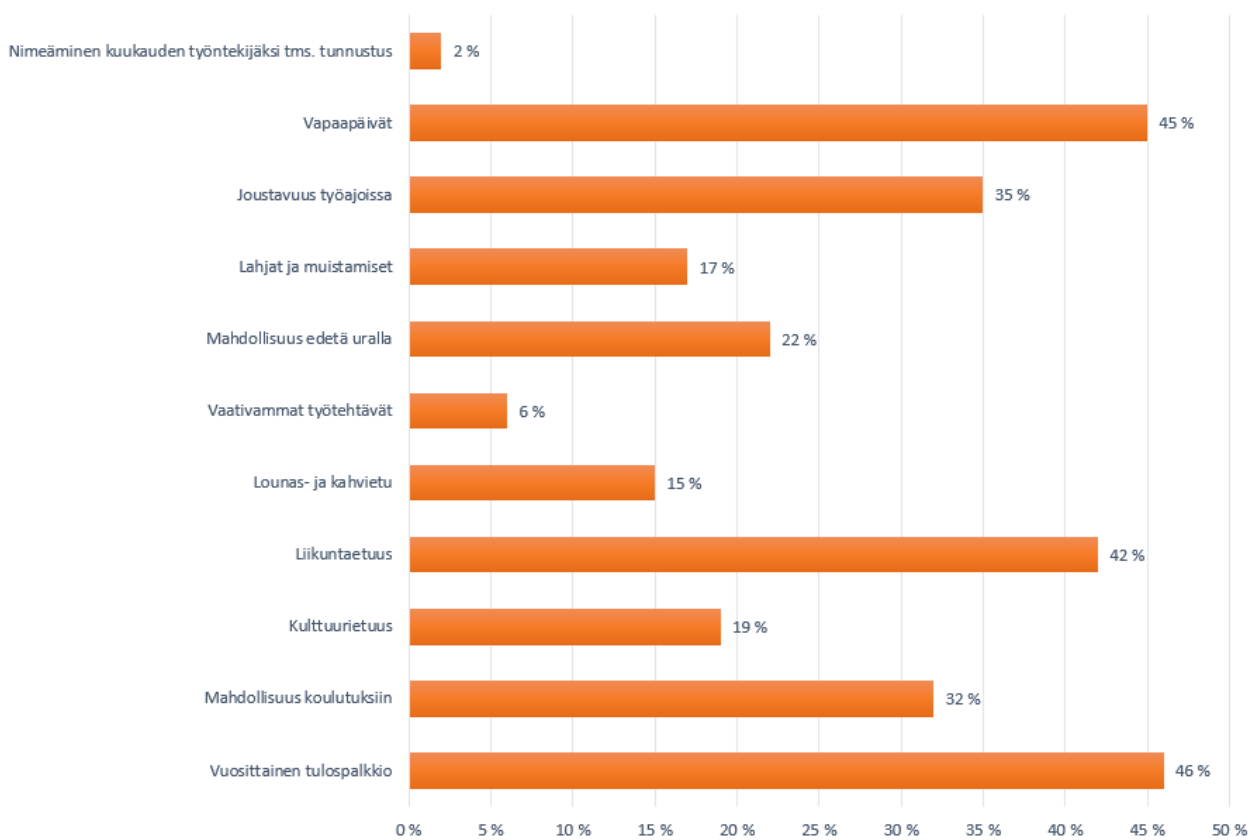
Työn motivaatiotekijöitä ja kannustimia kysyttäessä vastaajat saivat halutessaan valita useamman vastausvaihtoehdon. Vaihtoehdot olivat henkilökohtaiset tavoitteet, työyksikön yhteiset tavoitteet, asiakastyytyväisyys, pitkän aikavälin tavoitteet, lyhyen aikavälin tavoitteet ja muu, mikä? Selvästi suurin motivaatiota nostattava tekijä oli asiakastyytyväisyys, jonka vastasi 82 % vastaajista. Henkilökohtaiset tavoitteet keräsivät 49 % ja työyksikön yhteiset tavoitteet 51 % vastauksista. Pitkän aikavälin tavoitteita piti tärkeänä motivaatio- ja kannustintekijöinä 34 % vastaajista ja lyhyen aikavälin tavoitteita 21 % vastaajista. Muu, mikä? -vastausvaihtoehdon vastasi 9 %, joiden avoimissa vastauksissa korostui erityisesti palautteen merkitys, uuden oppiminen ja työyhteisö. Myös oman esihenkilön vaikutus motivaatioon esiintyi avoimissa vastauksissa (kts. taulukko 14).

Taulukko 14. Tärkeimmät motivaatiotekijät työssä ja vastausten prosenttiyksiköt.

<b>Minua motivoi työssäni...</b>	<b>Vastaus %</b>
Henkilökohtaiset tavoitteet	49 %
Työyksikön yhteiset tavoitteet	51 %
Asiakastyytyväisyys	82 %
Pitkän aikavälin tavoitteet	34 %
Lyhyen aikavälin tavoitteet	21 %
Muu, mikä?	9 %

Hyvä tavoitteisiin perustuva palkitsemisen aikaväli olisi 47 % mielestä kerran vuodessa, 30 % mielestä puolivuositain, 7 % mielestä neljännesvuositain, ja 5 % mielestä kuukausittain. 11 % vastaajista ei osannut sanoa. Näin ollen mieleisin palkitsemisen aikaväli olisi siis kerran vuodessa tehtävä tarkastelu.

Kysymys numero 11 käsitteli tärkeimpiä palkitsemisen tapoja rahapalkkion lisäksi. Vastaajat saivat valita 3 mieleisintä palkitsemisen tapaa seuraavista vastausvaihtoehdoista: vuosittainen tulospalkkio, mahdollisuus koulutuksiin, kulttuurietuus, liikuntaetuus, lounas- ja kahvietu, vaativimmat työtehtävät, mahdollisuus edetä uralla, lahjat ja muistamiset, joustavuus työajoissa, vapaapäivät ja kuukauden työntekijäksi nimeäminen tms. tunnustus. Eniten vastauksia keräsi vuosittainen tulospalkkio (46 %), liikuntaetuus (42 %) ja vapaapäivät (45 %). Joustavuus työajoissa ja mahdollisuus koulutuksiin nousivat myös esiin yli 30 prosentissa vastauksista. Vastausjakautumat on esitetty alla olevassa kuviossa 10.



Kuvio 10. Kysymys 11. Tärkeimmät palkitsemisen tavat.

Seuraavaksi kysyimme vastaajilta, onko Laukaan kunnan palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä tasavertainen. Kysymykseen vastasi myönteisesti 20 % vastaajista ja kielteisesti 26 % vastaajista. 54 % vastaajista vastasi vastausvaihtoehdon ”En osaa sanoa”. Jos kysymykseen vastasi ei, vastaajien tuli perustella näkemyksensä. Vastauksia kertyi yhteensä 91 kappaletta ja alle on valittu muutamia yleisimpiä nostoja avoimista kysymyksistä.

*”Vastuu on kova ja kiire on ainainen. Palkitsemisen tulisi olla samalla tasolla.”*

*”Vanhojen pitkään palvelleiden palkkoja ei korjata muuten kuin yleiskorotuksilla. Se on väärin.”*

*”TVA- prosessi vietiin liian ylimalkaisesti läpi.”*

*”Palkkauksessa ei huomioida henkilökohtaista työssä suoriutumista.”*

*”Palkitseminen ja henkilökohtaisten lisien jako riippuu esihenkilöstä.”*

*”Pitäisi palkita siitä, miten suoriutuu työtehtävistä, ei miten suoriutuu työajasta.”*

*”Vakituisen ja määräaikaisen henkilöstön kohtelussa nähtävillä merkittävää epätasa-arvoisuutta palkitsemisen osalta.”*

*”Palvelusvuosiin perustuva palkitseminen ei ole nykyaikaa, vaan palkitsemisen tulisi perustua todellisten ansioiden, eli joustavuuden, työn suorittamisen, yhteisötaitojen ja palvelualttiuden perusteella.”*

*”Palkitseminen Hyvä veli -verkoston mukaista.”*

*”Henkilökohtaiset lisät jaettu epäoikeudenmukaisesti.”*

Viimeisenä kysyimme avokysymyksellä, millainen olisi mielestäsi hyvä palkitsemisjärjestelmä? Vastauksia kysymykseen kertyi yhteensä 143 kappaletta, joka on 40 % vastaajien lukumäärästä. Vastauksista nousi paljon hyviä ehdotuksia ja seuraavaksi nostimme esiin muutaman niistä. Palaamme

näihin kysymyksiin myöhemmin tarkemmin, kun pohdimme palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittämisehdotusta.

*”Palkitsemisjärjestelmän tulisi huomioida paremmin yksikkö kohtaiset erot ja olla joustavampi. Sama sabluuna ei palvele samalla tavalla eri yksikköjen henkilöstöä. Kun mietitään mistä ja miten palkitaan, olisi hyvä kuulla myös yksiköiden mielipiteitä asiasta, jotta voitaisiin kehittää palkitsemisjärjestelmästä oikeasti toimiva ja kannustava.”*

*”Tasapuolinen ja kaikki huomioiva. Se onko vakituinen vai määräaikainen, etenkin vielä kun määräaikaisuus on jatkunut vuosia, ei pitäisi olla määrittämässä esim. saako työntekijä viisi ekstra liikunta/kulttuuriseteliä.”*

*”Järjestelmä, jossa huomioidaan työnvaativuus sekä siinä suoriutuminen.”*

*”Henkilökohtaiset kyvyt ja tuloksen huomioiva palkitsemissysteemi, mutta osin yksikkökohtainen. huom. kaikki tuloksellisuus ei ole rahallisesti mitattavissa.”*

*”Läpinäkyvä”, selkeät tavoitteet ja kriteerit jokaisen työlle.*

*”Se ottaisi huomioon opiskelemisen, ammatillisen aktiivisuuden ja itsensä kehittämisen. Palkkiot ehkä voisivat paikoin olla muuta kuin rahaa, niin niiden jakamiseen olisi enemmän resursseja.”*

*”Järjestelmä, jossa lyhyelläkin aikavälillä huomioidaan työvaativuudessa tapahtuvat muutokset ja näihin olisi säännöllisesti / systemaattisesti varattu myös rahaa palkitsemisten toteutukseen.”*

## 7.2 Tulosten analysointi

Tässä kappaleessa tarkastelemme tuloksia pohtimalla niihin liittyviä tekijöitä tarkemmin sekä ristiintaulukoimalla eri muuttujia riippuvuussuhteiden löytymiseksi. Ristiintaulukoinnin taustamuuttujiksi valitsimme esihenkilönäkökulman ja palvelusvuosien määrän, sillä koimme niiden kertovan meille enemmän vastaajista ja heidän mielipide-eroistaan kuin esimerkiksi sukupuolen tai työsuhteen muodon.

Tutkimustuloksia tarkastellessamme pystyimme tekemään muutamia yleistyksiä aineistosta. Laukaan kunnan työntekijät ovat tyytyväisiä työtehtäviinsä ja niiden sisältöihin. Kuitenkaan etenemismahdollisuuksien ei koettu olevan riittävällä tasolla. Kuten Niermeyer ja Seyffert (2002) kertovat kirjassaan *Motivaatio*, vaikuttaa motivaatioprosessiin yhtenä suurena osana usko omaan mahdollisuuksiin. Motivaatio ohjaa ihmistä tavoittelemaan haluttuja asioita. Jos työntekijä ei usko omaan etenemismahdollisuuksiin, tämä vaikuttaa suoraan työmotivaation muodostumiseen. Miksi tehdä työtä, jos osaa jo kaiken, eikä itsensä kehittämisen mahdollisuuksiin ole tilaa? Sisäisen motivaation merkitys on tärkeä huomioida osana työmotivaation kasvua ja kehittymistä.

Vastauksista huomasimme myös sen, ettei palkkaan oltu yleisellä tasolla kovinkaan tyytyväisiä. 85 % kyselyn vastaajista koki, ettei palkkaan voi vaikuttaa ollenkaan tai lähes ollenkaan. Tämä herättää kysymyksen siitä, miksi henkilöstö kokee näin? Palkkauksen tulee olla tavoitteisiin perustuvaa, jotta henkilökohtaisen lisän määräytyminen pystytään perustelevaan reilusti ja läpinäkyvästi. Jos henkilöstö kokee, ettei voi vaikuttaa omaan palkkukseensa, voisiko kyseessä olla tilanne, jossa palkitsemisen tavoitteita ei ole määritelty riittävän selvästi? Tämän kysymyksen kohdalla tulee muistaa, että kysyttäessä henkilöstön omia vaikutusmahdollisuuksia palkkukseen, saamme ainoastaan henkilöstön mielipiteen asiasta, emmekä täyttä totuutta. Vaikka heillä todellisuudessa olisi-kin mahdollisuus vaikuttaa omaan palkkukseensa, miksi suurin osa henkilöstöstä silti kokee näin? Yksi vaihtoehto voi olla viestinnän puute palkkukseen liittyvissä asioissa.

Tärkeimmiksi palkitsemisen tavoiksi nousi työn vaativuuden arviointi, henkilökohtainen työssä suoriutuminen sekä työkokemusvuosiin perustuva palkitseminen. Vähiten vastaukset liittyivät tulosyksikön suoriutumiseen liittyviin tekijöihin, kuten esimerkiksi yhteisten joulubonusten jakamiseen. Avoimissa kysymyksissä esiin nousseet vastaukset, eli vastuusta palkitseminen ja osaamisen

kartoittamisen huomioiminen palkkauksessa olivat palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittämisuunnitelman kannalta hyödyllisiä havaintoja. Korona-pandemian aiheuttamien vastuiden lisääntyminen on varmasti yleistynyt useammalla palvelualueella, joten vastuusta palkitseminen voisi olla hyvä tapa lisätä myös työhyvinvointia. Osalla työpaikoista tämä on näkynyt niin sanottuna ”koronalisänä”, joka on otettu käyttöön korvaamaan pandemian aiheuttamaa työn kuormittavuutta.

Osaamisen kartoittaminen voisi mahdollisesti olla yhteydessä työn vaativuuden arviointiin tai henkilökohtaiseen työssä suoriutumiseen. Jotta osaamista voitaisiin jokaisen työntekijän kohdalla läheteä kartoittamaan ja arvioida siltä pohjalta palkkausta, työntekijöiden tulisi itse olla aktiivisia ja tehdä esimerkiksi osaamisportfolio palkitsemisen tueksi. Tätä täytyy tarkastella myös kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen osalta, jonka mukaan yksi osa palkkaa on työkokemuksesta saatava lisä. Lisä määräytyy aikaisempien työtodistusten perusteella, joka myös osaltaan määrittää työntekijän osaamista edeltävissä työpaikoissa. Työkokemuslisä on siis tietyllä tapaa jo yhteydessä osaamisen kartoittamiseen, vaikka nimi onkin eri. Lisäksi työtehtävien tai työn kuvaus tulee olla jatkuvasti ajantasainen, jotta palkitseminen olisi tasapuolista ja työtehtäviin perustuvaa. Työtehtävien ja vastuun ajantasaisuuden tarkistaminen olisi hyvä tehdä vähintään kerran vuodessa, esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä.

Työmotivaatiota kysyttäessä asiakastyytyväisyys nousi suurimmaksi motivaatiotekijäksi. Puolet vastaajista koki kuitenkin henkilökohtaiset ja työyksikön yhteiset tavoitteet motivoiviksi ja työntekoon kannustaviksi. Erityisesti pitkän aikavälin tavoitteiden suosio näkyi vastausprosentteissa. Tämä vahvistaa entuudestaan sitä, että tavoitteiden merkityksellisyyttä ei voi korostaa liikaa palkitsemisessa ja motivaation kasvussa. Tavoitteisiin perustuvaa palkitsemista olisi hyvä tarkastella motivaation säilymisen kannalta kerran vuodessa.

Kyselytuloksista tuli selkeästi esiin kolme suosituinta palkitsemisen tapaa, jotka olivat vuosittainen tulospalkkio, vapaapäivät ja liikuntaetuuus. Niiden prosenttiosuudet olivat vain maksimissaan kolmen prosenttiyksikön päässä toisistaan, joten voidaan todeta näiden olevan yhtä merkittäviä palkitsemisen tapoja. Lisäksi joustavuus työajoissa ja koulutusmahdollisuudet nousivat vastauksissa esiin. Halusimme tarkastella tätä hieman tarkemmin, joten teimme ristiintaulukoinnin palveluvuosien vaikutuksista mieluisimpiin palkitsemisen tapoihin.

Alle 1 vuotta palvelussuhteessa olleiden mielestä tärkeimmiksi palkitsemisen tavoiksi nousi mahdollisuus koulutuksiin, liikuntaetuisuus ja vapaapäivät. Myös vuosittainen tulospalkkio ja joustavuus työajoissa sai paljon kannatusta. 1–10 vuotta, 11–20 vuotta ja 21–30 vuotta työskennelleet kokivat tärkeimmäksi palkitsemisen tavaksi vapaapäivät ja toiseksi tärkeimmäksi vuosittaisen tulospalkkion. Kolmanneksi tärkein heidän kohdallaan oli liikuntaetuisuus. 31–40-vuotiaiden vastaukset eroavat hieman edellä mainituista muista ryhmistä, sillä heidän listaukseensa nousi tulospalkkion ja vapaapäivien lisäksi joustavuus työajoissa. Yli 40 vuotta palvelussuhteessa olevien mielipide-erot näkyivät hieman, kun heille mieluisimpien palkitsemistapojen kärkikolmikko oli vuosittainen tulospalkkio, joustavuus työajoissa sekä mahdollisuus edetä uralla. Prosenttisuudet ovat nähtävillä alla olevasta taulukosta korostettuina (kts. taulukko 15). Tämän kysymyksen kohdalla nousi siis pieniä eroavaisuuksia eri palvelusvuosien välisissä vastauksissa, mutta palvelusvuosilla ei silti ole kovin suurta merkitystä vastausten suhteen. Vapaapäivien ja joustavuuden näkyminen palkitsemisessä nousi erityisesti esiin pidempää työuraa tehneillä. Tässä voi olla taustalla muun muassa perhesyyt, jotka usein vaativat työnantajalta joustoa enemmän esimerkiksi työajoissa tai pitkän uran myötä saavutettu palkkataso. Joustavat työntekijät myös osoittavat henkilöstölle luottamusta työnantajan suunnalta, joka voi olla merkittävässä roolissa esimerkiksi motivaation tai hyvinvoinnin näkökulmista.

Taulukko 15. Tärkeimmät palkitsemisen tavat, selittävänä muuttujana palvelusvuodet.

	Palvelusvuodet						Kaikki yhteensä
	Alle 1 v.	1-10v.	11-20v.	21-30v.	31-40v.	Yli 40v.	
<b>Vuosittainen tulospalkkio</b>	38 %	44 %	47 %	53 %	50 %	75 %	<b>46 %</b>
<b>Mahdollisuus koulutuksiin</b>	49 %	35 %	27 %	26 %	18 %	13 %	<b>32 %</b>
<b>Kulttuurietuus</b>	16 %	20 %	27 %	6 %	18 %	13 %	<b>19 %</b>
<b>Liikuntaetuisuus</b>	43 %	41 %	45 %	55 %	25 %	0 %	<b>42 %</b>
<b>Lounas- ja kahvietu</b>	19 %	20 %	12 %	9 %	11 %	0 %	<b>15 %</b>
<b>Vaativimmat työtehtävät</b>	8 %	5 %	7 %	6 %	11 %	0 %	<b>6 %</b>
<b>Mahdollisuus edetä uralla</b>	30 %	23 %	17 %	17 %	14 %	50 %	<b>22 %</b>
<b>Lahjat ja muistamiset</b>	14 %	13 %	26 %	26 %	29 %	25 %	<b>17 %</b>
<b>Joustavuus työajoissa</b>	35 %	34 %	34 %	34 %	39 %	63 %	<b>35 %</b>
<b>Vapaapäivät</b>	41 %	46 %	45 %	45 %	43 %	25 %	<b>45 %</b>
<b>Nimeäminen kuukauden työntekijäksi</b>	3 %	2 %	1 %	2 %	0 %	0 %	<b>2 %</b>

Esihenkilövastuun vaikutusta tarkastellessa eroavaisuuksia tuli vain muutamaan kohtaan. Esihenkilövastuuta omaavilla vuosittaisen tulospalkkion tärkeys korostui 12 % enemmän kuin muun henkilöstön vastauksissa. Lahjat ja muistamiset olivat myös hieman suositumpi vastausvaihtoehto esihenkilöstön keskuudessa verrattuna muun henkilöstön vastauksiin. Esihenkilövastuussa olevat pitivät muuta henkilöstöä hieman vähemmän tärkeinä palkitsemisen tapoina vapaapäiviä ja koulutusmahdollisuuksia. Suurimmat eroavaisuudet vastauksissa on korostettu vihreällä ja keltaisella värillä (kts. taulukko 16).

Taulukko 16. Tärkeimmät palkitsemisen tavat, selittävänä muuttujana esihenkilövastuu.

Valitse kolme tärkeintä palkitsemisen tapaa	Esihenkilövastuu		
	Kyllä	Ei	Yhteensä
Vuosittainen tulospalkkio	56 %	44 %	46 %
Mahdollisuus koulutuksiin	26 %	33 %	32 %
Kulttuurietuus	18 %	19 %	19 %
Liikuntaetuus	41 %	42 %	42 %
Lounas- ja kahvietu	11 %	16 %	15 %
Vaativammat työtehtävät	6 %	6 %	6 %
Mahdollisuus edetä uralla	23 %	21 %	22 %
Lahjat ja muistamiset	27 %	15 %	17 %
Joustavuus työajoissa	30 %	36 %	35 %
Vapaapäivät	38 %	46 %	45 %
Nimeäminen kuukauden työntekijäksi	3 %	1 %	2 %

Kymmenes kysymys oli, kuinka usein palkitsemista tulisi tarkastella tavoitteisiin perustuen? Vastausvaihtoehtoina oli vuosittain, puolivuositain, neljännesvuositain, kuukausittain ja en osaa sanoa. Vuosittain tehtävä tavoitteisiin perustuva aikaväli nousi suosituimmaksi vastausvaihtoehdoksi, ja sen vastasi yhteensä 47 % vastaajista. Toiseksi yleisin vastaus oli puolivuositain (30 %) ja kolmanneksi yleisimmin valittiin vaihtoehto ”En osaa sanoa” (11 %). Neljännesvuositain ja kuukausittain tehtävä palkitseminen jäi vastauksissa vajaaseen 10 prosenttiin. (Kts. taulukko 17.)

Ennako-oletus oli, että henkilöstön tavoitteet ja palkitseminen olisi hyvä ottaa tarkasteluun useammin kuin kerran vuodessa. Tämä perustui siihen, että vuosittain tehtävä arviointi on varsin pitkä aikaväli muistaa omat tavoitteisiin perustuvat parannuskohteet. Tämä oletuksemme osoittautui kuitenkin vääräksi, sillä tulosten perusteella se on suosituin vastausvaihtoehto. Osittain luulemme tämän johtuvan siitä, että tarkastelu ottaa paljon aikaa sekä henkilöstöltä että esihenkilöiltä. Lisäksi tavoitteiden harvan tarkasteluvälin voi katsoa olevan tarpeellinen myös siksi, jotta työnteki-

jällä on riittävästi aikaa ja henkilökohtaista tilaa parantaa suoritustaan. Vastaukset eivät kuitenkaan eronneet eri palvelusvuosien määrissä tai myöskään esihenkilöiden ja muun henkilöstön välisissä vastauksissa. Alla olevassa ristiintaulukossa selittävänä muuttujana on käytetty palvelusvuosien määriä ja selitettävänä muuttujana kysymys numero 10 vastausvaihtoehtoja.

Taulukko 17. Ristiintaulukointi palvelusvuosien määrän vaikutuksista vastausprosentteihin.

Riviotsikot	Palvelusvuodet						
	Alle 1 v.	1-10v.	11-20v.	21-30v.	31-40v.	Yli 40v.	Yhteensä
<b>Vuosittain</b>	30 %	46 %	49 %	64 %	50 %	25 %	<b>47 %</b>
<b>Puolivuositain</b>	30 %	32 %	32 %	15 %	29 %	63 %	<b>30 %</b>
<b>Neljännesvuositain</b>	14 %	6 %	4 %	11 %	4 %	13 %	<b>7 %</b>
<b>Kuukausittain</b>	11 %	5 %	3 %	4 %	7 %	0 %	<b>5 %</b>
<b>En osaa sanoa</b>	16 %	10 %	12 %	6 %	11 %	0 %	<b>11 %</b>
<b>Yhteensä</b>	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	<b>100 %</b>

Kyselyn tulosten perusteella voimme todeta, ettei kunnan tämänhetkisen palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän tasavertaisuudesta ole henkilöstöllä yhteneväistä mielipidettä. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, ettei henkilöstö tunne palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmää. Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän olisi hyvä olla selkeä koko henkilöstölle, jotta työntekijät pystyisivät vertaamaan omaa suoritustaan ja palkkaansa palkitsemisjärjestelmän antamiin kriteereihin. Palkitsemisjärjestelmän tasapuolisuutta ja yhdenvertaisuutta tarkasteltaessa henkilöstön tulisi kokea sen olevan yhdenvertainen.

Myöhemmin kysyttäessä vastaajien näkemystä Laukaan kunnassa käytössä olevasta palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän tasavertaisuudesta, jakautuivat vastaukset tasaiset ”kyllä” ja ”ei” vastausvaihtoehtoihin. Molempia vastauksia kertyi noin 20 % kaikista vastauksista. Mikäli henkilö vastasi kysymykseen kieltävästi, hänen täytyi myös perustella vastauksensa. Avoimia vastauksia tuli yhteensä 91 kappaletta ja niissä yleiseksi teemaksi nousi palkitsemisen linjattomuus sekä epäselvyys. Henkilöstö koki, että palkanlisiä myönnetään eri palvelualueilla eri perustein, eikä palkitseminen ole läpinäkyvää. Tämä oli yksi niistä syistä, joihin toivoimme saavamme vastauksen tämän tutkimuksen pohjalta tehdyistä jatkoahaastatteluista. Haluamme selvittää tarkemmin, mitkä ovat ne palkanlisät, mitä myönnetään eri perustein ja kuinka niitä voisi kehittää yhä paremmaksi ja läpinäkyvämmäksi jatkossa.

## 8 Palkkatyytyväisyyskyselyn jatkohaastattelut

Opinnäytetyön viimeinen tutkimuksen osa, eli jatkohaastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina eli ne toteutettiin kysymysrunkoon perustuen. Näin ollen haastattelu pystyttiin toistamaan jokaiselle haastateltavalle samankaltaisena, jotta tuloksista voitiin löytää samankaltaisuuksia pienemmälläkin otannalla. Tutkimuksen kannalta oli tärkeää saada yksityiskohtaisemmin selvitettyä palkitsemisen perusteisiin sekä yleisiin käytänteisiin liittyviä tekijöitä, jotka tulisi ottaa huomioon kehittämissuunnitelmassa. Haastattelurunko (kts. liite 6) rakentui aiempien tutkimuksen osien kautta tehtyihin havaintoihin sekä ennakkosuunnitelmaan siitä, mitä opinnäytetyön pohjalta tehtävä palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittämissuunnitelma tulisi sisältämään. Valitsimme runkoon tietyt teemat, ja niiden alle lähdimme muodostamaan kysymyksiä aikaisemman palkkatyytyväisyyskyselyn vastausten pohjalta. Pääpainon haastatteluissa pidimme niissä palkkatyytyväisyyskyselyn kysymyksissä, joihin halusimme saada tarkempaa tietoa haastateltavilta. Runkoa suunniteltiin lisäksi yhteistyössä toimeksiantajan edustajan kanssa, jotta osasimme ottaa huomioon muun muassa käytännön toteutuksen kannalta tärkeät tekijät, kuten esimerkiksi palkitsemisen myöntämisen arviointiperusteet.

Haastatteluun pyrittiin löytämään jokaiselta Laukaan kunnan neljältä palvelualueelta (kts. kuvio 1) vastaaja, jotta haastattelujen avulla pystyttäisiin kartoittamaan jokaisen palvelualueen tilanne. Työharjoittelujakson aikana Laukaan kunnalla karttunut henkilöstön tuntemus sekä toimeksiantajan edustajan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella lähestyttiin haastateltaviksi sopivia henkilöitä haastattelupyynnöin. Haastateltaville lähetettiin sähköposti (kts. liite 5), jossa kerroimme hie- man opinnäytetyöstä, mitä sen tiimoilta on jo tehty, mitä haastattelut pääpiirteittäin käsittelevät sekä minkä pituisina ja missä ne voitaisiin toteuttaa. Sähköpostissa sekä haastattelutilanteissa painotettiin, että haastattelut toteutetaan täysin anonymisti. Jokaisen haastattelun alkuun myös pyydettiin lupaa nauhoittaa haastattelu litterointia varten, jonka jälkeen tallenteet poistettaisiin eikä kirjallisesta litteroinnista ole mahdollista haastateltavia tunnistaa. Anonymiteetin säilyttämiseksi haastateltavista käytettiin koodeja H1, H2 ja H3. Saimme haastateltavia konsernihallinnon, sivistyspalveluiden sekä tekniset palveluiden palvelualueilta, eli näin ollen haastatteluja oli 3 ja ne toteutettiin syyskuun aikana. Haastatteluihin varattiin aikaa 15–30 min ja haastatteluihin käytetty aika vaihteli keskustelun sujuvuuden mukaan. Syyskuun aikana yritimme aktiivisesti löytää haasta-

teltavaa myös perusturvan palvelualueelta, mutta siinä kuitenkin onnistumatta. Päädyimme toteutuneiden kolmen haastattelun perusteella kuitenkin siihen, ettemme tarvitse neljättä haastattavaa, sillä aiemmista haastatteluista esiin nousseet tekijät olivat linjassa keskenään ja toistuivat jokaisessa haastattelussa.

Ensimmäinen haastattelu toteutettiin Teamsin välityksellä ja kaksi jälkimmäistä kasvotusten. Jokainen haastattelu nauhoitettiin matkapuhelimien nauhoitustoiminnolla, josta ne tallentuivat puhelimen muistiin salasanasuojauksen taakse. Nauhoitteet litteroitiin Wordin sanelutoimintoa hyödyntäen ja jaoteltiin propositiotasoisella litteroinnissa haastattelurunkoa mukailevien teemaotsikoiden alle. Nämä teemaotsikot olivat: työmotivaatio, palkitsemisen tavat, palkitsemisen perusteet, palkkatyytyväisyys (nykytila), palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän nykytila sekä kehittämisehdotukset. Nauhoitteilta myös poimittiin suoria lainauksia puhekielellä ja niistä poistettiin ylimääräiset äännähdykset sekä sanojen toistot. Litteroitua aineistoa käytiin läpi ja siitä korostettiin tummentamalla yhteneväisiä yleishavaintoja. Sen jälkeen aineistoa käytiin läpi teemoittain ja alleviivattiin värikoodeja hyödyntäen yhteneväisiä tekijöitä jokaisen haastattelun osalta. Tutkimustuloksissa analyysin perusteella korostui työyhteisön ja aineettoman palkitsemisen merkitys sekä palkkauksen ja palkitsemisen läpinäkyvyys.

## **8.1 Tulokset**

Haastatteluaineistosta havaitut työmotivaation ja palkkatyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät olivat palkkatyytyväisyyskyselyn tuloksia mukailevat. Aineisto jaoteltiin haastattelurungon teemojen mukaisesti, jonka jälkeen tehtiin havaintoja esiin nousseista samankaltaisista tekijöistä. Analysoidusta materiaalista esiin nousseet yhteneväiset havainnot käsittivät työmotivaatiotekijät, palkitsemisen tavat ja kokemukset palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän nykytilasta sekä sen kehittämisehdotukset.

Haastateltavien työmotivaation rakentumiseen on vaikuttanut moni tekijä, kuten esimerkiksi lapsuuden haaveammattiin päätyminen tai se, että saa olla mukana päättämässä oman kotikunnan asioista. Kuitenkin haastatteluissa esiin nousi kolme yhdistävää tekijää työmotivaation muodostumiselle, jotka olivat työyhteisön merkitys motivaation lähteenä, työn merkityksellisyys sekä työtehtävien mielekkyys ja monipuolisuus.

Työyhteisön merkitys korostui yhtenä motivaatiotekijänä jokaisella. Haastateltavien mukaan työyhteisön tarjoama tuki ja rakentuneet ystävyysuhteet toimivat tekijänä, jonka seurauksena töihin on mukava tulla aamuisin. Tiiminä tekeminen antaa vertaistukea selvitä arjesta ja ajatusten jakaminen työyhteisön kanssa on keskeinen tekijä avoimen työyhteisön rakentumiselle. Työn merkityksellisyys nousi puolestaan haastatteluissa esiin yleisesti motivaatiotekijänä. Haastateltavien mielestä oman kädenjäljen näkyminen päätöksissä, työnkuvassa ja asiakaskohtaamisissa on itsensä jo mieltä sekä motivaatiota nostattava tekijä. Oman työn merkityksellisyyden myötä myös itsensä kehittämisen näkökulma nousi haastateltavien keskuudessa esiin keinona motivoida itseä sisäisesti yhä parempien suoritusten tekemiseen. Motivaatio kumpusi siis ulkoisten tekijöiden lisäksi haastateltavien sisäisestä palosta tehdä työnsä entistä paremmin. Kolmas motivaatioon vaikuttava asia oli työtehtävien mielekkyys ja monipuolisuus. Työtehtävien laajuus, itsensä haastaminen kiireen keskellä sekä itsenäinen työskentely ja tehtävien organisointi olivat myös merkittäviä motivaation lähteitä. Vaihtelevat työtehtävät rikastuttavat työpäivää, jossa erityisesti ongelmanratkaisulla on keskeinen sekä mieleinen rooli.

Palkitsemisen perusteita pohdittaessa haastatteluissa tuli yksimieliset vastaukset, joiden mukaan palkitsemisen tulisi perustua työntekijän sitoutumiseen, tehtävien vaativuuteen ja tasapuolisuuden henkilöstön kesken. Läpinäkyvyys oli myös erittäin tärkeä kriteeri, sekä se, että jokaisella olisi samat mahdollisuudet palkan kasvattamiseen. Näiden lisäksi työsuoritukseen perustuvaa palkitsemista esitettiin yhdeksi vaihtoehdoksi. Tämä on ollut yhdellä palvelualueella jo aikaisemmin käytössä, joka herätti henkilöstön keskuudessa tyytymättömyyttä. Tyytymättömyys TSA- järjestelmään eli työsuorituksen arviointijärjestelmään johtui siitä, ettei sitä koettu reiluksi tai läpinäkyväksi tavaksi palkita henkilöstöä. Lisäksi vioiksi osoittautui, ettei työsuoritusta arvioitu enää uudelleen, eli se myönnettiin vain kerran, eikä arviointia tehty enää esimerkiksi uusille työntekijöille. Tämä eriarvoistaa henkilöstöä, sillä osalle henkilöstöä on tarjottu mahdollisuus johonkin sellaiseen palkitsemiseen, mitä muiden työntekijöiden ei ole mahdollista edes yrittää saavuttaa itselleen seuraavien vuosien aikana. Näiden syiden vuoksi tulee arviointikriteerien olla tarkoin mietitty, mikäli TSA- järjestelmä tulisi takaisin, jotta jokaisella työntekijällä on samat mahdollisuudet erityisiin palkanlisiin. TSA- järjestelmän käyttö on hyvä tapa palkita, mutta sen tulee olla vain yksi osa palkitsemisjärjestelmää.

Lisäksi palkitsemisessa tulisi haastateltavien mukaan olla mahdollisuus oman työsuorituksen perusteella vaikuttaa laajemmin omaan palkkaan. Tämä voisi toteutua käytännössä siten, että työtehtävien vaativuuden tai työsuorituksen arvioinnin perusteella palkkaan voisi tulla muutoksia esimerkiksi taulukoitujen lisäprosenttien kautta. Kun kysyimme bonuspalkkiojärjestelmän mielekkyyttä, haastateltavat kokivat sen hyväksi vain, jos bonukset olisivat tasapuolisia koko henkilöstölle ja summat olisivat kohtuullisia työntekijän palkkatasosta riippumatta. Jos bonuspalkkiojärjestelmä olisi olemassa ja vain yksittäiset henkilöt saisivat sen, siihen tulisi tehdä erittäin hyvät perustelutaulukot tueksi, jotta se olisi riittävän läpinäkyvä. Yksi palkitsemismuoto, joka esiintyy tämänhetkisessä palkitsemisessa, on kertaluontoisten järjestelyerien jakaminen. Kertaluontoinen palkitseminen on haastateltavien mukaan esihenkilön toimintatavoista riippuvaista ja sen käyttö vaihtelee yksikkökohtaisesti. Palkitsemista tulisi tarkastella kokonaisuutena vähintään kerran vuodessa, jotta palkkatiedot pysyisivät ajankohtaisina. Palkkakeskustelu ja arviointi voitaisiin suorittaa esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä tai erikseen järjestettävissä palkkakeskusteluissa.

Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän nykytilaa kartoitettaessa haastateltavat kokivat palkkauksen olevan työehtosopimuksen mukaista, jonka vuoksi siihen "täytyy" olla tyytyväinen. Kuntatyönantajien palkat ovat yksityistä sektoria matalammat, mutta silti halu työskennellä kunnalla on haastateltujen perusteella suhteellisen hyvä. Kunta-alan pysyvyys työnantajana sekä läheinen sijainti asumiseen nähden parantavat Laukaan kunnan vetovoimaisuutta työnantajana. Henkilökohtaisen lisän määräytymisen koettiin kuitenkin olevan niin sanotusti lapsen kengissä siksi, että kun henkilökohtainen lisä on kertaalleen myönnetty, ei sen perusteita tarkastella uudestaan, vaan lisä säilyy samansuuruisena. Henkilökohtainen lisä ei siis muutu työtehtävien mukana, vaan on jumiutunut kerran myönnetylle tasolle.

Palkkauksen tarkastelu säännöllisin väliajoin on tärkeä osa toimivaa palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmää. Työntekijöille täytyy tulla järjestelmästä tunne, että he voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa palkkaan ja sen muodostumiseen. Haastateltavista jokainen oli tyytyväinen palkkaansa, joka perustui tietoon palkan olevan sidottuna koulutukseen sekä alan yleiseen palkkatasoon. Haastattelussa toistui kunnallisen yleisen palkkatason mataluus yksityisen sektorin palkkoihin verrattuna.

Rahapalkka on varmasti jokaiselle työntekijälle työskentelyn peruste, jotta tietty elintaso on mahdollinen, mutta se ei kuitenkaan tämän tutkimuksen perusteella ole tärkein työmotivaation lähde tai palkitsemisen muoto. Kysyimme haastateltavilta mitkä ovat heidän mielestään tärkeimmät palkitsemisen tavat rahapalkan lisäksi ja haastattelussa nousi esiin erityisesti kaksi tärkeintä asiaa, jotka olivat aineeton palkitseminen ja liikuntaetuus. Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan

tässä tapauksessa erityisesti välitöntä palautteenantoa, joka pitää sisällään kehuja sekä rakentavan palautteen. Palautetta saadessa haastateltavat suosivat kasvokkain tapahtuvaa palautteenantoa, vaikkei sitä kovin usein annetaakaan, sillä yleensä suositaan sähköisen palautteenannon helpoutta. Tällöin palautteesta jää kuitenkin ilmeet ja eleet pois, jolloin palautetta ei koeta niin merkityksellisenä. Palautteen merkitys on etenkin henkisen kasvun kannalta tärkeä tekijä, joka osaltaan myös motivoi kehittymään työntekijänä. Palautteen merkitys oli suuri keskusteltaessa sen tuomasta positiivisesta vaikutuksesta työntekijän ja itsensä kehittymisestä yhtenä motivaatiotekijänä.

*”Ihmistyössä henkiset palkitsemisen tavat on tärkeitä, esimerkiksi kehuja, palautteita, kannustukset. Ei niiden tarvitse olla ihmeellisiä. Ja tietysti monesti toivoisin, että esimiehen suunnasta tulisi palautetta. Henkilökohtaisesti minun hyvää työvirettä pitää parhaiten yllä sellaiset positiiviset henkiset palkitsemiset ja palautteet. Et se on sellasta kannustavaa ja tuo työhön sellasta mielekkyyttä, kun toteaa, että työllä on ollut joku merkitys.” (H2)*

*”Henkinen palkitseminen, siitä tulee hyvä mieli, vaikka vaatimaton olenkin.” (H3)*

Liikunta- ja kulttuurietuus on haastateltavien mukaan ollut mieluinen palkitsemisen tapa sen monikäyttöisyyden vuoksi. Jokaisella on itse mahdollisuus valita liikuntaetuuden käyttökohde ja kaikkea etuutta ei tarvitse käyttää kerralla. Myös työhyvinvointiin liittyvät tapahtumat ovat haastateltavien mukaan henkilöstön suosiossa, mutta kysyttäessä kumpi olisi mieluisempi vaihtoehto, työhyvinvointitapahtuma vai lisää liikuntaetuutta, suurin osa valitsi liikuntaetuuden, eli aineellinen palkitsemisen tavan.

*”Meillä on hyvät henkilöstöedut, jotka kuuluu myös palkitsemiseen. Liikuntaetuus on mieluinen.” (H1)*

*”Edenred-etu on hyvä, koska sitä voi käyttää laajemmin ja on sen takia monipuolisempi, kuin aiemmin ollut liikuntaetu ja setelit.” (H2)*

## 9 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa Laukaan kunnan henkilöstön palkkataso tasa-arvon ja kilpailukyvyn näkökulmasta sekä palkkatyytyväisyyden nykytila, jotta voitiin vastata tutkimuskysymykseen: *Kuinka Laukaan kunnan palkitsemista tulisi kehittää työtyytyväisyyden ja työmotivaation näkökulmasta?* Kolmen tutkimusosan perusteella luotiin kokonaiskuva siitä, mihin palkitsemisjärjestelmän kehittämisehdotuksessa tulisi erityisesti keskittyä, jotta se olisi mahdollista toteuttaa käytännössä sekä jotta se olisi työntekijän näkökulmasta motivoiva ja läpinäkyvä.

Tasa-arvo ja sen edistäminen työelämässä on työnantajan velvollisuus. Tämä tarkoittaa työpaikka-kohtaisia toimenpiteitä ja prosesseja, joiden toimivuudesta työnantaja vastaa sekä kehittää niitä suunnitelmallisesti. (Hyttinen & Korte 2019, 77.) Palkkauksella on suuri merkitys tasa-arvoisuuden toteutumisessa ja siihen jokaisella työnantajalla on mahdollisuus vaikuttaa. Palkkakartoituksen teko edesauttaa palkkatasa-arvon toteutumista, kun mahdolliset epäkohdat palkkauksessa saadaan organisaation tietoisuuteen. Jotta palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmästä saataisiin tasavertainen, uudessa palkkausjärjestelmässä tulisi pyrkiä sukupuolten välisen työnjaon lieventämiseen sekä vanhan järjestelmän epäkohtien järjestelmälliseen poistamiseen. Tutkimuksen pohjalta vanhan järjestelmän epäkohdiksi nousi erityisesti läpinäkyvyyden puute, epätietoisuus järjestelmän ominaisuuksista ja mahdollisuuksista sekä se, ettei järjestelmä ollut sellaisenaan riittävän motivoiva. Uuden palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän tulee siis keskittyä erityisesti näiden epäkohtien ratkaisemiseen, jotta uusi järjestelmä pystyy tulevaisuudessa motivoimaan henkilöstöä riittävästi. Toimiva ja oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä on kilpailuetu osaavan henkilökunnan hankinnassa ja sitouttamisessa (Joki 2021, 143).

Tämä opinnäytetyö jakautui kolmeen osioon, joista ensimmäinen oli palkkakartoituksen ja vertailun teko. Tutkimuksessa havaittiin naisten ja miesten palkkojen toteutuvan epätasa-arvoisina, sillä miesten palkat ovat erityisesti joissain ammattinimikkeissä huomattavasti naisten palkkoja korkeammat. Suurin tehtäväkohtaisesti havaittu palkkaero naisten ja miesten välisessä palkkauksessa oli 400 euron suuruinen. Tutkimusta tehdessämme emme päässeet tutkimaan henkilökohtaisen lisän perusteita, joka palkkaerojen taustalla on. Mikäli palkkaeroille ei ole erikseen määritelty tarkkoja perusteita henkilökohtaisen lisän myöntöperusteissa, kyseessä on palkkaepätasa-arvo. Tällaisia suuria palkkaeroja voi olla haastavaa lähteä korjaamaan, mutta esimerkiksi yhdenvertaisuuslisä

voisi olla mahdollinen keino korjata eroavaisuudet. Yhdenvertaisuuslisällä tarkoitetaan pysyvää palkanlisää, joka nostaisi perusteettomat palkkaerot samalle tasolle muiden kanssa. Tämä on kuitenkin otettava huomioon vuosittaisen budjetin teossa.

Laukaan kunta on monen muun kunnan ja kaupungin tavoin naisvaltainen henkilöstörakenteeltaan. Tämän rakenteellisen tekijän muokkaaminen ei ole yksiselitteistä, eikä esimerkiksi rekrytoinnissa voida ainoastaan sukupuolen perusteella suosia mieshakijaa, mikäli pätevyyttä tehtävään ei ole. Erityisesti perusturvan ja sivistyspalveluiden piirissä on merkittävä työntekijäpula, joten avoimia työpaikkoja ei voida myöskään täyttää kiintiöiden perusteella, joka tässä tapauksessa tarkoittaisi paikan täyttämistä ainoastaan siinä tapauksessa, että tehtävään löytyy pätevä mieshakija. Palkkatasa-arvon näkökulmasta tilanne on haastava siitä syystä, että yksittäiset korkeat miesten palkat voivat horjuttaa merkittävästi palkkatasa-arvoa.

Yleisesti kuntien ja kaupunkien palkkatasa-arvoa tutkittaessa voidaan todeta, ettei se toteudu palkkatasa-arvo tasa-arvolaisissa (L 609/1986) säädetyllä tavalla. Opinnäytetyön palkkavertailuun otettujen palkkojen suhteen Laukaan kunnan palkkaepätasa-arvo on prosentteina linjassa kaikkien kuntien keskiarvopalkkoihin sekä Petäjäveden palkkoihin verrattuna. Tätä epätasa-arvoa ei voida kuitenkaan ohittaa sillä perusteella, että ongelma on yleinen, sillä jokainen työnantaja on tasa-arvolain (L 609/1986) mukaisesti velvoitettu edistämään tasa-arvoa muun muassa palkkauksen suhteen. Ongelman parantaminen ja kehittäminen ei ole helppoa. Pääasiallisesti kunta-alan palkat ovat samoihin määräytymisperusteisiin pohjautuvia, joten kuntien omat käytännöt palkanlisien myöntämisperusteista voivat selkeästi vaikuttaa vallitsevaan palkkatasoon. Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän olisi hyvä olla selkeä koko henkilöstölle, jotta työntekijät pystyisivät vertaamaan omaa suoritustaan ja palkkaansa järjestelmän antamiin kriteereihin. Palkitsemisjärjestelmän tasa-  
puolisuutta ja yhdenvertaisuutta tarkasteltaessa henkilöstön tulisi kokea sen olevan yhdenvertainen. Kuten Niermeyer ja Seyffert (2002) kertovat, motivaatio on tietyn prosessin tulos, jonka muodostumiseen voidaan vaikuttaa erilaisilla keinoilla. Yksi näistä keinoista on palkitseminen ja sen kehitys osana työntekijän osaamisen kehitystä. Lisäksi erityisesti epäoikeudenmukaisuus ja työntekijöiden kohtelu eriyvästi voi viedä työmotivaatiota. Kun palkkakartoitusta on laissa määritetty velvollisuus työnantajille, on sen tekeminen myös tärkeä osa palkkausta, jotta voidaan varmistaa,

ettei yleinen palkkaus tai palkkakehitys kohtele työntekijöitä erivästi. Tutkimustuloksista huomattiin palkkojen olevan Laukaassa eriarvoiset joidenkin ammattiryhmien suhteen, jonka kehittäminen on tärkeä osatekijä työmotivaation säilymisen kannalta.

Yksi tutkimuksessa esiin noussut asia oli myös tavoitteiden merkitys työtehtävissä ja palkkauksessa. Rantanen ym. (2006) kertoivat kirjassa *Reilu palkitsemisjärjestelmä*, että kun halutaan palkita työntekijää onnistumisista, tavoitteiden on oltava selvillä henkilöstölle. Kun tavoitteet, roolit ja työvälineet ovat selkeä osa työtä, voidaan työntekijää lähteä palkitsemaan osaamisen kehittämisen ja tavoitteiden selkeyttämisen näkökulmasta. Kuten huomattiin tutkimustuloksia tarkastellessa, suuri osa vastaajista koki työn tavoitteiden olevan epäselviä. Tämä on yksi peruselementti palkitsemisen perusteista, joihin palkkauksen ja palkitsemisen tulisi pohjautua. Tavoitteiden perustana tulee kuitenkin olla selvä työtehtävän kuvaus, jotta henkilöstö tietää, mitä heiltä odotetaan työn puolesta. Tehtävänkuvaus tulisikin olla jatkuvasti ajantasainen, jotta palkitseminen olisi tasa-puolista ja työtehtäviin perustuvaa. Työtehtävien ja vastuun ajantasaisuuden tarkistaminen olisi hyvä tehdä vähintään kerran vuodessa, esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. Laukaan kunnan henkilöstöstä useat työntekijät on sijoitettu hinnoittelutunnukseen 99999999 eli muu palkkahinnoittelun ulkopuolinen tehtävä. Näiden henkilöiden osalta ei siis suoraan sovelleta jonkun tehtävän minimipalkkausta eikä palkkaa määriteltäessä ole tarkkoja reunaehtoja. Tehtäväkuvauksen vuosittainen tarkastaminen ja mahdollinen päivitys olisi hyvä tehdä kehityskeskusteluiden yhteydessä. Lisäksi samalla olisi hyvä tehdä palkkauksen säännöllinen tarkastelu ja se tulisi ottaa osaksi vuosittain käytäviä kehityskeskusteluja. Jos kehityskeskusteluissa kiire on jo läsnä muiden keskusteltavien asioiden suhteen, olisi siinä tapauksessa tärkeää ottaa rinnalle erilliset palkkakeskustelut. Kehityskeskusteluissa yleisesti käydään läpi tavoitteet, jotka työntekijän tulisi omaksua työnteon ohella. Palkitsemisen tulisi olla sidoksissa tähän samaan teemaan, eli tavoitteisiin.

Kauhanen (2015) ja Liinalaakso ym. (2016) jaottelivat palkitsemisen kahteen ryhmään, eli aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Aineellista palkitsemista kuvattiin taloudelliseksi palkitsemiseksi ja aineetonta palkitsemista kuvattiin tärkeämmäksi johtamisen kannalta. Aineellinen palkitseminen motivoi henkilöstöä vain tiettyyn pisteeseen asti, jonka jälkeen aineettoman palkitsemisen tulee astua kuvaan. Työyhteisön merkitys korostui yhtenä motivaatiotekijänä ja tutkimuksen tuloksissa tuli selville aineettoman palautteen, eli palautteenannon merkitys osana palkitsemista. Siihen tulisi kiinnittää huomiota erityisesti esihenkilötasolla, mutta myös työntekijöiden

kesken. Palaute ei ole vain esihenkilöiltä tai johdolta alaspäin tulevaa palautetta, vaan myös työntekijöiltä toisille tulevaa, sekä työntekijöiltä johdolle menevää palautetta. Palautteen annossa tulee myös muistaa positiivisen palautteen merkitys, joka usein saattaa unohtua työyhteisöissä. Positiivisen palautteen antaminen voi mahdollistua viikoittaisten palaverien käyttöönoton myötä, palautejärjestelmän kautta tai toimistolla tai muulla työpaikalla tapahtuvan viestinnän ja käytäväkeskustelujen myötä. Palautteen ottaminen osaksi palkitsemista ei voida kuitenkaan pakottaa tai asettaa sitä osaksi palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmää konkreettisesti, sillä sen tulee lähteä henkilöstöltä itseltään.

Kertapalkkioiden lisääminen osaksi palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmää ei tarkoita samaa asiaa, kuin henkilökohtaisen lisän hyödyntämistä osana palkkausta. Henkilökohtaisen lisän osuus on jokaiselle yksilöity palkan osuus, joka määräytyy ja voi muuttua työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointijärjestelmien perusteella. Sen on tarkoitus olla osa jokaisen mahdollisuutta vaikuttaa omaan palkkukseen työsuoritusta tehdessään. Kertapalkkioiden ei puolestaan tarvitse olla osa konkreettista rahapalkkaa, vaan kertapalkkioon verrattavana palkkiona voi toimia esimerkiksi liikuntaetuuden lisääminen tai hyvästä työsuorituksesta ylimääräisenä annettava vapaapäivä. Kertapalkkioiden jakoon voi myös osallistaa henkilöstön muun muassa antamalla heille osittain päätäntävaltaa siitä, ketkä kertapalkkioon ovat oikeutettuja. Kertapalkkioiden määräytymisen perusteena voi olla muun muassa tunnustuksen antaminen strategialähtöisesti sydämelliselle työkaverille tai innostavalle johtajalle. Vaihtoehtoisesti niitä voi saada esimerkiksi hyvästä suoriutumisesta projektissa tai erityisenä kiitoksena hyvin hoidetusta työstä.

Palkitsemisen perusteita pohdittaessa haastatteluissa tuli yksimieliset vastaukset, joiden mukaan palkitsemisen tulisi perustua työntekijän sitoutumiseen, tehtävien vaativuuteen ja tasapuolisuuden henkilöstön kesken. Haastattelujen pohjalta tuli myös näkyviin ajatus työsuorituksen arviointijärjestelmän takaisin ottamisesta myös muille alueille, kuin vain OVTES:n piiriin. Työsuorituksen arviointiin perustuva palkkaus nousi myös aikaisemmin tehdyn kyselytutkimuksen tuloksissa esiin, ja tulosten perusteella tämä olisi mieluinen palkitsemisen peruste. Aikaisemmin työsuorituksen arviointijärjestelmä kaatui henkilöstön tyytymättömyyteen, koska järjestelmää ei oltu tehty riittävän läpinäkyväksi. Jos TSA- järjestelmä otettaisiin takaisin käyttöön, siinä tulisi kiinnittää erityisesti huomiota perusteisiin, joiden pohjalta arviointia aletaan tekemään. Läpinäkyvyys, tasapuoliset

mahdollisuudet oman suorituksen kehittämiseen ja arviointiin on toimivan TSA- järjestelmän perusta.

Tutkimusprosessin alussa vertasimme tutkittavaa aihetta muihin samoja teemoja käsitteleviin tutkimuksiin. Kotakorvan (2013) ja Huhtalan (2011) mukaan tärkeitä asioita palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä olivat johdon tekemät toimenpiteet palkitsemisjärjestelmän viemiseksi henkilöstön keskuuteen. Lisäksi mittaristo, jolla palkitsemisjärjestelmän toimivuutta mitataan, tulee olla valmiiksi mietittynä, jotta henkilöstön ei tarvitse arpoa järjestelmän läpinäkyvyyttä tai tasapuolisuutta. Kuten Huhtalan (2011) teoksessa Palkkiojärjestelmän kehittäminen opinnäytetyössä, myös meidän työmme lähtökohta oli osin sama; aikaisemman palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän läpinäkyvyyden puute, joka oli yksi henkilöstökyselystä esiin noussut tyytymättömyyden kohde. Tutkimuksemme myötä havaittiin, ettei Laukaan kunnan henkilöstö ole tyytyväinen palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmään ja että sitä pidetään työntekijöitä eriarvoistavana. Aiempien tutkimusten pohjalta noussut ajatus mittareista palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän toteutumisen seurantaan ovat myös yksi asia, jota tulee tarkastella ehdotuksessamme. Mittariston, erityisesti TVA ja TSA-palkkausjärjestelmien osalta tulee pohjautua tiettyihin, tarkoin mietittyihin perusteisiin, joiden pohjana toimii strategia. Strategiaan perustuen mittariasteikko voi koostua työsuorituksen tavoitteista, tehtäväkohtaisista tavoitteista ja henkilökohtaisesta työssä suoriutumisesta. Nämä tulisi tehdä taulukkomuotoon ja niiden ajantasaisuus tulisi tarkastaa vuosittain, jotta palkkausjärjestelmän potentiaalinen suorituskyky ei jäisi kiinni viallisista perusteista.

### **Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittämisehdotus**

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kehittää Laukaan kunnan palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmää, jotta se tukisi työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota. Tutkimuksen avulla selvitettiin henkilöstön näkökulmaa palkitsemisen suhteen, jotta ehdotuksesta voidaan muotoilla todellisuudessa motivoiva kokonaisuus. Työntekijöitä Laukaassa on paljon ja työt keskittyvät useisiin eri palvelualueisiin ja ammattiryhmiin. Mielenpitoet palkitsemisesta saattoivat hieman poiketa toisistaan palvelualuekohtaisesti, mutta tärkeintä oli, että löydettiin tekijät, jotka suurin osa kokee mielekkäiksi, koska palkitsemisjärjestelmän tulee koskea läpinäkyvin perustein kaikkia kunnan työntekijöitä. Palkitsemisen tulee myös osaltaan kannustaa ja sitouttaa henkilöstöä, joten verrokkikuntien palkitsemiseen arvioinnin perusteella erilaisia palkanlisiä tulisi kilpailukyvyyn näkökulmasta hyödyntää paremmin.

Läpi tutkimuksen nousi esiin neljä teemaa, joiden ympärille palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä tulisi meidän mielestämme perustaa. Nämä teemat ovat henkilökohtaiset palkanlisät, kertaluontoinen palkitseminen, hyvinvointia tukeva palkitseminen sekä aineeton ja henkinen palkitseminen.

Palkitsemisen tapa	Toimenpiteet
<b>Henkilökohtaiset palkanlisät</b> osaksi palkitsemista	<b>TVA -järjestelmä &amp; TSA -järjestelmä</b> Edellytyksenä työtehtäväkuvausten ajantasaisuus ja tarkkojen arviointikriteereiden laadinta. Työnkuvauksen päivitys ja arviointi vuosittain esim. kehityskeskusteluissa.
<b>Kertaluontoinen palkitseminen</b>	<b>Strategian pohjalta määritellyt palkitsemisen teemat</b> Työkaverit ilmiantaa esim. hyvän johtajan tai sydämellisen työkaverin.
<b>Hyvinvointia tukevat palkitsemisen tavat</b> Esimerkiksi liikunta-, lounas- ja polkypyöräetus.	<b>Kaikille kunnan vakituisille työntekijöille sekä määräaikaisille</b> (sovituin ehdoin, esim. yli 6kk työsuhteessa oleville) Kertaluontoisena palkintona voidaan myös lisätä liikuntaetuuden määrää.
<b>Aineeton ja henkinen palkitseminen</b>	<b>Palautejärjestelmä &amp; vakiintuneet työyksikön palaverikäytännöt</b> Yksikön yhteiset viikko-/kuukausipalaverit sekä esihenkilön ja työntekijän väliset palautevartit.

Kuvio 11. Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittämisehdotus.

Ensimmäisenä palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittämisehdotuksessa nostettiin esille työntekijän henkilökohtaiset palkanlisät. Tutkimuksen ensimmäisessä osassa eli palkkavertailussa havaittiin, että Laukaan kunnan tehtäväkohtaiset ansiot ovat verrokkikuntiin nähden kilpailukykyisellä tasolla, mutta henkilökohtaisia lisiä ei käytetä osana palkkaa yhtä tehokkaasti, kuin muissa kunnissa. Kahdessa jälkimmäisessä tutkimuksen osassa, jossa kartoitettiin palkkatyytyväisyyden tekijöitä sekä perusteita nousi esille, että henkilöstö kokee, että palkitsemisen tulisi olla sidoksissa työn vaativuuteen sekä työssä suoriutumiseen. Tästä syystä kehitysehdotuksessa suositeltaisiin henkilökohtaisen palkanlisien ottamista osaksi palkitsemista, erityisesti työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota tukevaksi palkitsemisen tavaksi. Käytännössä tämän voisi toteuttaa siten, että vuosittaisissa kehityskeskusteluissa käytäisiin työntekijäkohtaisesti työnkuvaus läpi ja siihen perustuen arviointiin myös vuosittain henkilökohtaisen palkanlisän myöntäminen. Käytännössä vastaavanlainen palkitseminen on toteutettu aiemmin kertaluontoisena arviointina ja myöntämisenä, jolloin perusteita tai työssä suoriutumista ei arvioitu enää uudestaan. Työtehtäväkohtaisten arviointikriteerien

tulisi olla tarkkaan laadittuja, sekä saman ammattiryhmän edustajien kesken yhdenlinjaisia, jotta voidaan todeta, että palkitsemisen perusteet ovat läpinäkyviä ja yhdenvertaisia. Näin jokaisella ammattiryhmää edustavalla työntekijällä olisi mahdollisuus työn vaativuuteen perustuen omalla työsuorituksellaan ansaita palkanlisän osaksi tehtäväkohtaista palkkaa.

Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittämissuosituksissa toiseksi on nostettu kertaluontoisten palkkioiden käyttö. Tutkimuksen kahdessa jälkimmäisessä osassa yhteiseksi kannustavaksi tekijäksi työskentelylle nousi työyhteisön ja -ilmapiirin tärkeys. Henkilöstön näkökulmasta tärkein strategian elementti, jonka tulisi näkyä työarjessa ovatkin organisaation arvot. Laukaan kunnan henkilöstöstrategiassa (2019) arvot ovat pääasiassa keskittyneetkin henkilöstön hyvinvoinnin, yhteisöllisyyden ja avoimuuden ympärille (kts. kuvio 12). Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittämissuosituksissa tavoitteena olisi poimia kunnan arvoista esimerkiksi puolivuositteinen teema, jonka perusteella henkilöstö voisi äänestää joukostaan työntekijän, joka omalla toiminnallaan toteuttaa arvoja työarjessa. Tällainen teema voisi olla esimerkiksi tekemisen meininkiä mukaillen hyvä johtaja tai sydämellinen ja ihmisläheinen työntekijä. Käytännössä äänestyksen voisi toteuttaa verkkoäänestyksenä ja palkinnoksi äänestyksessä kolme eniten ääniä saanutta saisi lahjakortin tai esimerkiksi euromääräisen lisäyksen virike-etuuteen. Näiden palkkioiden tavoitteena olisi tukea työtyytyväisyyttä ja yhteisöllisyyden tunnetta sekä samalla tuoda Laukaan kunnan strategiaa tutummaksi henkilöstön keskuudessa.



Kuvio 12. Laukaan kunnan arvot (Henkilöstöstrategia 2019–2025. 2019).

Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittämisehdotuksen kaksi viimeisintä palkitsemisen tapaa ovat erityisesti henkilöstön hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä tukevia. Tutkimuksen kahdessa jälkimmäisessä osassa korostuivat jo aiemmin mainittu työilmapiiri sekä henkisen palkitsemisen tärkeys osana työhyvinvointia. Fyysistä hyvinvointia tukevaksi palkitsemisen tavaksi ehdotetaan kaikille kunnan työntekijöille käyttöönotettaviksi etuuksia, joita voisivat olla muun muassa liikunta-, hieronta-, lounas- tai polkupyöräetus. Näiden etuuksien yksin- tai yhteisvaikutuksesta henkilöstö varmasti tuntisi tulleen huomioduksi sekä samalla fyysisen hyvinvoinnin tukemisen avulla myös henkinen hyvinvointi parantuisi.

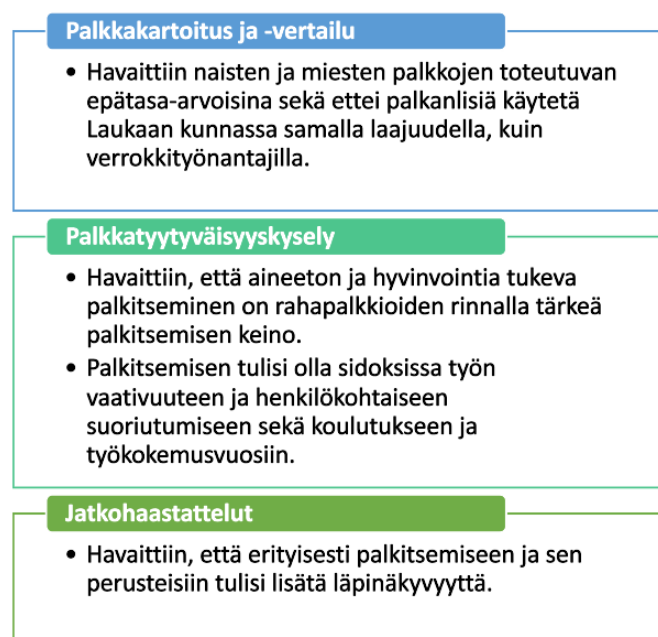
Henkiselle hyvinvoinnille tärkeimmäksi tutkimuksessa havaittiin kuitenkin aineeton palkitseminen. Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittämisehdotuksessa viimeisimpänä, mutta jopa tärkeimpänä palkitsemisen tapana on ehdotettu aineetonta ja henkistä palkitsemista. Tämän toteutumisen edellyttäisi avointa vuorovaikutusta, joka onkin tärkeä teema myös Laukaan kunnan arvoissa. Käytännössä tämän voisi toteuttaa vakiintuneilla palaverikäytännöillä sekä palautejärjestelmän avulla. Olisi tärkeää, että työyksiköissä keskusteltaisiin avoimesti yksikköä koskevista asioista ja tapahtumista esimerkiksi viikoittain tai kuukausittain tapahtuvissa kokouksissa. Lisäksi suosittelimme esihenkilön tai yksikön johtajan sekä työntekijän välisiä palautevartteja, jotka olisivat nimensä mukaisesti lyhytkestoisia ja voitaisiin toteuttaa vapaamuotoisemmin. Mikäli palautteenanto ja palaverikäytännöt koetaan työläiksi tai mahdottomiksi toteuttaa, voitaisiin viestinnässä hyödyntää sähköisiä järjestelmiä ja työyksikön yhteisiä viestintäkanavia. Käytännössä tämän voisi toteuttaa esimerkiksi siten, että esihenkilö kirjoittaisi viikon päätteeksi tai kuukauden lopuksi yleisen kuvauksen yksikön kuulumisista sekä antaisi kannustavaa ja positiivista palautetta yleisesti yksikön henkilökunnalle. Tärkeää olisi, että esihenkilö omalla toiminnallaan toisi esille työntekijöiden työpanoksen tärkeyden, joka tukee työmotivaatiota ja -hyvinvointia.

## 10 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää tekijät, joiden avulla voitaisiin kehittää Laukaan kunnan palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmää, jotta se tukisi työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota. Tutkimus toteutettiin kartoittamalla palkkataso sekä selvittämällä laajasti henkilöstön näkökulmasta merkittäviä tekijöitä palkitsemisessa. Toimeksiantajan näkökulmasta oli merkittävää saada tietoa siitä,

mikä palkitsemisessa ei ole aiemmin toiminut ja miten palkitsemisesta saataisiin usean ammattialan tarpeita vastaava. Viitekehys muodostui palkitsemisen ja työmotivaation ympärille sekä näihin olennaisesti liittyviin teemoihin. Palkitsemista käsiteltiin tarkemmin kunta-alalle lakisääteisten ja ominaisten tekijöiden kautta. Työmotivaation ja työtyytyväisyyden yhteys sekä konkreettiset toimet, millä näitä voidaan tukea, olivat keskeisessä roolissa kehittämisehdotuksen luomisessa. Teoriaa koostettiin luotettavan lähdekirjallisuuden avulla sekä erilaisia kunta-alaa käsitteleviä julkaisuja hyödyntäen.

Palkkakartoituksesta ja -vertailusta havaittujen tulosten perusteella Laukaan kunnan tehtäväkohtaiset palkat ovat muihin kuntiin verrattaessa hyvät, mutta vertailtaessa kokonaisansioita palkkojalisien kanssa, olivat verrokkikuntien palkat lähes aina korkeammat. Myöskään palkkatasa-arvo ei tutkimuksen perusteella toteudu täysin naisten ja miesten välillä. Palkkatyytyväisyyskysely puolestaan antoi meille sekä toimeksiantajalle paljon käyttökelpoista tietoa, josta erityisesti havaittiin aineettoman ja hyvinvointia tukevan palkitsemisen merkityksellisyys henkilöstölle. Palkitsemisen tulisi olla tulosten perusteella sidoksissa työn vaativuuteen ja henkilökohtaiseen suoriutumiseen. Lisäksi koulutuksen ja työkokemusvuosien merkitys palkitsemisessa nousi esiin merkittävänä tekijänä. Palkkatyytyväisyyskyselyn perusteella tehtyjen jatkohaastatteluiden perusteella tietoon tuli erityisesti aikaisemman palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän osalta esiin erityisesti läpinäkyvyyden haasteet ja palkitsemisen perusteiden puutteellisuus. Alla olevaan kuvioon keräsimme keskeiset tutkimuksesta nousseet asiat (kts. kuvio13).



Kuvio 13. Tutkimuksen keskeiset tulokset.

Tutkimusasetelman onnistuneisuutta arvioitaessa tiedostamme kyselytutkimuksen teon olleen ajankohdaltaan heikko, sillä se toteutettiin kesäloma-aikana, mutta aikataulun vuoksi tämä oli ai-  
noa mahdollinen ajankohta tutkimuksen toteutukselle. Jatkossa vastaavat tutkimukset kannattaa  
siirtää kesälomakauden ulkopuolelle. Vaihtoehtona on myös pitää kyselyjä hieman pidempään  
auki, jotta varmasti kaikki vastaajat ehtivät osallistua. Lisäksi palkinnon lisääminen kyselyn loppuun  
voisi kasvattaa vastaajamäärää hieman. Mitä enemmän vastaajia kyselyssä on, sitä luotettavampi  
tutkimus ja sen tulokset ovat.

Mittarin johdonmukaisuutta, eli reliabiliteettia arvioitaessa voimme todeta sen olleen hyvä, sillä  
kvantitatiivinen kyselytutkimus toteutui samanlaisena jokaiselle vastaajalle, ja jokaisella oli tällöin  
yhtäläiset mahdollisuudet kertoa mielipiteensä. Tutkimuksen kvalitatiivisessa haastatteluosiossa  
puolestaan käytimme luotettavuuden arviointiin pronominitasoisia litterointeja, jotka tehtiin nau-  
hoitteiden perusteella. Näin ollen pystyimme vertaamaan eri haastatteluja keskenään ja löytä-  
mään tarkoin valittujen kysymysten joukosta yhtäläisyyksiä. Tutkimuksen luotettavuus on vakaalla  
pohjalla, sillä jokainen Laukaan kunnan palvelualue on vastauksissa edustettuna useammalla hen-  
kilöllä, jonka vuoksi saimme vastauksia jokaisesta vastaajaryhmästä. Näin ollen tuloksien voidaan  
todeta edustavan koko kunnan henkilöstöä.

Opinnäytetyön alkuvaiheessa ennako-oletus oli, että tutkimuksen kautta saataisiin laajasti tietoa  
siitä, miten palkitsemista tulisi kehittää. Laukaan kunnalle hyödyn ajateltiin olevan merkittävä, sillä  
perusteellinen tutkimus mahdollistaisi huolellisen syventymisen palkitsemiseen ja sen perusteisiin.  
Ennako-oletukset toteutuivat pääasiassa hyvin ja tutkimuksen perusteella pystyttiin luomaan yk-  
sityiskohtainen ja käytännön toteutustoimenpiteet sisältävä palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän  
kehittämisehdotus.

Tutkimusaineisto olisi voinut olla laajempi, mutta melko yksimieliset tulokset antavat kuitenkin  
luotettavan kuvan tutkimuksen tuloksista sekä mahdollistavat niiden laajan hyödyntämisen käy-  
tännön toimenpiteitä suunniteltaessa. Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittämisehdotuksen  
käyttöönottoa on pyritty kuvailemaan siten, että se olisi toteutuksen kannalta mahdollisimman  
selkeää ja yksinkertaista. Koska opinnäytetyön valmistuminen tapahtuu vuoden 2021 lopulla, on  
mahdotonta ottaa muutoksia kokonaisuudessaan käyttöön vuoden 2022 alusta, joka olisi uudistus-  
ten kannalta luonnollisin siirtymä. Selkeyden ja toteutusten laajuuden takia olisi järkevintä ottaa

vuoden 2022 aikana käyttöön kehittämisehdotuksen kolme jälkimmäistä osaa, eli kertaluontoiset palkkiot sekä hyvinvointia tukevat aineelliset ja aineettomat palkitsemisen tavat. Henkilökohtaisten palkanlisien sekä palaute- ja palaverikäytänteiden käyttöönotto saattaa vaatia laajempia suunnitelmia, joten niiden käyttöönoton aloitusta olisi aiheellista jakaa tuleville vuosille. Kaiken kaikkiaan käytännön toimenpiteet on hyvä suunnitella huolella sekä tiedottaa avoimesti, jotta henkilöstölle tulee kuva siitä, että tämänkaltaisen tutkimuksen tuloksilla on todellista merkitystä ja halu parantaa palkitsemista on todellinen.

Tärkeintä palkitsemisen kehittämisessä on käytännön toimenpiteiden lisäksi avoimuus, joka tulisi näkyä tiedottamisessa, palkitsemisen perusteissa ja läpinäkyvydessä. Niiden avulla työntekijöiden luottamus työnantajaan vahvistuu ja muodostuu sitoutunut sekä hyvinvoiva henkilöstö. Työntekijät ovat käytännön toiminnan edellytys, joten heidän tyytyväisyytensä tulisi olla merkittävä osa-alue jokaisen organisaation toiminnassa. Asiakastyytyväisyys korostuu lähes kaikilla aloilla ja tyytyväinen ja huomioitu henkilökunta luo positiivisen palvelun. Henkilöstön huomioiminen kasvattaa hyvää työnantajakuvaa ja vertaisten kokemukset työnantajasta voivat olla monelle työntekijälle ja -hakijalle erittäin kannustavia. Toimeksiannon tarpeellisuutta tukee Laukaan kunnan aito halu kehittää palkkausta ja palkitsemista osana henkilöstön motivoimista ja työtyytyväisyyden tukemista. Tutkimuksen myötä saatujen tulosten avulla Laukaan kunnalla on mahdollisuus kehittää toimintaansa yhä paremmaksi, jotta arvot ja toiminnan läpinäkyvyys tukisivat henkilöstön hyvinvointia.

## Lähteet

Ahtela, K. & Bruun, N. & Koskinen, P. & Nummijärvi, A. & Saloheimo, J. 2006. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus. Talentum.

Fried, J. Heinemeier Hansson, D. 2014. Etänä – Toimistoa ei tarvita. Helsinki: Kauppakamari.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Henkilöstökertomus 2020. 2021. Viitattu 10.11.2021. [https://www.jyvaskyla.fi/sites/default/files/atoms/files/jyvaskylan\\_kaupungin\\_henkilostokertomus\\_2020.pdf](https://www.jyvaskyla.fi/sites/default/files/atoms/files/jyvaskylan_kaupungin_henkilostokertomus_2020.pdf).

Henkilöstöraportti 2020. 2021. Viitattu 9.11.2021. <https://www.laukaa.fi/asukkaat/wp-content/uploads/sites/2/2021/06/Henkilostoraportti2020.pdf>.

Henkilöstöstrategia 2019–2025. 2019. Viitattu 2.12.2021. [https://www.laukaa.fi/asukkaat/wp-content/uploads/sites/2/2021/05/henkilostostrategia\\_2019.pdf](https://www.laukaa.fi/asukkaat/wp-content/uploads/sites/2/2021/05/henkilostostrategia_2019.pdf).

Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press 2015.

Huhtala 2011. Palkkiojärjestelmän kehittäminen; tulospalkalla tavoitteisiin. Theseus. Viitattu 7.10.2021. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/26580/Matti\\_Huhtala.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/26580/Matti_Huhtala.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Hyttinen, M. Korte, A. 2019. Työoikeuden perusteet. Helsinki, Suomi: BoD - Books on Demand GmbH 2019.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Helsinki: Kauppakamari.

Kotakorva 2013. Tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmän kehittäminen; Muonion kunta. Theseus. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63814/Kotakorva\\_Virpi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63814/Kotakorva_Virpi.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2020–2021. Kuntatyönantajat. Viitattu 11.6.2021. <https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/2020-2021>.

Kunnan päätöksenteko 2020. Kuntaliitto. Viitattu 30.10.2021. <https://www.kuntaliitto.fi/laki/kunnan-paatöksenteko/paatöksentekomenettelyn-saadospohja/kuntalaki-ja-kunnan-hallintosaanto>.

Kunnan toimielimet 2018. Kuntaliitto. Viitattu 30.10.2021. <https://www.kuntaliitto.fi/laki/kunnan-toimielimet-ja-johtaminen/kunnan-johtaminen>. <https://www.kuntaliitto.fi/demokratia-ja-osallisuus/lautakunnan-toiminta-ja-tehtavat>.

Kuntatyönantajien työhyvinvointikysely 2020. Kuntaliitto 5.3.2020. Viitattu 14.5.2021. <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Kuntajohtajien-tyohyvinvointikysely-2020.pdf>.

L 1118/1996. Ennakkoperintälaki. Viitattu 21.5.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19961118>.

L 1325/2014. Yhdenvertaisuuslaki. Viitattu 2.11.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>.

L 609/1986. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Viitattu 2.11.2021. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>.

Lautakunnan toiminta ja tehtävät 2017. Kuntaliitto. Viitattu 30.10.2021. <https://www.kuntaliitto.fi/demokratia-ja-osallisuus/lautakunnan-toiminta-ja-tehtavat>.

Liinalaakso, V., Moisio, E. & Tiihonen, J. 2016. Reilu palkitsemisjärjestelmä. Helsinki: Teknologia-info Teknova.

Mitä hyötyä on työtyytyväisyyden mittaamisesta? N.d. Dun & Brandstreet. Viitattu 14.5.2021. <https://finland.bisnode.fi/syvenna-osaamistasi/ajatuksiamme/mita-hyotya-on-tyotytyvaisyysden-mittaamisesta/>.

Mitä on yhdenvertaisuus? N.d. Yhdenvertaisuus.fi. Viitattu 27.9.2021 <https://yhdenvertaisuus.fi/mita-on-yhdenvertaisuus>.

Mitä tasa-arvo on? N.d. Opetushallitus. Viitattu 16.6.2021. <https://www.oph.fi/fi/oppimateriaali/miina-ja-ville-opettajan-oppaita/miina-ville-ja-kulttuurin-arvoitus-15>.

Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2002. Motivaatio. Helsinki: Rastor.

Organisaatio N.d. Laukaa. Viitattu 3.11.2021. <https://www.laukaa.fi/asukkaat/kunta-ja-paatöksenteko/organisaatio/#c5a69c7c>.

Palkkatilastot. N.d. KT.fi. Viitattu 10.11.2021. <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/palkkatilastot>.

Rantamäki, T. & Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Kvali-MOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 23.4.2021. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html).

Sinokki, M. 2017. Työmotivaatio ratkaisee tuloksen. Lääkärilehti. Viitattu 1.11.2021. <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/nakokulmat/tyomotivaatio-ratkaisee-tuloksen/?public=3327280ec6dc49d6d532b05fd4dae3ba>.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum.

Tasa-arvosanasto; palkkakartoitus N.d. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 31.10.2021. <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/sukupuoli/tasa-arvosanasto>.

Tasa-arvoaltuutettu N.d. Tasa-arvo.fi. Viitattu 31.10.2021. <https://tasa-arvo.fi/tasa-arvosuunnitelman-laatiminen>.

Tilastokeskus 2020. Kuntasektorin palkat 2019. Viitattu 10.11.2021. [https://www.tilastokeskus.fi/til/ksp/2019/ksp\\_2019\\_2020-05-26\\_tie\\_001\\_fi.html](https://www.tilastokeskus.fi/til/ksp/2019/ksp_2019_2020-05-26_tie_001_fi.html).

Tilastokeskus N.d. Kuntasektorin kuukausipalkat Ammattiluokituksen 2010 mukaan, 2020. Viitattu 10.11.2021. [https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_pal\\_ksp/statfin\\_ksp\\_pxt\\_11aj.px/](https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_pal_ksp/statfin_ksp_pxt_11aj.px/).

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työelämässä N.d. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 2.11.2021. <https://tem.fi/yhdenvertaisuus-tyoelamassa>.

## Liitteet

### Liite 1. Palkitsemiskyselyn 1. sähköposti

Hei,

Olen kolmannen vuoden opiskelija Jyväskylän ammattikorkeakoulusta ja tällä hetkellä Laukaan kunnan henkilöstöhallinnossa HR- harjoittelijana. Olemme tekemässä opinnäytetyötämme kunnan työntekijöiden palkkatyytyväisyydestä ja Laukaan kunnan kilpailukyvyistä (palkitsemisen näkökulmasta). Samalla teemme tasa-arvosuunnitelmaan sisältyvän palkkakartoituksen. Toivomme teitä jokaista vastaamaan tähän opinnäytetyökyselyyn, johon vastaaminen kestää vain noin 4 minuuttia. Tämä auttaa meitä saamaan laajemman kuvan kunnan palkkauksesta tyytyväisyystekijänä. Toivomme pikaisia vastauksia kyselyyn, jotta pääsemme mahdollisimman nopealla aikataululla analysoimaan kyselytuloksia.

Tässä on linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/580EEE7721F50548>

Palkitsemisella kyselyssä tarkoitetaan kaikkea kunnan tarjoamaa palkitsemista, pitäen sisällään edut ja euronääräisen palkan sekä muut huomioimiset kunnalta.

Linkki toimii sekä mobiiliversiona, että työpöytäversiona. Kysely on täysin anonyymi ja tuloksia tarkastellessa pidämme huolen vastaajien anonymiteetin säilymisestä. Opinnäytetyön työparina minulla on Kira Andersson, joka aloittaa täällä Laukaan kunnassa hr- harjoittelussa syyskuussa minun jälkeeni.

Mukavaa kesää!

Ystävällisin terveisin

Heini Kamppi, HR-harjoittelija sekä

Kira Andersson, tuleva HR-harjoittelija

## Liite 2. Palkitsemiskyselyn 2. sähköposti

Hei,

vastaathan pian opinnäytetyökyselyymme, joka koskee henkilöstön palkkatyytyväisyyttä Laukaan kunnassa. Kyselyyn on tullut jo jonkin verran vastauksia, mutta vastausprosentti on vielä alhainen. Vastausten määrä vaikuttaa tiedon luotettavuuteen, joten toivomme jokaisen käyttävän tähän muutaman minuutin. Kysely on anonyymi ja pysyy auki vielä muutaman viikon.

Tässä vielä linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/580EEE7721F50548>

Linkki on tullut jo aikaisemmin sähköposteihinne, joten vastaa kyselyyn vain, jos et ole vielä siihen vastannut. Kiitos jo etukäteen vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin

Heini ja Kira

## Liite 3. Palkitsemiskyselyn 3. sähköposti

Hei,

nyt on vielä viimeiset hetket vastata opinnäytetyökyselyymme koskien henkilöstön palkkatyytyväisyyttä Laukaan kunnassa!

Vastausten määrä vaikuttaa tiedon luotettavuuteen, joten toivomme jokaisen käyttävän tähän muutaman minuutin. Kysely on anonyymi ja auki vielä tämän viikon perjantaihin 6.8. saakka.

Tässä linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/580EEE7721F50548>

Huom! Linkki on tullut aikaisemmin sähköposteihinne, joten vastaa kyselyyn vain, jos et ole vielä siihen vastannut. Kiitos jo etukäteen vastauksistanne!


Ystävällisin terveisin

Heini ja Kira

## Liite 4. Palkitseminen tyytyväisyystekijänä- kysely



### Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (\*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

#### 1. Sukupuoli \*

- Nainen
- Mies
- Muu
- En halua vastata

#### 2. Palvelusvuodet Laukaan kunnassa \*

- Alle 1v.
- 1-10v.
- 11-20v.

- 21-30v.
- 31-40v.
- Yli 40v.

### 3. Palvelussuhteen luonne \*

- Vakituinen
- Määräaikainen

### 4. Palvelussuhteen muoto \*

- Kokoaikainen
- Osa-aikainen

### 5. Palveluyksikkö \*

- Konsernihallinto, hallintopalvelut
- Konsernihallinto, talous- ja elinvoimapalvelut
- Konsernihallinto, elinkeinopalvelut
- Konsernihallinto, muu
- Perusturvapalvelut, hallinto- ja terveystyö
- Perusturvapalvelut, sosiaalityö
- Perusturvapalvelut, vanhus- ja vammaispalvelut
- Sivistyspalvelut, hallintopalvelut
- Sivistyspalvelut, esiopetus ja varhaiskasvatus
- Sivistyspalvelut, perusopetuspalvelut
- Sivistyspalvelut, lukio

- Sivistyspalvelut, kansalaisopisto
- Sivistyspalvelut, kirjasto- ja kulttuuripalvelut
- Sivistyspalvelut, Vatti
- Sivistyspalvelut, lasten ja nuorten hyvinvointikeskus
- Tekniset palvelut, hallinto, suunnittelu ja paikkatietopalvelut
- Tekniset palvelut, yhdyskuntatekniset palvelut
- Tekniset palvelut, tilapalvelut
- Tekniset palvelut, ruoka- ja puhtauspalvelut
- Tekniset palvelut, ympäristövalvonta
- Tekniset palvelut, rakennusvalvonta

**6. Onko sinulla esihenkilövastuuta? \***

- Kyllä
- Ei

**7. Valitse seuraavista vaihtoehdoista sopivin \***

	Kyllä	Jokseenkin	En osaa sanoa	En juurikaan	En ollenkaan
Oletko tyytyväinen työtehtäviisi ja niiden sisältöön?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koetko koulutusmahdollisuudet tärkeänä osana työssä viihtyvyyttä? *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koetko työssäsi olevan hyvät etenemismahdollisuudet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koetko olevasi tyytyväinen palkkaasi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Kyllä	Jokseenkin	En osaa sanoa	En juurikaan	En ollenkaan
Koetko itse voitavasi vaikuttaa palkkaasi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koetko palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän olevan tasapuolinen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 8. Mielestäni palkitsemisen tulisi olla sidoksissa \*

- Koulutukseen
- Työkokemusvuosiin
- Työn vaativuus
- Henkilökohtaiseen suoriutumiseen
- Tulosyksikköni suoriutumiseen
- Tasapuolisuuteen, esim. joulubonukset kaikille
- Muu, mikä?

### 9. Minua työssäni motivoi/kannustaa \*

- Henkilökohtaiset tavoitteet
- Työyksikköni yhteiset tavoitteet
- Asiakastyytyväisyys
- Pitkän aikavälin tavoitteet
- Lyhyen aikavälin tavoitteet
- Muu, mikä?

### 10. Mielestäni hyvä tavoitteisiin perustuva palkitsemisen aikaväli olisi \*

- Kerran vuodessa
- Puolivuositain
- Neljännesvuositain
- Kuukausittain
- En osaa sanoa

**11. Mitkä ovat mielestäsi rahapalkkion lisäksi tärkeimmät palkitsemisen tavat:  
Valitse 3 tärkeintä \***

- Vuosittainen tulospalkkio
- Mahdollisuus koulutuksiin
- Kulttuurietuus
- Liikuntaetuus
- Lounas- ja kahvietu
- Vaativimmat työtehtävät
- Mahdollisuus edetä uralla
- Lahjat ja muistamiset
- Joustavuus työajoissa
- Vapaapäivät
- Nimeäminen kuukauden työntekijäksi tms. tunnustus

**12. Koetko Laukaan kunnan palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän tasavertaisena? \***

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

**13. Vastasit ei, miksi? \***


**14. Millainen olisi mielestäsi hyvä palkitsemisjärjestelmä?**


## Liite 5. Haastattelukutsut

Hei,

Teemme opinnäytetyötä Laukaan kunnalle, jonka aiheena on palkkatyytyväisyys sekä palkkausjärjestelmän kehittäminen. Toteutimme aikaisemmin Webropol- kyselyn tähän aiheeseen liittyen ja nyt haluaisimme järjestää muutamalle henkilölle (noin 4) lisähaastattelun kyselyn tulosten poh-

jalta. Haastattelu on täysin anonyymi ja haastattelun kesto on noin 15-30min. Haastattelun tarkoituksena on kartoittaa työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja mieluisia palkitsemisen tapoja. Haastattelussa olennaista on haastateltavan omat mielipiteet ja ajatukset.

Jos olet halukas osallistumaan lyhyeen haastatteluun, ehdottaisimme päiväksi esim. ma 13.9. klo 12:30- 13:00. Jos haluat osallistua, mutta päivä ei sovi, voit ehdottaa meille uutta aikaa vapaasti 😊. Haastattelu voidaan toteuttaa joko Teamsillä tai kasvokkain, kumpi tuntuu mieluisemmalta vaihtoehdolta.

Mikäli sinulla ei ole mahdollisuutta osallistua haastatteluun, ilmoitathan myös siitä, jotta osaamme kutsua jonkun toisen tilallesi.

Ystävällisin terveisin

Heini Kamppi ja Kira Andersson

Henkilöstöhallinnon harjoittelijat

## **Liite 6. Haastattelurunko**

1. Johdanto:
  - Kyseessä on opinnäytetyöhaastattelu ja aiheena on Laukaan kunnan palkkauksen kehittäminen. Haastattelu on anonyymi, eikä vastauksia tai nimitietoja jaeta eteenpäin. Sopiiko, että tallennamme/äänitämme haastattelun omaa käyttöämme ja litterointia varten? Tallennetta ei jaeta eteenpäin.
2. Motivaatio
  - Mikä sinua motivoi työssäsi? Tuleeko mieleesi vielä muita motivaation lähteitä?

- Miten laittaisit motivaatio lähteet tärkeysjärjestykseen?
  - Miten motivaation lähteet näkyvät työarjessa vai näkyvätkö?
2. Mitä ovat mielestäsi palkitsemisen tavat?
- Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät palkitsemisen tavat?
  - Laita ne tärkeysjärjestykseen.
  - Miksi koet X:n olevan tärkeämpi kuin Y:n?
4. Mihin palkitsemisen tulisi olla sidoksissa? Mitä pitää tehdä, jotta haluttu tavoite saavutetaan ja saadaan palkinto? Tasapuolisuus vs. yksilön mahdollisuus vaikuttaa omaan palkkaansa
- Ajatteletko palkitsemisen ns. "jokaisen oikeutena" vai onko se suoritukseen ja yksilöön sidonnaista? (Pitäisikö yksilön työn suorittamista arvioida VAI kaikille tasapuolisesti samat palkitsemiset)
  - Vastauksesta riippuen, mitkä olisivat arvioinnin kriteerit? (esim. kehityskeskusteluissa)
5. Palkitsemisen aikaväli? (→ esim. kehityskeskusteluissa käydyn arvioinnin perusteella?)
6. Oletko tyytyväinen palkkaasi?
- Miksi kyllä/ei?
7. Oletko tyytyväinen nykyiseen palkkaus ja palkitsemisjärjestelmään?
- Kyllä / ei, miksi?
8. Miten sitä voisi kehittää paremmaksi?
9. Jos työntekijä ei ole tyytyväinen palkitsemiseen, mistä luulisit, että se johtuu?
- Mitä palkkatyytymättömyydelle pitäisi mielestäsi tehdä?
  - Riittäisikö pelkkä rahallinen korvaus motivoimaan työhön?
- Kiitos haastattelusta!