



Henkilöstöetujen rooli työhyvinvoinnissa - case puolustusministeriö

Salla Rosenberg

2025 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Henkilöstöetujen rooli työhyvinvoinnissa - case puolustusministeriö

Salla Rosenberg
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2025

Salla Rosenberg

Henkilöstöetujen rooli työhyvinvoinnissa - case puolustusministeriö

Vuosi

2025

Sivumäärä

64

Henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavat monet seikat ja henkilöstöedut ovat työnantajalle yleinen keino ylläpitää työhyvinvointia, tukea työssäjaksamista sekä sitouttaa työntekijää organisaatioon. Henkilöstöetujen avulla työnantaja voi myös parantaa kilpailukykyään ja lisätä työpaikan houkuttelevuutta työmarkkinoilla.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka puolustusministeriön virkamiehet kokevat työnantajan tarjoamat tämänhetkiset henkilöstöedut ja kuinka ne vaikuttavat virkamiesten työhyvinvointiin. Tarkoituksena oli myös kuvata, minkälaisia henkilöstöetuja puolustusministeriön virkamiehillä on tällä hetkellä käytössään ja kuinka henkilöstöedut valtiolla määräytyvät valtion virka- ja työehtosopimusten mukaisesti. Hyvän hallinnon periaatteet vaikuttavat virkamiehille myönnettäviin etuuksiin ja opinnäytetyössä selvennetään mitkä ovat virkaehtosopimuksen mukaisia etuja.

Työn tavoitteena oli laatia puolustusministeriön henkilöstöhallinnon käyttöön selvitys henkilöstöetujen vaikutuksesta työhyvinvointiin, jotta he voisivat tulevaisuudessa kehittää sen pohjalta henkilöstöetujaan, parantaa työntekijöidensä työhyvinvointia ja edistää työssäjaksamista.

Teoreettisessa viitekehyksessä määriteltiin työhyvinvointi ja käytiin läpi, kuinka palkitseminen vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen ja motivaatioon. Seuraavaksi määriteltiin henkilöstöedut ja kerrottiin, kuinka henkilöstöetuja voi hyödyntää kilpailuvalttina työmarkkinoilla. Tietopohjassa tarkasteltiin myös, minkälaisia on valtion palkkaus- ja palkkiojärjestelmät ja selvennettiin, minkälaisia henkilöstöetuja puolustusministeriön virkahenkilöstölle tarjottiin opinnäytetyötä tehdessä.

Työn menetelmäosiossa hyödynnettiin monimenetelmällistä tutkimusta, jossa yhdisteltiin määrällisiä sekä laadullisia aineistonkeruumenetelmiä. Puolustusministeriön virkahenkilöstölle teetettiin kyselytutkimus toukokuun 2025 aikana Webropol-kyselynä. Kysely koostui sekä määrällisistä että laadullisista kysymyksistä. Näin kyettiin selvittämään tarkemmin, kuinka henkilöstöedut tukevat virkahenkilöstön hyvinvointia ja kuinka palkitsemisjärjestelmää tai -järjestelmiä voidaan potentiaalisesti jatkossa kehittää vielä toimivammaksi.

Kyselytutkimuksen tulosten avulla saatiin yleiskuva virkahenkilöstön kokemuksista henkilöstöetujen merkityksestä ja niiden vaikutuksesta työhyvinvointiin. Vastausten perusteella nykytila koetaan pääosin myönteiseksi, mutta aineistosta nousi esiin myös arvokkaita kehitysehdotuksia. Työn tavoite oli rajattu tuottamaan selvitys organisaation nykytilasta, ja tulokset antavat viitteitä mahdollisista kehittämiskohteista henkilöstöetujen osalta. Opinnäytetyön johtopäätökset voivat tarjota toimeksiantajan lisäksi hyödyllistä tietoa esimerkiksi esihenkilöille, henkilöstöhallinnolle sekä organisaation strategista kehittämistä tukeville tahoille myös yleisellä tasolla.

Asiasanat: henkilöstöedut, palkitsemisjärjestelmä, työssä jaksaminen, työhyvinvointi, työmotivaatio

Salla Rosenberg

The Role of Employee Benefits in Workplace Well-Being - case Ministry of Defence

Year

2025

Pages

64

Several factors affect the workplace well-being of employees. For employers, employee benefits are a common way to maintain well-being at work, support employees' ability to cope at work, and strengthen their commitment to the organization. Through employee benefits, the organization can also improve its competitiveness and enhance its appeal in the labour market.

The purpose of this thesis was to find out how the civil servants at the Ministry of Defence view the current employee benefits and how they affect the workplace well-being of the civil servants. The meaning was to determine the type of current employee benefits and how the employee benefits are determined for civil servants and employees. The principles of good governance influence the benefits granted to civil servants, and the thesis clarifies which benefits are included under the terms of the civil service agreement.

The aim of the thesis was to produce an analysis for the Ministry of Defence's human resources unit on the impact of employee benefits on workplace well-being, to support the future development of these benefits, enhance employee's workplace well-being and promote work ability.

Workplace well-being was defined in theoretical framework and it also clarified how rewarding affects employee well-being and motivation, Theoretical framework also consisted of the definition of employee benefits and explained how the organization can benefit from the employee benefits in the labour market. The theoretical background defined the characteristics of the government's salary and reward system and provided clarification on the employee benefits available to the Ministry of Defence's civil servants during the study.

The methodology section of the thesis was created by a mixed-methods research approach, combining both quantitative and qualitative data collection methods. A survey was conducted among the Ministry of Defence's civil servants during May 2025 using the Webropol platform. The questionnaire included both quantitative and qualitative questions. This approach enabled a more in-depth understanding of how employee benefits support the well-being of civil servants and how the reward system or systems could potentially be further developed to enhance their effectiveness in the future.

The survey provided a comprehensive overview of civil servants' experiences regarding the significance of employee benefits and their impact on well-being at work. Based on the responses, the current situation is generally positive, but the data also revealed valuable suggestions for further improvement. The results indicate potential areas for future enhancement of employee benefits. The findings benefit the commissioner, but may also be useful for supervisors, HR professionals of other parties, and for those involved in the strategic development of the organisation.

Keywords: employee benefit, recognition and reward system, work endurance, work well-being

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Aiheen taustoitus.....	6
1.2	Aiheen valinta	6
1.3	Kohdeorganisaation esittely	7
1.4	Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.5	Työn rakenne	9
2	Työhyvinvointi	10
2.1	Työhyvinvoinnin määritelmä.....	10
2.2	Maslowin tarvehierarkia työhyvinvoinnissa	12
2.3	Palkitseminen osana työhyvinvointia	14
3	Henkilöstöedut.....	16
3.1	Henkilöstöetujen määritelmä	17
3.2	Henkilöstöedut osana työhyvinvoinnin ja työkykyjohtamisen kehittämistä	18
4	Palkkaus- ja palkkiojärjestelmät valtionhallinnossa	20
4.1	Valtion palkkausjärjestelmä	21
4.2	Sitouttaminen valtionhallinnon asiantuntijatyössä	21
4.3	Henkilöstöedut valtiolla.....	22
4.4	Henkilöstöedut puolustusministeriössä.....	23
5	Tutkimusmenetelmä	25
5.1	Aineistonhallinta	25
5.2	Tutkimusmenetelmän valinta	25
5.3	Kyselytutkimuksen toteutus	26
6	Tulokset	28
6.1	Vastaaajien taustatiedot	28
6.2	Henkilöstöetujen merkittävyys.....	30
6.3	Henkilöstöetujen vaikutus yhteisöllisyyteen sekä työhyvinvointiin	33
6.4	Aineeton palkitseminen työyhteisössä	37
7	Johtopäätökset	41
8	Pohdinta	44
	Lähteet.....	47
	Kuviot	50
	Taulukot	50
	Liitteet	51

1 Johdanto

Työhyvinvointi on käsitteenä monitahoinen ja työssäjaksaminen on noussut merkittäväksi kysymykseksi nykyajan työelämässä. Monet organisaatiot kiinnittävät entistä tarkempaa huomiota työhyvinvointiin ja sen kehittäminen on usein kirjattuna jo organisaation strategiassa ja kuuluu osaksi jokapäiväistä toimintaa. Tässä opinnäytetyössä käsitellään henkilöstöetujen vaihtavuutta virkahenkilöstön työhyvinvointiin ja tämä tutkimuksellinen kehittämistyö on tehty toimeksiantona puolustusministeriölle.

1.1 Aiheen taustoitus

Työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen vaikuttaa moninaiset seikat, joista yksi on työntekijän palkiseminen. Työnantajan ja työntekijän välinen suhde perustuu sopimukseen, jonka perusteella työntekijä on velvollinen tekemään työtä työnantajan valvonnan alaisena. (Työsuojeluhallinto 2025). Työntekijälle maksetaan tekemästään työstä vähintään työehtosopimuksen mukainen palkka, mutta työnantaja voi rahapalkan lisäksi myöntää työntekijöilleen erilaisia etuja, joiden avulla voi parantaa työssäjaksamista sekä työmotivaatiota. Henkilöstöetu on eriteltävä työntekijän saamasta rahapalkasta, eli ne eivät ole korvausta tehdystä työstä vaan nimensä mukaisesti työ- tai virkasuhteen perusteella myönnettäviä etuja. Henkilöstöedut toimivat työnantajalle myös kilpailuetuna, sillä nykyaikana ammattitaitoisille osaajille on suuri kysyntä. Työssäjaksamiseen panostamalla työnantaja voi ilmaista sekä olemassa oleville että potentiaalisille tuleville työntekijöille, että heillä ajatellaan työntekijän parasta. (Kauhanen 2012, 204-211.)

Hyvinvoiva työntekijä on työnantajalleen myös taloudellinen etu. Motivoitunut ja toimiva työyhteisö on suuri voimavara ja siihen panostaminen on taloudellisesti kannattavampaa kuin jälkikäteen korjata työhyvinvoinnin puutteesta johtuvia kustannuksia. Suorat ja epäsuorat kustannukset näkyvät organisaation kuluissa muun muassa sairauspoissaoloina, henkilöstön nopeana vaihtuvuutena sekä osaamisen poistumisena. Heikko työssäjaksaminen tai motivaation puute voi aiheuttaa myös varhaista eläköitymistä tai osa-aikaeläkkeelle siirtymistä sekä heikentää pidemmässä juoksussa organisaation työnantajabrändiä. (Joki 2024, 152-154).

1.2 Aiheen valinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka puolustusministeriön virkamiehet kokevat työnantajan tarjoamat tämänhetkiset henkilöstöedut ja kuinka ne vaikuttavat virkamiesten työhyvinvointiin. Työssä kerrotaan, minkälaisia henkilöstöetuja puolustusministeriön virkamiehillä on käytössään ja kuinka henkilöstöedut valtiolla määräytyvät. Hyvän hallinnon

periaatteet vaikuttavat virkamiehille myönnettäviin etuuksiin ja opinnäytetyössä selvennetään mitkä ovat virkaehtosopimuksen mukaisia etuja.

Aihe opinnäytetyölle muotoutui työharjoittelun aikana, joka suoritettiin puolustusministeriön henkilöstöhallinnon sisäisellä sektorilla syksyllä 2024. Harjoittelu herätti kiinnostuksen työhyvinvoinnin syvempään tarkasteluun henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Henkilöstöedut valikoituivat tarkemmaksi kohteeksi, sillä niitä käsiteltiin laajasti harjoittelun aikana käytännön työtehtävissä. Aihe oli myös ajankohtainen, sillä Valtioneuvoston kanslia oli ilmoittanut kilpailutavansa sen hetkisenä henkilöstöetuna vuosittain myönnettävän liikunta- ja kulttuuriedun. Henkilöstöhallintoa kiinnosti myös selvittää, mitä mieltä virkahenkilöstö on tämänhetkisistä henkilöstöeduista ja arvottaisivatko he mahdollisesti joitain toisia etuja nykyisiä korkeammalle.

Työhyvinvointi aiheena on myös muiden tahojen kuin toimeksiantajan osalta erittäin ajankohdainen. Työelämä on ollut viime aikoina muutoksessa ja organisaatioiden täytyy pysyä näiden muutosten mukana, jotta ne voivat pitää kiinni houkuttelevuudestaan, kilpailukyvystään ja mikä tärkeintä, henkilöstöstään. Työhyvinvointiin ja työmotivaatioon panostamalla organisaatio voi vastata niihin tarpeisiin, joita työntekijät nykyään työnantajien taholta kaipaavat. (Manka & Manka, 2023, luku 1.)

Tässä opinnäytetyössä syntynyt yleiskuva virkahenkilöstön näkemyksistä henkilöstöetujen merkityksestä tarjoaa arvokasta tietoa siitä, millaiset etuudet ja palkitsemisjärjestelmät motivoivat työntekijöitä ja tukevat heidän jaksamistaan. Työn johtopäätöksiä voi soveltaa etenkin muissa viranomaisissa, joiden henkilöstöetus- sekä palkitsemisjärjestelmät ovat yhteneväisiä puolustusministeriön kanssa, mutta yleisellä tasolla työ voi hyödyttää myös muita tahoja, jotka haluavat kehittää henkilöstöstrategiaansa henkilöstön työhyvinvoinnin sekä työmotivaation tueksi.

1.3 Kohdeorganisaation esittely

Puolustusministeriö toimii valtioneuvoston osana Kaartinkaupungissa, eteläisessä Helsingissä. Valtioneuvoston ohjesäännön mukaan puolustusministeriön toimialaan kuuluvat puolustuspolitiikka, sotilaallinen maanpuolustus, kokonaismaanpuolustuksen yhteensovittaminen sekä sotilaallinen kriisinhallinta- ja rauhanturvaamistoiminta. Puolustusministeriön välittömässä läheisyydessä toimii myös Puolustusvoimat ja ministeriö onkin yhdistävä tekijä valtioneuvoston ja Puolustusvoimien välillä. Maailmantilanne sekä Suomen verrattain tuore NATO-jäsenyys on tuonut viimeisinä vuosina suuria muutoksia ministeriön rakenteisiin, ja tämä lisännyt omalta osaltaan henkilöstön määrää. (Puolustusministeriö 2025.)

Puolustusministeriön organisaatorakenteen ylimmäisenä on puolustusministeri, jonka virkaa toimittaa tällä hetkellä Antti Häkkänen (kok.), hänestä seuraavana toimii kansliapäällikkö Esa

Pulkkinen. Ministeriön virkahenkilöstö jakaantuu kolmeen osastoon: puolustuspoliittiseen-, hallintopoliittiseen sekä resurssipoliittiseen osastoon. Ministeriössä toimii näiden lisäksi kaksi erillisyyksikköä, hallintoyksikkö sekä viestintäyksikkö ja näiden lisäksi suoraan kansliapäällikön alaisuudessa toimiva turvallisuuskomitean sihteeristö sekä viestintäyksikön yhteydessä toimiva maanpuolustustiedotuksen sihteeristö. (Puolustusministeriö 2025.)

Seuraavassa kuviossa kuvattuna puolustusministeriön tämänhetkinen organisaatorakenne, jossa näkyvillä erillisyyksiköiden sekä osastojen ja yksiköiden sijoittuminen organisaatiokaaviossa.



Kuvio 1: Puolustusministeriön organisaatorakenne (Puolustusministeriö 2025)

Puolustusministeriö on valtioneuvoston ministeriöistä pienin ja virkahenkilöstön määrä on noin 160 henkilöä, joista noin kaksikymmentä henkilöä toimii sotilasvirassa. Henkilöstön keski-ikä on noin 46 vuotta ja virkahenkilöstöstä naisia on 55 % ja miehiä 45 %. Valtaosa henkilöstöstä työskentelee asiantuntijatehtävissä ja useimmilla on taustallaan korkeakoulu- tai yliopistotutkinto, osaamisen painottuessa ensisijaisesti oikeustieteen, yhteiskuntatieteiden tai valtiotieteiden pariin, monella on koulutustaustaa myös maanpuolustuskorkeakoulusta ja osaamistaustanaan sotatieteiden maisterin tai upseerin tutkinto. (Puolustusministeriö 2025.)

Puolustusministeriö on menestynyt kahden vuoden välein tehtävissä työtyytyväisyyskyselyissä hyvin ja vuoden 2024 työtyytyväisyyden kokonaisindeksi oli 3,88 (asteikolla 1-5). Puolustusministeriön virkahenkilöstö arvostaa erityisesti työnsä sisältöä, työyhteisön toimintakulttuuria sekä työn sisällön vaikuttamismahdollisuuksiin työyhteisössä. (Puolustusministeriö 2025.)

1.4 Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia puolustusministeriön henkilöstöhallinnon käyttöön selvitys henkilöstöetujen vaikutuksesta työhyvinvointiin, jotta he voisivat tulevaisuudessa kehittää sen pohjalta henkilöstöetujaan, parantaa työntekijöidensä työhyvinvointia ja edistää työssä-jaksamista. Sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta on merkityksellistä, että myönnetyt henkilöstöedut ovat tarkoituksenmukaisia ja hyödyllisiä. Ensisijaisena tutkimuskysymyksenä työtä aloittaessa oli

- miten henkilöstöedut ja palkkiojärjestelmät vaikuttavat työhyvinvointiin puolustusministeriössä?”

ja tämän tutkimuskysymyksen pohjalta alakysymyksiksi nousivat seuraavat:

- miten merkittävänä puolustusministeriön henkilökunta kokee tämänhetkiset henkilöstöedut?
- minkälaiset henkilöstöedut olisivat virkahenkilöstön tarpeiden mukaisia?
- miten henkilökunta kokee henkilöstöetujen tukevan työhyvinvointia?

1.5 Työn rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu kahdeksasta luvusta, jotka etenevät aiheen esittelystä johtopäätöksiin ja pohdintaan. Ensimmäisessä luvussa lukija johdatetaan aiheeseen taustoittamalla aiheen valintaa ja esittelemällä toimeksiantaja. Toisessa ja kolmannessa luvussa käsitellään työn teoreettista viitekehystä, erityisesti työhyvinvoinnin ja henkilöstöetujen määritelmiä.

Neljännessä luvussa tarkastellaan valtionhallinnon palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä sekä kerrotaan sitouttamisen tärkeydestä valtionhallinnon työtehtävissä. Luvussa neljä kerrotaan myös puolustusministeriön nykyisistä henkilöstöeduista. Viidennessä luvussa kuvataan ja perustellaan opinnäytetyön tutkimusmenetelmää ja kerrotaan tarkemmin aineistonkeruusta. Kuudes luku esittelee työn keskeiset tulokset, joita käsitellään seitsemännessä luvussa johtopäätösten ja kehittämis ehdotusten muodossa. Kahdeksannessa luvussa käsitellään opinnäytetyöstä saatua palautetta ja pohditaan työn kokonaisuutta.

Jotta opinnäytetyön lopputulemana saadaan kattava selvitys henkilöstöetujen vaikutuksesta työhyvinvointiin, on tietoperustassa ensin selvennettävä työn merkittävimpiä käsitteitä. Tärkeää on lähteä liikkeelle siitä, mistä kaikista asioista työhyvinvointi koostuu ja mikä motivoi työntekijää suoriutumaan työtehtävistään parhaalla mahdollisella tavalla. On tärkeää ottaa huomioon myös työnantajan näkökulma asiaan ja selvittää, mitä hyötyä työhyvinvoinnin taakamisesta ja ylläpitämisestä on organisaatiolle.

Henkilöstöedut ovat osa työntekijöiden palkitsemista, joten tietoperustassa käydään läpi, miten palkitseminen vaikuttaa työhyvinvointiin ja selvennetään kuinka taloudelliset ja aineettomat palkitsemistavat eroavat toisistaan ja niiden merkitsevyyttä käsitellään muun muassa erilaisten motivaatioteorioiden kautta. Tietoperustassa kerrotaan myös, minkälaisia palkkaus- ja palkkiojärjestelmiä valtiolla on käytössään ja kuinka tärkeää sitouttaminen asiantuntijatyössä on.

Työn menetelmäosio rakentuu monimenetelmällisestä tutkimuksesta, jossa yhdistellään sekä määrällisiä että laadullisia kysymyksiä. Monimenetelmällinen tutkimus soveltuu parhaiten opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi siitä syystä, että tätä menetelmää käyttämällä saadaan tutkittavasta aiheesta mahdollisimman monipuolisesti aineistoa. Määrällisten ja laadullisten menetelmien yhdisteleminen hyödyttää tulosten analysointia, sillä määrällisillä kysymyksillä saadaan rakennettua tutkimusosiolle perusteltu pohja ja laadulliset kysymykset syventävät ymmärrystä aiheesta ja näin ollen saadaan tutkimukselle lisää validiteettia. (Sepänen-Järvelä, Åkerblad & Hautakoski, 2019, 333-334.)

Kyselytutkimus toteutettiin huhtikuun 2025 aikana puolustusministeriön virkahenkilöstölle Webropol-kyselynä ja kysely koostui sekä tausta-aineistoa varten kerätyistä määrällisistä kysymyksistä että laadullisista kysymyksistä, jotka selvittävät tarkemmin, kuinka henkilöstöedut tukevat virkahenkilöstön hyvinvointia ja kuinka niiden pohjalta voidaan jatkossa potentiaalisesti kehittää palkitsemisjärjestelmää tai -järjestelmiä vielä toimivimmiksi. (Åkerlund & Sepänen-Järvelä 2024.)

2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi koostuu lukuisista eri palasista ja työnantaja voi omalta osaltaan vaikuttaa työntekijöidensä hyvinvointiin erilaisten toimenpiteiden kautta, joista osa on lakisääteisiä ja osa taas vapaaehtoisia tai harkinnanvaraisia. Kaiken tavoitteena on kuitenkin auttaa työntekijää jaksamaan työkykyisenä mahdollisimman pitkään ja motivoida häntä suoriutumaan tehtävissään parhaalla mahdollisella tavalla. Työtyytyväisyyden lisääminen työyhteisöissä nostaa myös työmotivaatiota sekä tuottavuutta (Indset 2022; 68-69; Kauhanen 2010; 199-200.) Työhyvinvointiin vaikuttaa luonnollisesti myös työntekijän oma subjektiivinen kokemus työssäjaksamisestaan ja työn mielekkyydestä. Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi työhyvinvoinnin määritelmää sekä malleja ja tarkastellaan palkitsemista työhyvinvoinnin osana.

2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvointi ja työssäjaksaminen ovat olleet viime vuosina puhuttuja aihealueita, jotka nousevat aika ajoin esiin mediassa ja sosiaalisessa mediassa, tutkimusaiheina tai vaikkapa

työyhteisöjen kehittämispäivillä. Työhyvinvointiin panostetaan ja työssäjaksamista peräänkuulutetaan, mutta tutkimuksen mukaan työhyvinvointi on heikentynyt koronavuosien aikana ja niiden jälkeen. Työterveyslaitoksen tekemän Miten Suomi voi? -seurantatutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin sekä työssäjaksamisen heikentyminen näkyy erityisesti työn imun vähentymisenä sekä työssä tylsistymisen lisääntymisenä. (Työterveyslaitos 2024.)

Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmän mukaan työhyvinvointia ylläpidetään noudattamalla työelämän lakeja työpaikoilla, varmistamalla henkilöstön fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen turvallisuus, terveys ja hyvinvointi. Lainsäädännön avulla määritellään tietyt työelämän vaatimukset sekä tavoitteet ja lakia noudattamalla voidaan ehkäistä työntekijän terveydelle aiheutuvia vaaroja, sekä mahdollistetaan työhyvinvoinnin perustan saavuttaminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024.)

Työhyvinvoinnin toteutumiseen työpaikoilla vaikuttaa muun muassa työyhteisön johtaminen, ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen, työyhteisön toiminta sekä työntekijän henkilökohtainen terveydentila sekä työkyky. Työhyvinvointia edistää myös, mikäli työntekijällä on mahdollista yhteensovittaa työ ja muu elämä ja mikäli hän kokee oman työnsä sisällön merkittäväksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024; Työterveyslaitos 2025.) IIndsetin (2022; 66-68.) mukaan töissään viihtyvä ja hyvinvoiva työyhteisö voisivat olla tulevaisuuden voimavaroja organisaatiokulttuureita vertaillaessa. Tyytyväinen työntekijä on tilastollisesti tyytymätöntä tehokkaampi ja motivoituneempi.

Työhyvinvointia määritellessä korostuu myös kokemus työn sujuvuudesta sekä joustavuudesta, hyvinvoiva työntekijä kokee onnistuvansa työssään ja pitää työtään mielekkäänä. Työyhteisön turvallisuus ja tuen saaminen ovat huomionarvoisia asioita työhyvinvoinnin kokemuksessa. Työntekijät arvostavat selkeää, reilua ja avointa johtamista ja toivovat tulevaisuutta kuulluksi ja pääsevänsä osalliseksi työyhteisöä koskeviin päätöksiin. Toimivat käytännöt sujuvoittavat arkea työyhteisöissä ja helpottavat työnteosta aiheutuvaa kuormitusta. Motivoiminen ja sitouttaminen ovat merkittäviä keinoja työhyvinvoinnin takaamiseksi, ja näillä on suora yhteys myös myöhemmin työssä käsiteltäviin palkitsemisjärjestelmiin. Hyvinvoiva työyhteisö pystyy vastaamaan sekä organisaation että sidosryhmien odotuksiin ja kykenee edistämään organisaation tavoitteisiin pääsyä ja toteuttamaan yrityksen strategiaa, sillä työhyvinvointi parantaa myös tuloksellisuutta. (Huuhka 2010, 144-149; Joki 2024, 152-153.)

Työhyvinvointia edistävät myös monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden sekä tasa-arvon huomioiminen organisaatiokulttuurissa. Jokaista työyhteisön jäsentä tulee kohdella tasa-arvoisesti sekä kunnioittavasti. Lainsäädäntö edellyttää, että kaikki työntekijät ovat samanarvoisia riippumatta heidän demografisista tekijöistään. (Tasa-arvolaki; Yhdenvertaisuuslaki; Työturvallisuuskeskus 2025.)

Työhyvinvointi tulisi ottaa osaksi organisaation strategiaa ja työhyvinvoinnin toteutumiseksi olisi tärkeää asettaa erilaisia tavoitteita. Johtamistavoilla ja esihenkilötyöllä on suuri

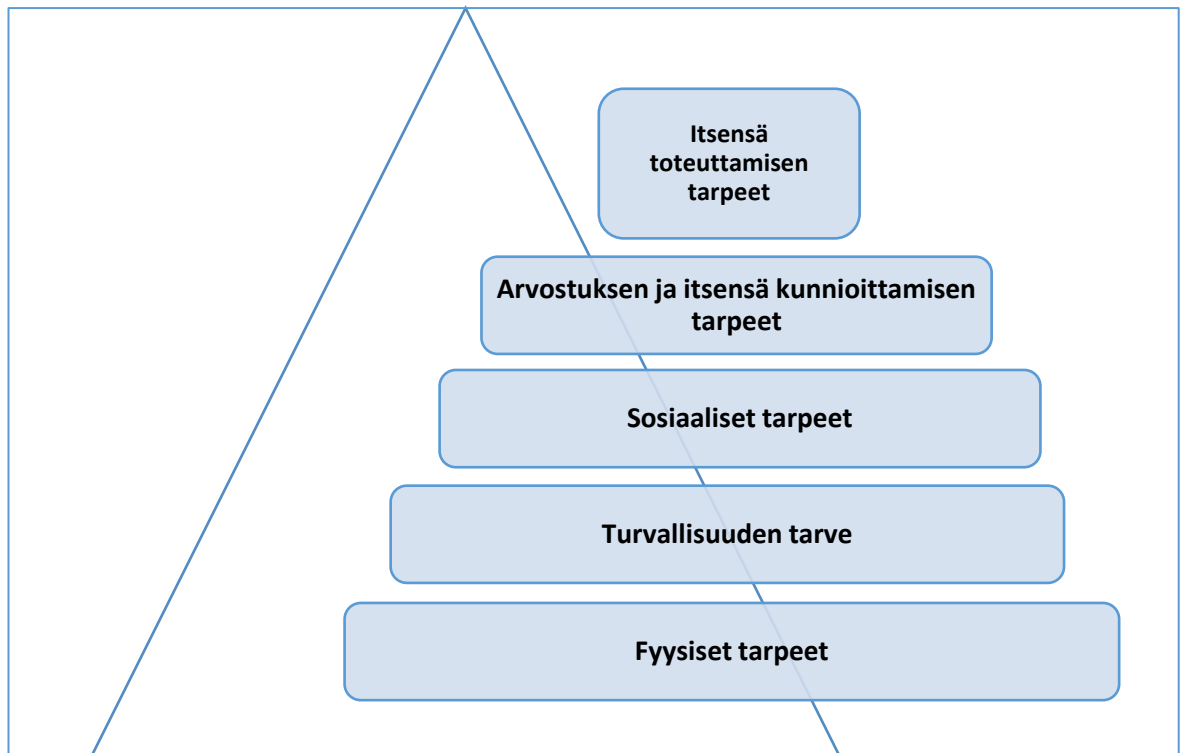
merkitys työhyvinvoinnin edistämisessä ja organisaatioiden tulisi kiinnittää erityistä huomiota henkilöstönsä työssäjaksamiseen ja pitää huolta työntekijöidensä ammattitaidosta sekä ammatillisesta kehittämisestä. (Työterveyslaitos 2025.)

2.2 Maslowin tarvehierarkia työhyvinvoinnissa

Työhyvinvoinnista puhuessa voitaisiin nostaa esiin monia motivaatioteorioita, muun muassa Herzbegin kaksifaktoriteoria, joka käsittelee motivaatiotekijöiden merkitystä sekä McGregorin X- ja Y-teoria, jonka mukaan johtamistavoilla on suuri merkitys henkilöstön motivoinnissa. On myös todettu, että motivaatiota määrittävät fyysiset ja sosiaaliset tarpeet ovat usein globaaleja ja tästä syystä opinnäytetyössä motivaation tarkastelu rajataan Abraham Maslowin tunnettuun tarvehierarkiaan, sillä sen on todettu ilmaisevan onnistuneesti sitä, mitkä kaikki tekijät henkilöstöä työarjessa motivoivat. (Blechman ym. 2024; Hakonen & Nylander 2015; 138-140.)

Maslowin tarvehierarkia rakentuu pyramidimalliin kootuista perustarpeista, joiden toteuduttua ihminen voi elämässään edetä ylöspäin porraskelmilla. Kaikki lähtee perustarpeiden tyydyttämisestä, ensin täytyy pitää huolta siitä, että fyysiset tarpeet täyttyvät; uni, ravinto, liikunta ja omasta terveydestä huolehtiminen ovat perusedellytyksiä sille, että ihminen voi elää elämäänsä. Fyysisistä tarpeista huolehtiminen luovat pohjaa sille, että ihminen kokee olevansa turvassa. Sosiaaliset tarpeet koostuvat rakkauden sekä yhteenkuuluvuuden tunteiden tarpeista. Ihminen kokee tarvetta myös tulla arvostetuksi sekä tarvetta toteuttaa itseään. (Blechman ym. 2024; Hakonen & Nylander 2015; 140-142.)

Alla olevassa kuviossa on kuvattuna Maslowin tarvehierarkian pyramidin muodossa.



Kuvio 2: Maslowin tarvehierarkia (mukailten Hakonen & Nylander 2025, 142)

Maslowin tarvehierarkiaa voidaan soveltaa työhyvinvointiin, sillä sen avulla voidaan monipuolisesti tarkastella motivaatiotekijöitä työssä. Työhyvinvoinnin kannalta työntekijän tarpeet noudattavat hyvin monesti myös porrasmaista kaavaa. Työntekijän kuuluu luonnollisesti saada työstään riittävästi palkkaa, jotta voi tyydyttää fyysiset tarpeensa, kuten ravinnonsaannin, harrastusten mahdollistamisen, mutta myös Maslowin motivaatioteoria arvottaa ei-taloudellisia motivaatio- sekä palkitsemiskeinoja taloudellisia korkeammalle (Hakonen & Nylander 2015, 142; Kauhanen 2010, 82-83.)

Työntekijän tulee saada työskennellä asianmukaisten ja kohtuullisten työaikojen mukaisesti, jolloin hän voi myös huolehtia työnteon sekä vapaa-ajan tasapainottamisesta ja saa riittävästi lepoa ja kykenee palautumaan tarpeen vaatimalla tavalla. Turvallisuus on merkittävä tekijä työntekijän työhyvinvoinnin kannalta, sillä työnantajan tulee taata henkilöstölleen sekä fyysisesti että henkisesti turvallinen työpaikka. Työyhteisön turvallisuus ja kannustava ilmapiiri auttavat työntekijää tyydyttämään työpaikalla sosiaalisia tarpeitaan, eli kokemaan yhteisöllisyyttä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Me-henki on tärkeä osa hyvinvoivaa työyhteisöä ja auttaa kaikkia tavoittelemaan yhdessä sovittuja päämääriä. (Hakonen & Nylander 2015, 141-142.)

Maslowin tarvehierarkia ei luonnollisestikaan ole täysin yksioikoinen tapa määrittellä työhyvinvointia, sillä perustarpeiden täytyttyä muut tarpeet voivat vaihdella yksilökohtaisesti ja näin ollen määrittää vahvasti myös yksilön työmotivaatiota tai kokemusta työhyvinvoinnista. Toisella työmotivaatiota voi määrittää pidemmän aikavälin tarpeet ja tavoitteet, ja toisen kohdalla taas lyhyemmän aikavälin tarpeet ja tavoitteet. Työntekijän sosioekonominen tausta voi myös vaikuttaa huomattavasti siihen, mitä työntekijä arvottaa työarjessaan ja minkälaisen päämäärien tavoittelu hänelle on tärkeintä. (Gagne 2014, 13-14.)

2.3 Palkitseminen osana työhyvinvointia

Sen lisäksi, että työntekijä kokee tyytyväisyyttä tehdessään itselleen merkityksellistä työtä, joka haastaa häntä ja jossa voi kokea onnistumisen tunteita, motivaatio suoritua työtehtävissään rakentuu myös palkitsemisen kautta.

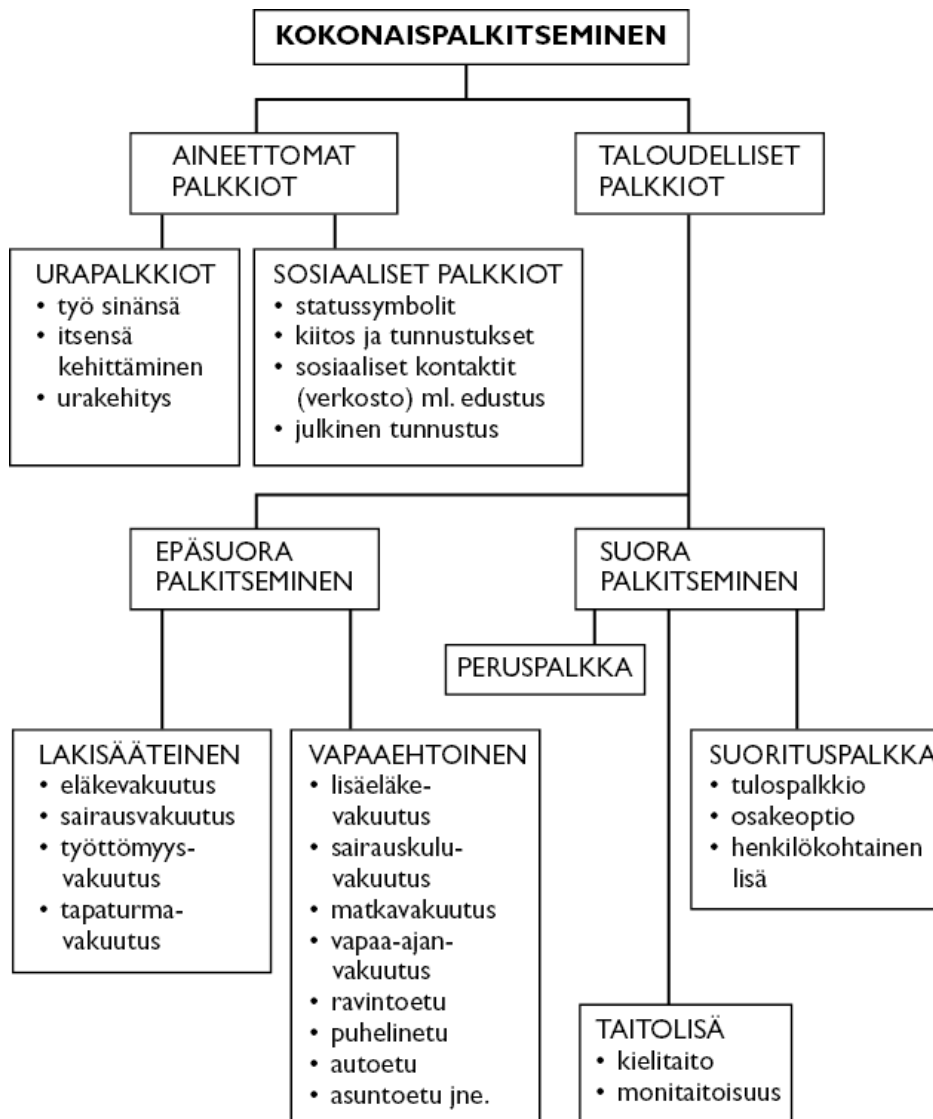
Hyvä palkitsemisjärjestelmä edesauttaa työhyvinvointia ja kannustaa työyhteisöä yrittämään parhaansa. He kokevat saavansa rahapalkan lisäksi tekemästään työstä myös muunlaista arvostusta, joka työnantajan on helppo näyttää palkitsemisen kautta. (Joki 2024, 145-148.) Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen on ensisijaisesti organisaation johdon vastuulla, mutta toteutuksesta vastaa monesti henkilöstöhallinto. Henkilöstöhallinto huolehtii siitä, että työyhteisöä palkitaan tasapuolisesti ja läpinäkyvästi ja heidän vastuullaan on useasti myös henkilöstöetujen organisoinnista huolehtiminen. Henkilöstön palkitseminen tulee toteuttaa niin, että kaikki työyhteisön jäsenet ymmärtävät miksi, miten ja mistä henkilöstöä palkitaan. Palkitsemisjärjestelmän rakenne ei myöskään saa olla liian monimutkainen, epäsäännöllinen tai perustua satunnaisiin seikkoihin, vaan sen täytyy olla seurattavissa ja mitattavissa. Tavoitteena on palkita ja kannustaa koko henkilöstöä ja järjestelmä voikin koostua joko taloudellisista ja/tai ei-taloudellisista elementeistä. (Joki 2024, 145-148.)

Kauhasen (2010, 97-98) mukaan työntekijää motivoi eniten aineeton palkitseminen. Ei-taloudellisiin elementteihin kuuluu laaja kirjo keinoja palkita työntekijää erilaisin tavoin, joihin kuuluvat muun muassa työntekijän mahdollisuus kehittää itseään ja edetä työurallaan, positiiiviseen palautteeseen pohjautuva kannustaminen sekä henkilöstön osallistaminen työyhteisön toiminnassa.

Taloudellisiin elementteihin lukeutuu taas kaikki rahapalkan lisäksi myönnettävät taloudelliset lisät ja palkkiot. Ei-taloudellisilla elementeillä on suuri vaikutus työntekijän kokemaan arvostusentunteeseen ja toimivaan palkitsemisjärjestelmään kuuluvat myös esihenkilötaholta tulevat sanalliset keuhut, kiitokset ja tunnustukset, sillä pelkät taloudelliset elementit eivät monestikaan sellaisenaan riitä korvaamaan sanallisessa muodossa annettua kannustusta. Toimiva palkitsemisjärjestelmä muodostuu sekä ei-taloudellisista että taloudellisista elementeistä ja on tarkkaan organisaation tarpeiden mukaan harkittu. Ehdottoman tärkeää on se, oli

palkitsemisen keinot mitkä tahansa, että niiden tulee olla koko työyhteisön saavutettavissa. (Kauhanen 2010, luku 5; Joki 2024, 147-148.)

Oheisessa kuvassa esitellään kokonaispalkitsemisen määritelmä Kauhasen (2010, 116) mukaan, jossa palkitsemisen keinot jaotellaan aineettomiin sekä taloudellisiin palkkioihin. Aineettomiin palkkioihin kuuluu muun muassa statussymbolit, kiitos sekä julkinen tunnustus ja itsensä kehittäminen uralla ja aineellisiin palkkioihin kuuluu muun muassa rahapalkka sekä erilaiset osaamiseen tai työtulokseen pohjautuvat lisät. Aineellisiin palkkioihin kuuluu myös vapaaehtoihin palkitsemismuotoihin kuuluvat henkilöstöedut, luontoisedut ja lisävakuutukset sekä la- kisiä palkitsemismuodot.

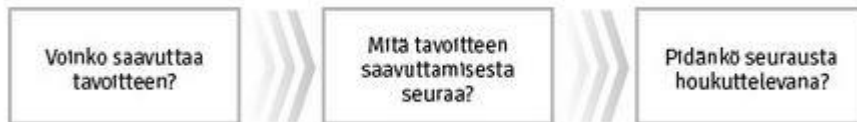


Kuvio 3: Kokonaispalkitsemisen rakentuminen (Kauhanen 2010, 116)

Työntekijän näkökulmasta myös subjektiivisella kokemuksella on merkitystä, sillä työntekijää motivoi myös se, että hän kokee tullessa palkituksi oikeudenmukaisesti ja reilusti.

Palkitsemisjärjestelmistä puhuttaessa nousee esiin myös Viktor Vroomin kehittämä odotusarvoteoria. Vroomin mukaan tämä prosessiteoria ilmentää ihmisen, tässä tapauksessa työntekijän, motivaatiota. Teorian mukaan työntekijä motivoituu tehtävästä silloin, kun ”kokee pystyvänsä toivottuun suoritukseen, uskoo saavansa suorituksesta palkkion ja pitää palkkiota houkuttelevana (Hakonen & Nylander 2015, 144-145.). Teoria kertoo kaikessa yksinkertaisuudessaan toimivan palkitsemisjärjestelmän ytimen, eli järjestelmä on saavutettavissa, järjestelmä kannustaa ja motivoi työntekijää tekemään parhaansa ja työntekijä kokee saavansa panostuksestaan häntä miellyttävän palkkion.

Alla olevassa kuviossa selitetään Vroomin odotusarvoteorian pääkysymykset, joiden mukaan prosessi etenee. Ensimmäinen asetettava kysymys on, että voiko henkilö saavuttaa tavoitteen, toinen kysymys on, että mitä tavoitteen saavuttamisesta voi seurata ja kolmas kysymys on, että onko tavoitteen saavuttamisesta seuraava palkinto henkilölle houkutteleva?



Kuvio 4: Viktor Vroomin odotusarvoteoria (Hakonen & Nylander 2015, 145.)

Hongin, Fordin ja Jongin (2024) kirjoittaman artikkelin mukaan henkilöstöetujen myöntäminen ei kuitenkaan pelkästään sellaisenaan riitä henkilöstön motivointiin, vaan on erittäin tärkeää, että henkilöstö kokee saamansa edut merkittäviksi sekä hyödyllisiksi. Henkilöstölle on myös tärkeää, että niiden koetaan olevan oikeudenmukaisesti myönnettyjä ja tämä koskee sekä aineettomia että aineellisia etuja. Organisaatioiden haasteena nykyaikana on myös monisukupolvisen henkilöstön motivoiminen henkilöstöetujen sekä palkitsemisjärjestelmien avulla, sillä työntekijöiden subjektiivinen kokemus etujen arvosta voi hyvinkin vaihdella nimenomaan sukupolvisesti. Työkäiset muodostuvat useista eri sukupolvista ja eri ikäisten henkilöiden kokemus henkilöstöetujen arvosta ei välttämättä ole yksiselitteistä. Tästäkin syystä henkilöstöstrategiassa on hyvä ottaa huomioon demografiset tekijät, kun suunnitellaan työhyvinvointia ylläpitäviä sekä henkilöstöä motivoivia palkitsemisjärjestelmiä. (Hong, Ford & Jong, 2024; Sabella 2025.)

3 Henkilöstöedut

Henkilöstöedut ovat työnantajan työntekijöilleen myöntämiä etuja, joiden avulla työnantaja voi muun muassa parantaa kilpailukykyään sekä houkuttelevuuttaan työmarkkinoilla. Suurin osa henkilöstöeduista on vapaaehtoisia ja työnantajan harkinnan varaisesti henkilöstölleen myöntämiä etuuksia, sillä lakisääteisiin henkilöstöetuihin lukeutuu ainoastaan

työterveyshuolto, joka tulee järjestää työntekijöille työnantajan toimesta. Seuraavissa alaluissa tutustutaan tarkemmin henkilöstöetujen määritelmiin ja käydään läpi minkälaisia työsuhte-etuja valtion ja puolustusministeriön virkamiehille tarjotaan. (Verohallinto 2025.)

3.1 Henkilöstöetujen määritelmä

Henkilöstöedut ovat etuja, joita annetaan työntekijöille rahapalkan lisäksi. Ne eivät siis ole korvausta tehdystä työstä, vaan määritellään ylimääräisiksi eduiksi, joiden luonteesta työnantaja voi itse halutessaan päättää. Henkilöstöetu voi olla kertaluontoinen, kausittainen tai jatkuva ja ne voidaan jakaa aineettomiin ja aineellisiin etuihin. Henkilöstöedun tulee aina olla rahapalkan päälle myönnettävä etuus, sillä mikäli se luokitellaan palkkioksi työstä, on tällainen lisä veronalaista tuloa. (Verohallinto 2025.)

Henkilöstöedut ovat organisaation tarjoamia etuuksia, jotka luetaan osaksi henkilöstön palkitsemisjärjestelmää. Lainsäädäntö velvoittaa työnantajaa maksamaan tehdystä työstä kohtuullisen korvauksen, yleensä rahapalkan, mutta työnantaja voi halutessaan myöntää työntekijöilleen myös erilaisia henkilöstöetuja. Palkitsemisen ja etujen kautta yritetään parantaa organisaation tuottavuutta, osoittaa työntekijälle arvostusta sekä motivoida ja innostaa tätä työssään, huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista ja työssäjaksamisesta sekä sitouttaa työntekijää organisaatioon. Henkilöstöedut ovat kilpailuvaltti työmarkkinoilla ja niiden avulla yritetään myös lisätä työpaikan houkuttelevuutta työnhakijoiden keskuudessa. (Kauhanen 2012, 204-211.)

Luontoisetuja ovat muun muassa ravintoetu, puhelinetu, asuntoetu sekä autoetu. Luontoisedut ovat veronalaista tuloa, ja ne tulee merkitä asianmukaisesti veroilmoituksessa. On työnantajan päätettävissä, myönnetäänkö luontoisetuja työntekijälle, sillä ne eivät ole lakisääteisiä. Luontoisedut tulee laskea osaksi työntekijälle maksettavaa rahapalkkaa. Verohallinnon mukaan luontoisetu ei ole veronalainen, mikäli työntekijä maksaa työnantajalleen korvauksen, joka on vähintään edun luontoisetuarvon suuruinen. (Kauhanen 2012, 204-211.; Verohallinto 2025.)

Henkilöstöedut ovat luontoisetuihin verrattuna yleisempiä ja ne tulee tarjota koko henkilöstölle rahapalkan lisäksi työtehtäviin tai työsuhteen pituuteen katsomatta. Tavanomaisimpiin henkilöstöetuihin kuuluu muun muassa kattava työterveyshuolto, virkistystoiminta, liukuva työaika ja etätömahdollisuus, täydennyskoulutukset, lisävakuutukset lakisääteisten vakuutusten lisäksi, erilaiset henkilöstöalennukset organisaation tuotteisiin ja palveluksiin sekä liikunta, kulttuuri tai hyvinvointiedut. Työterveyshuolto on myös lakisääteinen ja työntekijän tulee järjestää se työntekijöilleen, jotta työstä ja työolosuhteista johtuvia terveysvaaroja ja -haittoja voidaan ehkäistä. Työterveys voidaan järjestää terveyskeskuksen tai yksityisen työterveyshuollon kautta tai järjestämällä työterveyshuolto itse. Kattava työterveyshuolto puolestaan lasketaan henkilöstöeduksi, sillä tällöin työnantaja voi järjestää lain velvoittamaan

suppeaan työterveyshuoltoon vielä lisäpalveluita palveluntarjoajalta henkilöstönsä hyvinvoinnin edistämiseksi ja terveyshaittojen ehkäisemiseksi. (Joki 2024, 151; Kauhanen 2012, 204-205.)

Henkilöstöedut ovat hyvä keino ylläpitää työntekijöiden hyvinvointia ja edistää työssäjaksamista, mutta ongelmaksi saattaa toisinaan muodostua se, että henkilöstöetujen arvostus ei aina vastaa niitä kustannuksia, joita henkilöstöeduista työnantajalle koituu. Edut voivat olla työnantajalle valtava taloudellinen panostus, mutta riskinä on, että niiden myöntämisestä tuleva hyöty ei aina korreloi työtyytyväisyyden tai työssäjaksamisen kanssa. (Kauhanen 2012, 204-211.)

Kustannuksistaan huolimatta toimivat henkilöstöedut voivat myös edesauttaa tehokkuutta, jaksamista ja hyvinvointia työyhteisössä. Koska henkilöstöedut perustuvat työnantajan vapaaehtoisuuteen, voi organisaatio säännöllisin väliajoin tarkastella etujen tarpeellisuutta tai uudistaa palkitsemisjärjestelmäänsä tarpeen ja muutosten mukaan. Henkilöstön määrä, sosiodemografiset tekijät sekä työn luonne vaikuttavat monesti päätökseen siitä, minkälaisia henkilöstöetuja työnantajataho arvelee tai kokee henkilöstönsä arvostavan. Tarkkaan harkittujen ja sopivien henkilöstöetujen tarkoituksena on myös pitää kiinni hyvistä työntekijöistä ja kannustaa ja motivoida heitä työssään. Tarkkaavainen työnantaja kuuntelee myös henkilöstönsä toiveita henkilöstöetujen suhteen ja ymmärtää epätoivottujen etujen potentiaalisen kielteisen vaikutuksen. (Kauhanen 2012, 204-211; Ylikorkala ym. 2012, luku 1.)

3.2 Henkilöstöedut osana työhyvinvoinnin ja työkykyjohtamisen kehittämistä

Työkyky on pitkään määritelty pelkästään henkilöstön fyysisenä tai henkisenä jaksamisena työarjessa. Ilmiö on kuitenkin laajempi ja se käsittää aikaisemmin tässä työssä käsitellyjä työhyvinvointia määritteleviä tekijöitä. Organisaatio voi ottaa henkilöstöedut osaksi työkykyjohtamisen suunnittelua, jotta ne tukisivat mahdollisimman hyvin työhyvinvointia ja työkykyä. (Manka & Manka, 2023; Työterveyslaitos 2025.)

Alla olevassa kuviossa määritellään työkyvyn käsite Työterveyslaitoksen (2025) mukaan. Työkyvyn vaikuttavat muun muassa työntekijän riittävä henkinen ja fyysinen terveys, mieluista työympäristö sekä työntekijän oma osaaminen.



Kuvio 5: Työkyvyn käsite Työterveyslaitoksen mukaan (Työterveyslaitos 2025.)

Henkilöstöetujen avulla organisaation palkitsemisesta vastuussa oleva taho voi yrittää parantaa työympäristön mielekkyyttä ja luoda henkilöstölle puitteet, jotka tukevat työssäjaksamista. Työterveyshuollon avulla organisaatio huolehtii työntekijänsä terveydestä ja ennaltaehkäisee henkisiä ja fyysisiä sairauksia. Tarkkaan harkitut henkilöstöedut voi kohdentaa myös niin, että niiden avulla luodaan myös työpaikan ulkopuolelle mahdollisuuksia virkistäytyä sekä rentoutua, jossa auttaa esimerkiksi erilaiset liikunta- ja kulttuuriedut. Henkilöstön työkyvyn johtaminen ja tukeminen on usein pidemmän aikavälin suunnitelmallista toimintaa, jossa tavoitteena on luoda hyvät puitteet työssäjaksamiselle sekä ennakoida työkykyä heikentäviä riskejä. Hyvä työkykyjohtaminen koostuu toiminnan jatkuvasta kehittämisestä sekä seuraamisesta ja ottaa huomioon henkilöstöä motivoivat tekijät. (Mielen terveystalo 2025; Työterveyslaitos 2025.)

Onnistuneessa työkykyjohtamisessa otetaan huomioon pidemmän aikavälin tavoitteet ja ne sisällytetään osaksi organisaation strategiaa. Monessa organisaatiossa pyritään ennaltaehkäisemään monin eri keinoin työkyvyn heikkenemistä ja ylläpitämään työyhteisön kestävyyttä. Mankan & Mankan (2023) mukaan pelkän työkyvyn kehittämisestä on siirrytty viime aikoina työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tätä voidaan edes auttaa ottamalla huomioon työkykyjohtamisessa korostamalla työyhteisön myönteisiä voimavaroja. Työn antamat voimavarat

yhdistettynä yksilön voimavaroihin voidaan valjastaa työyhteisössä käyttöön ja näin ollen työkykyjohtamisen avulla voidaan saada aikaan työn imua sekä vahvistettua työn merkityksellisyttä. Jos organisaatio onnistuu tämän lisäksi omalla toiminnallaan pitämään työn vaatimukset kohtuullisena, on todennäköistä, että tuloksena on tyytyväisempi työyhteisö (Manka & Manka, 2023, 97-99.)

Kuten työssä mainittiin aikaisemmin, henkilöstöedut tukevat omalta osaltaan työkykyjohtamista ja niitä voidaan pitää kilpailukyknä työmarkkinoilla. Henkilöstönsä hyvinvoinnista suunnitelmallisesti huolehtiva organisaatio monesti onnistuu vahvistamaan työnantajabrändiään ja sitouttamaan työntekijöitään pidempiaikaisesti kuin organisaatio, jonka päivittäiseen toimintaan työkyvyn ja työhyvinvoinnin tukeminen ei kuulu. Toiminnan jatkuva kehittäminen ja suunnitteleminen auttavat organisaatiota pysymään mukana myös muutostilanteissa. (Mielen-terveystalo 2025; Työterveyslaitos 2025.)

4 Palkkaus- ja palkkiojärjestelmät valtionhallinnossa

Valtionhallinnon muodostavat keskus-, alue- ja paikallishallinnot. Ministeriöt kuuluvat keskuhallinnon alaisuuteen ja lukuisat valtakunnalliset virastot sekä laitokset ovat ministeriöiden ohjauksessa. Valtionhallinnon alaisuudessa työskentelee yli 80 000 henkilöä ja heille maksetaan palkkaa valtion palkkausjärjestelmän mukaisesti. Palkkausjärjestelmät voivat olla virastokohtaisia, mutta kaikkia määrittää silti yleiset ja yhtenäiset periaatteet. (Valtiovarainministeriö 2025.) Seuraavissa alaluvuissa tutustutaan tarkemmin valtion palkkausjärjestelmään, palkitsemisjärjestelmiin, valtion virkamiesten henkilöstöetuihin sekä käydään läpi, kuinka valtiohallinnon asiantuntijatyössä on merkittävää sitouttaa työntekijöitä myös muiden kuin taloudellisten keinojen avulla.

Alla olevassa kuviossa kuvaillaan valtionhallinnon rakenne, joka koostuu ministeriöistä ja ministeriöiden alaisuudessa toimivista laitoksista, rahastoista, säästöistä sekä virastoista.

Valtionhallinnon rakenne



Kuvio 6 :Valtionhallinnon rakenne (Valtiovarainministeriö 2025)

4.1 Valtion palkkausjärjestelmä

Valtion palkkausjärjestelmä määräytyy virkaehtosopimukseen mukaisesti ja ne jaotellaan virastokohtaisesti. Valtion virkamiehen palkka määräytyy vaativuuden ja henkilökohtaisen työsuorituksen mukaisesti ja jo avoimen viran hakuilmoituksessa on tuotava ilmi viran vaativuuskategoria, peruspalkan päälle laskettava työsuorituksen ja pätevyyden mukaan määräytyvä henkilökohtainen palkanosa sekä rahapalkan päälle myönnettävät henkilöstöedut. Vaativuuskategorian mukaan määritellään palkan perusosa ja työsuorituksen ja pätevyyden mukaan määräytyvä henkilökohtainen palkanosa voi olla sopimuskohtaisesti enimmillään 50 % tehtäväkohtaisesta palkanosasta. Valtion virkatehtävissä henkilökohtaista palkanosaa arvioidaan jatkuvasti ja tämä kyseinen prosentti voi nousta säännöllisin väliajoin. Kyseinen arviointitapa on osa valtion palkkausjärjestelmän palkitsemista ja kannustaa virkamiehiä suoriutumaan tehtävistään parhaalla mahdollisella tavalla ja tavoittelemaan etenemistä prosenttiasteikolla, jonka perusteella henkilökohtainen palkanosa voi nousta oman työpanoksen ansiosta. Järjestelmä myös kannustaa hakeutumaan vaativampiin työtehtäviin, joiden avulla voi kehittää omaa osaamistaan. (Valtioneuvosto 2019; Valtiovarainministeriö 2025.)

4.2 Sitouttaminen valtionhallinnon asiantuntijatyössä

Koska valtion työtehtävissä työnantajalla ei ole mahdollisuuksia soveltaa esimerkiksi palkitsemiseen liittyviä osa-alueita työntekijäkohtaisesti ja sekä henkilöstöedut että muut

taloudelliset palkitsemiskeinot ovat rajoitettuja ja ennalta määriteltyjä, on keksittävä muita keinoja sitouttaa asiantuntijatyötä tekeviä virkamiehiä.

Valtiolla panostetaan työnantajamielikuvan vahvistamiseen ja halutaan luoda vahva näkemys siitä, että työskentely viranomaisissa on merkityksellistä ja yhteiskunnallisesti vaikuttavaa. Tämä on yksi keino sitouttaa asiantuntijoita, sillä moni kokee saavansa taloudellisen hyödyn lisäksi valtiolla työskentelystä myös henkistä pääomaa. (Attia 2020).

Erityisesti henkilöstön osaamisella, motivaatiolla ja sitoutumisella on merkitystä asiantuntijaorganisaation toiminnassa sekä kehittymisessä. On tärkeää, että virkamiehet saadaan viihtymään töissään, sillä kilpailu asiantuntijoista on nykyaikana kovaa. Kilpailutilanteessa työn merkityksellisyys sekä haastavuus, itsensä kehittämisen mahdollisuudet sekä työtehtävien tyydyttävyys voivat olla ratkaisevia tekijöitä asiantuntijatehtävissä verrattuna rahapalkkaan. Tämä on valtion tehtävissä suuri voimavara, sillä työnantajakuva sekä johtamiskeinoja kehittämällä voidaan vaikuttaa siihen, kuinka asiantuntijat sitoutuvat työpaikkoihinsa. Hyvällä johtamisella voidaan motivoida ja innostaa asiantuntijat antamaan oman panostuksensa ja osaamisensa juuri tietyille organisaatiolle. (Attia 2020; Huuhka 2010, 144-149.)

Valtionhallinnossa myös aineettomilla palkitsemiskeinoilla on johtamistavoissa suuri merkitys ja virkatehtävissä motivoidaan esimerkiksi sosiaalisiin palkkioihin lukeutuvan julkisen tunnustuksen keinoin myöntämällä erilaisia erityisiin yhteiskunnallisiin ansioihin perustuvia huomionosoituksia, kuten Suomen Valkoisen Ruusun ja Suomen Leijonan ritarikuntien kunniamerkkejä sekä arvonimiä. (Kauhanen 2010; 97-98; Valtioneuvosto 2025.)

Nykyajan haasteena on se, että työntekijät sitoutuvat yhä vähemmän töihinsä. Huuhkan (2010, 146) mukaan tämä johtuu siitä, että työmoraali on laskevassa suunnassa ja työntekijät kokevat entistä vähemmän ammattilypeyttä omasta työstään. Asiantuntijaorganisaatioissa voi olla kyse myös arvoriistiriidoista työnantajan toimintatapojen tai näkemysten kanssa tai asiantuntijan kokemus siitä, että hän ei pääse haastamaan itseään osaamisensa vaatimalla tavalla. Työnantajamielikuvalla on myös vaikutusta asiantuntijoiden sitouttamisessa, sillä moni valitsee mielellään hyvämaineisen ja luotettavan organisaation, jonka arvot vastaavat asiantuntijan omia arvoja. (Huuhka 2010, 145-146).

4.3 Henkilöstöedut valtiolla

Hyvän hallinnon arvoihin ja periaatteisiin kuuluu muun muassa avoimuus, puolueettomuus, vastuullisuus sekä riippumattomuus, tarkoitussidonnaisuus, objektiviteetti, suhteellisuus ja luottamuksensuoja. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että virkamies ei saa toimessaan käyttää asemaansa väärin ja tekee valmisteluja ja päätöksiä yleistä etua aina ajatellen. Virkamiehen tulee toimia lakia noudattaen. Tämä määritelmä vaikuttaa myös valtiolla myönnettäviin henkilöstöetuisiin ja virkamiehille myönnettyjen etuuskien tuleekin olla luonteeltaan

tavanomaisia ja ne täytyy myöntää koko henkilöstölle tasapuolisesti, virasta tai tehtävän vaativuudesta riippumatta. (Kannisto 2019.)

Virkamiehen tulee kieltäytyä kaikista sellaisista eduista sekä lahjoista, joita voisi rinnastaa vaikuttamisyrityksiin. Viranhaltijan on hyväksyttyä ottaa vastaan sellaisia etuja, jotka ovat virkaehtosopimuksen mukaisia, yhteisesti viranomaisessa sovittuja tai virkatehtävän suorittamisen edellyttämiä. Mikäli virantoimituksessa saatu lahja tai etu ei kuulu millään tavalla virkatehtävien hoitamiseen tai on syytä epäillä, että antaja yrittää hyötyä tilanteesta itse esimerkiksi taloudellisesti, tulee virkamiehen kieltäytyä vastaanottamasta annettua etua tai lahjaa. Hyvän hallinnon käytäntöjen mukaisesti viranhaltijan tulee toimia niin, että kenenkään yksityisen henkilön, yrityksen tai yhteisön etu ei saa korostua toiminnassa. Virkatehtävissä toimiessa ei saa myöskään käyttää valtaansa oman tai läheistensä edun tavoittelemiseksi tai edistämiseksi. (Kannisto 2019.)

Valtioneuvosto määrittelee erilaisista eduista ja lahjoista seuraavasti: ”virkamiehen tulee kieltäytyä vastaanottamasta sellaista taloudellista etua, joka voisi vaarantaa luottamuksen virkamiehen puolueettomuuteen. Lahjan arvon lisäksi kannattaa miettiä, millä tavoin lahjaa tai etua tarjotaan ja miten tämä tarjoamisen tapa vaikuttaa edun hyväksyttävyyteen. Julkisen hallinnon täytyy toimia puolueettomasti, eikä ketään yksittäistä ihmistä tai ihmisryhmää saa perusteetta suosia. Virkamies voi aina kieltäytyä viranhoidon yhteydessä osoitetusta lahjasta tai tarjotusta edusta. (Kannisto 2019).

Tämä määrittelee myös valtionhallinnossa myönnettyjä henkilöstöetuja. Valtioneuvoston alaisuudessa yhteisesti sovittuja henkilöstöetuja virkamiehille ovat joustava työaika sekä mahdollisuus osittaiseen etätyöhön, ateriaetu, liikunta-, kulttuuri- ja hierontaetu sekä kattava työterveyshuolto. Näiden etujen lisäksi valtioneuvoston virkamiehille järjestetään erilaisia työhyvinvointitapahtumia sekä tuetaan henkilöstöä työn sekä vapaa-ajan yhteensovittamisessa. (Kannisto 2019; Puolustusministeriö 2025.)

4.4 Henkilöstöedut puolustusministeriössä

Kun opinnäytetyön aihe tuli ajankohtaiseksi vuoden 2024 lopussa, puolustusministeriön virkahenkilöstöllä oli käytössään seuraavat henkilöstöedut:

- liikunta- ja kulttuurietu
- virkistys- ja kerhotoimintaa
- laaja työterveyshuolto
- ateriaetu
- liukuva työaika
- etätyöskentelymahdollisuus
- mahdollisuus kouluttautua ja täydentää omaa osaamista

Henkilöstöhallinnon sektori sai tiedon liikunta- ja kulttuuriedun sopimuksen kilpailutuksesta joulukuun 2024 aikana ja opinnäytetyön teon hetkellä kyseinen henkilöstöetuus oli hetkellisesti katkaistu. Uuden kilpailutetun sopimuksen oli määrä tulla voimaan kesäkuussa 2025 ja Valtioneuvoston kanslia oli lisännyt etujen listalle liikunta- ja kulttuuriedun lisäksi myös hierontaaedun.

Puolustusministeriön virkistys- ja kerhotoiminta kuuluu osaksi henkilöstöetuja ja sen kautta järjestetään sekä koko ministeriötä koskevia tapahtumia että osasto- ja sektorikohtaisia tapahtumia. Virkistystoiminnan avulla ylläpidetään muun muassa erilaista kerhotoimintaa, järjestetään vuosittaisia tapahtumia ja voidaan toteuttaa erilaisia osasto- ja sektorikohtaisia työhyvinvointiin sekä työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyviä päiviä ja tilaisuuksia. (Puolustusministeriö 2025.)

Kaikilla valtioneuvoston ministeriöillä on käytössään valtioneuvoston ohjesäännön 17§ mukainen työterveyshuolto, jonka tarkoituksena on ennaltaehkäistä ja torjua työstä johtuvia terveysvaaroja ja -haittoja sekä työperäisiä sairauksia ja ammattitauteja (Valtiovarainministeriö 2025). Työterveyshuolto on järjestetty yksityisen palveluntarjoajan kanssa ja sen tavoitteena on edistää työyhteisön toimintaa sekä työntekijöiden terveyttä ja työkykyä. Työterveyshuolto on kaikkien valtion virastojen ja laitosten virkamiesten ja työntekijöiden käytössä (Valtiovarainministeriö 2025). Ministeriöissä toteutetaan työterveyden sekä työhyvinvoinnin seuranta yhteistyössä yksityisen palveluntarjoajan kanssa ja työssäjaksamisesta järjestetään säännöllisin väliajoin erilaisia kyselyitä ja tulokset tilastoidaan vuosittain. (Puolustusministeriö 2025.)

Puolustusministeriössä ei ole käytössään erillistä lounasetua, mutta henkilöstöllä on käytössään oma ruokala, jonka hinnoissa ateriaetu on otettu huomioon, joten on jokaisen työntekijän omassa harkinnassa, haluaako hyödyntää tarjottua etua vai ei.

Liukuva työaika, etätyöskentelymahdollisuus työtehtävien mukaan, mahdollisuus kouluttautua ja täydentää omaa osaamistaan sekä tuki työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa kuuluvat kaikille valtioneuvoston alaisuudessa työskenteleville henkilöille, sillä valtion tasolla asiantuntijatyössä on tärkeää sitouttaa työntekijöitä pitkäaikaisesti työnantajan palvelukseen. Liukuva työaika sekä työtehtävien mukaan määräytyvä etätyöskentelymahdollisuus tuovat joustoa työntekijälle, helpottaen vapaa-ajan yhteensovittamista työn kanssa. Valtio järjestää jatkuvasti kouluttautumismahdollisuuksia ja henkilöstöä kannustetaan täydentämään omaa osaamistaan myös muun muassa mahdollistamalla opintovapaata tai muuta palkatonta virkavapaata. (Puolustusministeriö 2025.)

5 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui monimenetelmätutkimus, jossa yhdisteltiin kahden eri menetelmän keinoja. Monimenetelmällisen tutkimuksen aineistonkeruutavaksi valittiin kyselytutkimus, jossa käytettiin sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksen sekä alakysymysten vuoksi tämä menetelmä sopi parhaiten, sillä vastauksia varten vaadittiin sekä määrällistä aineistoa mittaamaan henkilöstöetujen vaikutavuutta että laadullista aineistoa selvittämään tarkemmin virkahenkilöstön mielipiteitä tämänhetkisten henkilöstöetujen merkityksellisyydestä ja niiden vaikutuksesta henkilöstön työhyvinvointiin. (Vilkkä 2025, luku 3; Åkerblad & Seppänen-Järvelä 2024, luku 1.1.)

Seuraavissa alaluvuissa kerrotaan tarkemmin kyselyn toteuttamisesta puolustusministeriön virkahenkilöstölle, että kyselytutkimuksen rakenteesta sekä tutkimusmenetelmän aineistonhallinnasta sekä kyselytutkimuksesta saaduista tuloksista.

5.1 Aineistonhallinta

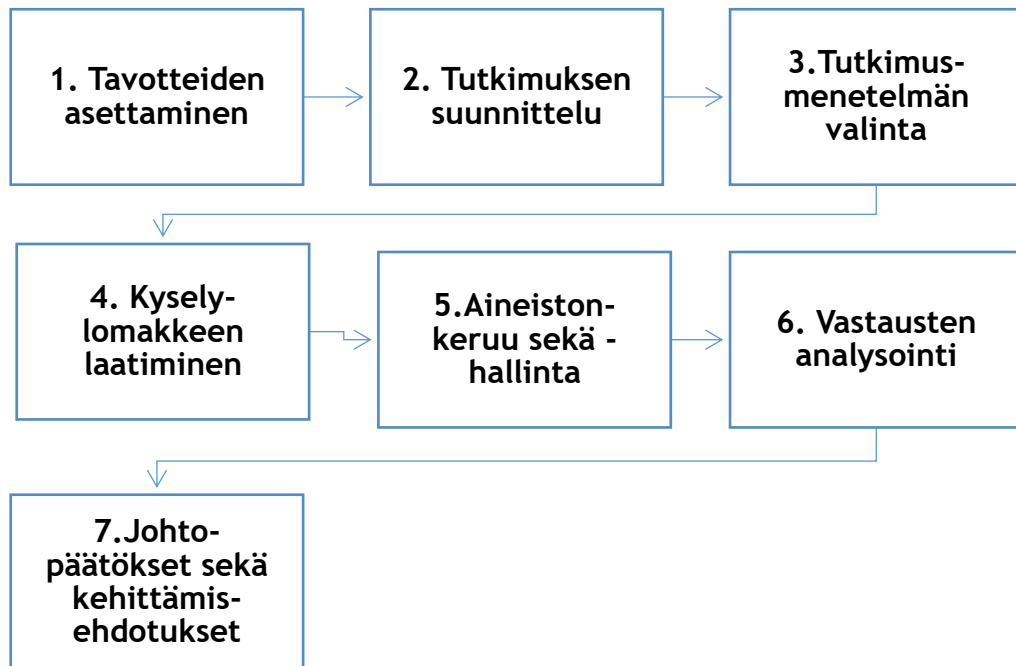
Ennen kyselylomakkeen laatimista sekä julkaisua oli tärkeää laatia Laurea-ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhjeiden vaatimusten mukainen aineistonhallintasuunnitelma (Liite 1) ja huolehtia asianmukaisesta tietosuojasta kyselytutkimuksen vastauksien käsittelyssä. Aineistonhallintasuunnitelma on laadittu ottaen huomioon aineiston vastuullinen ja lainmukainen käsittely tutkimuseettisen neuvottelukunnan suositusten mukaisesti (Laurea-ammattikorkeakoulu 2025.)

Vastaajille on tuotava ennen kyselytutkimukseen osallistumista ilmi, kuinka henkilötietoja kerätään ja käsitellään, kuinka aineistoa säilytetään kyselytutkimuksen jälkeen ja missä ajassa aineisto hävitetään oikeaoppisesti tulosten koonnin jälkeen. Vastaajien on myös annettava suostumuksensa aineiston keruuseen ja opinnäytetyön tekijän on tarpeen mukaan annettava kyselytutkimukseen osallistuneille lisätietoa loppuraportin valmistumisesta sekä saatavuudesta (Laurea-ammattikorkeakoulu 2025; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023.)

5.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Kyselytutkimuksen tarkoituksena on kerätä mahdollisimman paljon aineistoa ennalta määritellyltä otannalta. Kyselylomakkeen tulee olla selkeä ja toimiva ja sitä laatiessa on tärkeää ottaa huomioon tiettyjä rakenteellisia asioita, kuten kyselyn pituus, kysymysten asettelu sekä ulkoasu. Kyselytutkimus on tehokas ja yksi käytetyimpiä tiedonkeruukeinoja, sillä kyselytutkimuksen avulla on mahdollista saada paljon aineistoa kerättyä nopealla aikataululla. (Tietoaristo 2025.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmä eteni seuraavien päävaiheiden kautta; 1. tavoitteiden asettaminen, 2. tutkimusmenetelmän valinta, 3. kyselylomakkeen laatiminen, 4. aineistonkeruu sekä -hallinta, 5. vastausten analysointi, 6. johtopäätökset sekä kehittämissuhteukset. (Tietoarkisto 2025; Vilka 2025, luku 2.) Seuraavassa kuviossa esitellään opinnäytetyön tutkimusmenetelmän päävaiheet kronologisessa järjestyksessä.



Kuvio 7: Opinnäytetyön tutkimusmenetelmän prosessikaavio (mukaillen Vilka 2025, luku 3)

Kyselyä laatiessa lomakkeelle valittiin monimenetelmällisen tutkimuksen (mixed methods research) mukaisesti sekä määrällisiä että laadullisia kysymyksiä. Pelkillä kvantitatiivisilla, eli määrällisillä kysymyksillä olisi todennäköisesti saatu kerättyä enemmän vastauksia, mutta opinnäytetyön aiheen sekä tutkimuskysymysten vuoksi myös laadullisten kysymysten lisääminen kyselylomakkeelle oli perusteltua. Monimenetelmällisessä tutkimuksessa yhdistyy sekä laadullisten että määrällisten aineistojen keruu eri metodein, mutta menetelmää ei tule sekoittaa kuitenkaan moniaineistoiseksi tutkimukseksi, jossa yhteen tutkimukseen voidaan valita erilaisia aineistonkeruumenetelmiä joko määrällisen tai laadullisen tutkimuksen metodien mukaisesti (Åkerblad & Seppänen-Järvelä, 2024, luku 1.)

5.3 Kyselytutkimuksen toteutus

Tätä opinnäytetyötä varten laadittu kyselytutkimus toteutettiin koko puolustusministeriön virkahenkilöstölle Webropol-kyselynä toukokuussa 2025 ja kyselylomake oli avoinna 7.5.-16.5.2025 välisenä aikana. Koska puolustusministeriö on verrattain pienikokoinen työyhteisö, ei ollut syytä rajata kyselytutkimuksen vastaajia pienemmäksi otannaksi.

Kyselylomake (Liite 2) julkaistiin saatekirjeen kera Valtioneuvoston intranetissä, Kampuksessa ja siihen vastasi määräajassa 30 henkilöä, vastausprosentin ollessa 18,2 %. Kyselytutkimukseen osallistuminen toteutettiin anonyymina ja lomakkeella kysyttiin taustatietoina vastaajan ikää, sukupuolta sekä henkilöstöasemaa. Kyselylomakkeella sukupuolta tiedustellessa vastajalle annettiin mahdollisuus vastata myös vaihtoehto muu tai jättää kokonaan vastaamatta. Myös ikää kysyttäessä oli mahdollista vastata, että en halua vastata. Kysymysten luonteen vuoksi oli tärkeää saada jaoteltua vastaajia ryhmiin, mutta vastausten perusteella ei kuitenkaan haluttu tunnistaa tai yksilöidä esimerkiksi tietyille osastoille tai yksiköihin, joten taustatiedoissa ei kysytty suoria tai arkaluontoisia henkilötietoja. (Tietoarkisto 2025; Vilka 2025, luku 2.).

Kyselytutkimusta laadittaessa otettiin huomioon tutkimusmenetelmän validiteetti sekä reliabiliteetti. Vilkan (2025) mukaan tutkimusmenetelmän validiteetti määritellään seuraavasti: ”mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä ollaan mittaamassa, eli systemaattisen virheen puuttumista” ja reliabiliteetti määritellään seuraavasti: ”reliabiliteetti tarkoittaa määrällisessä tutkimusmenetelmässä mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tutkimustuloksia, eli mittaustulosten toistettavuutta.”

Kyselytutkimukseen pyrittiin valitsemaan sellaisia kysymyksiä, jotka toisivat ilmi todellisen tilan ministeriön virkahenkilöstön kokemuksista tämänhetkisten henkilöstöetujen suhteen. Kysymyksillä ei myöskään pyritty johdattelemaan vastaajia mihinkään tiettyyn suuntaan ja niiden sävy pyrittiin pitämään neutraalina. Kyselytutkimuksen reliabiliteetin suhteen riskinä voisi potentiaalisesti olla vastaajien rehellisyys kysymyksiin vastatessa, vaikka vastaaminen olikin tehty täysin anonyymiksi. (Tietoarkisto 2025; Vilka 2025, luku 2.)

Tärkeää oli, ettei vastaajille nousisi kysymyksistä tai vastausvaihtoehdoista sellainen ajatus, että ministeriön henkilöstöetuja tai palkitsemisjärjestelmää oltaisi lähitulevaisuudessa muuttamassa. Tutkimuksen validiteettia tukee myös se, että kysely suunnattiin koko ministeriön virkahenkilöstölle. Tämä otanta on tarkoituksenmukainen, koska se kattaa kaikki henkilöstöetujen vaikutuspiirissä olevat työntekijät. Otannan tulokset esitellään ryhmätasolla eikä vastausten käsittelyn yhteydessä voi tunnistaa yksittäisiä vastaajia. (Tietoarkisto 2025; Vilka 2025, luku 2.)

Kyselytutkimuksen lomakkeella oli yhteensä viisitoista kysymystä, joista kysymyksissä 1.-4. kartoitettiin vastaajien taustamuuttujia. Kysymykset 5.-15. koostuivat sekä määrällisistä että laadullisista kysymyksistä ja niistä neljä oli avokysymyksiä.

6 Tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan kyselytutkimuksesta saatuja keskeisiä tuloksia. Kyselytutkimukseen vastasi määräajassa 30 henkilöä, joista 24 oli naisia ja kuusi miehiä. Tuloksia käsitellessä vastaukset jaettiin kyselylomakkeen perusteella neljään osioon: taustatiedot, henkilöstöedut, työhyvinvointi sekä aineeton palkitseminen työyhteisössä.

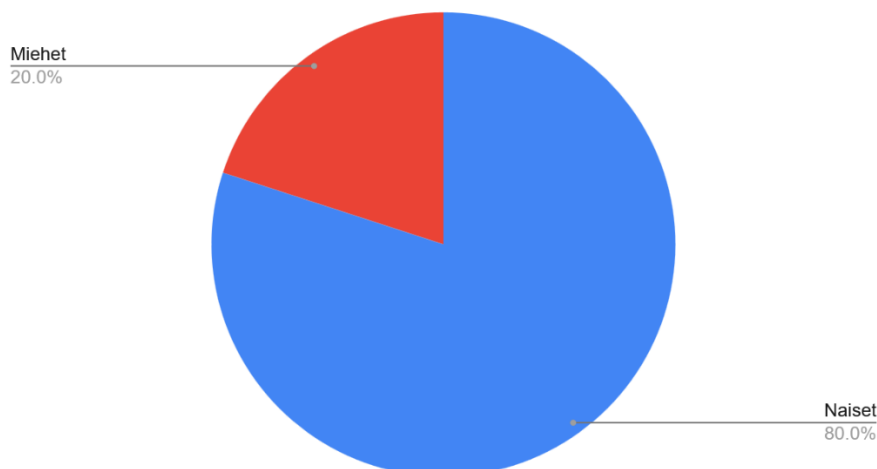
Tavoitteena oli laatia vastausten pohjalta tilannekuva puolustusministeriön tämänhetkisten henkilöstöetujen vaikuttavuudesta virkahenkilöstön työhyvinvointiin ja kerätä tutkimuksellisesti luotettava tietoa aiheesta, jotta henkilöstöetuja ja/tai palkitsemisjärjestelmää voi potentiaalisesti kehittää tulevaisuudessa toimivammaksi. (Vilka 2024, luku 3; Åkerblad & Seppänen-Järvelä, 2024, luvut 1-2.)

Aineiston määrälliset kysymykset on esitetty kuvioin tai taulukoin ja laadulliset kysymykset on kirjoitettu auki ja saaduista avovastauksista on nostettu esille opinnäytetyön tavoitteiden kannalta merkittävimmät esimerkit. Tulosten vertailussa käytettiin vastaajien otannan vuoksi jaottelua sukupuolen perusteella. Tulosten käsittelyssä on integroitu monimenetelmällisen tutkimuksen mukaisesti ne osiot, joissa aihealueista on kerätty sekä määrällistä että laadullista aineistoa. (Seppänen-Järvelä ym. 2023, 333-335; Vilka 2025, luku 3.)

6.1 Vastaajien taustatiedot

Suurin osa kyselytutkimukseen vastanneista virkamiehistä oli asiantuntijatehtävissä työskenteleviä naisia, jotka ovat iältään 56-65-vuotiaita. Vastanneista 80 prosenttia oli naisia ja 20 prosenttia miehiä. Kaikki 30 vastaajaa antoivat suostumuksen tietojensa käsittelyyn tutkimustuloksia käsiteltäessä.

Vastaajien sukupuolijakauma



Kuvio 8: Vastaajien sukupuolijakauma

Alla olevissa taulukoissa jaotellaan vastaajat iän ja sukupuolen mukaan sekä sukupuolen ja henkilöstöaseman mukaan. Kysymyksissä ei tiedusteltu suoria henkilötietoja, arkaluontoisia tietoja eikä niissä kysytty muun muassa virkamiehen osastoa tai yksikköä, sillä henkilöstöetujen merkittävyyttä tarkastellessa kyseiset tiedot eivät olisi antaneet tulosten kannalta mitään lisäarvoa.

Vastausten keskiarvot täsmäsivät lähes puolustusministeriön virkahenkilöstön keskiarvoihin, sillä henkilöstön keski-ikä on noin 46 vuotta ja suurin osa virkamiehistä työskentelee asiantuntijatehtävissä. Saatujen vastausten perusteella ole tarkoitus tehdä tilastollisen päättelyn kautta yleistettävää tietoa eikä saatuja vastauksia ei voida myöskään vastausten sukupuolijaikaman vuoksi täysin yleistää koskemaan koko organisaatiota, sillä ministeriön henkilöstöstä noin 55 % on naisia ja 45 % miehiä.

Taulukko 1: Vastaajien ikä ja sukupuoli

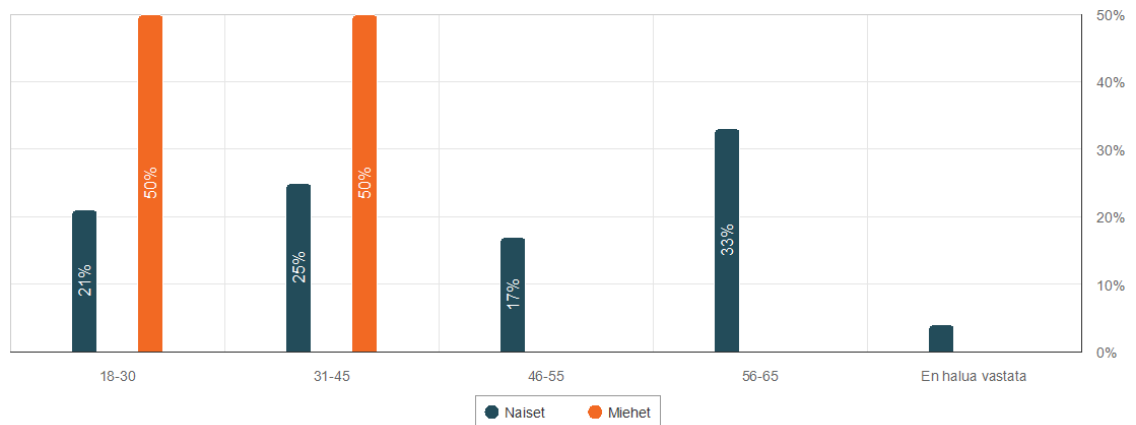
Ikä	Nainen	Mies	Muu	En halua vastata
18-30	5	3	0	0
31-45	6	3	0	0
46-55	4	0	0	0
56-65	8	0	0	0
En halua vastata	1	0	0	0
Yhteensä	24	6	0	0

Taulukko 2: Vastaajat sukupuolen ja henkilöstöaseman mukaan

Henkilöstöasema	Nainen	Mies	Yhteensä
Toimihenkilönä	8	0	8
Asiantuntijatehtävissä	13	5	18
Esihenkilötehtävissä	1	0	1
Johtotehtävissä	1	0	1

Harjoittelijana	1	1	2
En halua vastata	0	0	0

Alla olevassa kuviossa on jaoteltu vastaajat sukupuolen sekä iän perusteella.



Kuvio 9: Vastaajat iän ja sukupuolen perusteella.

6.2 Henkilöstöetujen merkittävyys

Kyselylomakkeella tiedusteltiin tämänhetkisten henkilöstöetujen merkittävyyttä ja pyydettiin vastaajia arvioimaan etujen merkittävyyttä Likertin asteikolla, jossa luku 1. oli erittäin merkittävä, luku 2. merkittävä, luku 3. ei merkityksetön eikä merkittävä, luku 4. melko merkityksetön ja luku 5. merkityksetön. Kysymysten asettelu olisi pitänyt selkeyden vuoksi tehdä toisin päin, mutta vastausten perusteella voidaan kuitenkin olettaa kyselytutkimukseen vastanneiden ymmärtäneen kysymyksen asettelun oikein.

Likertin asteikolla arvioitavat henkilöstöedut olivat

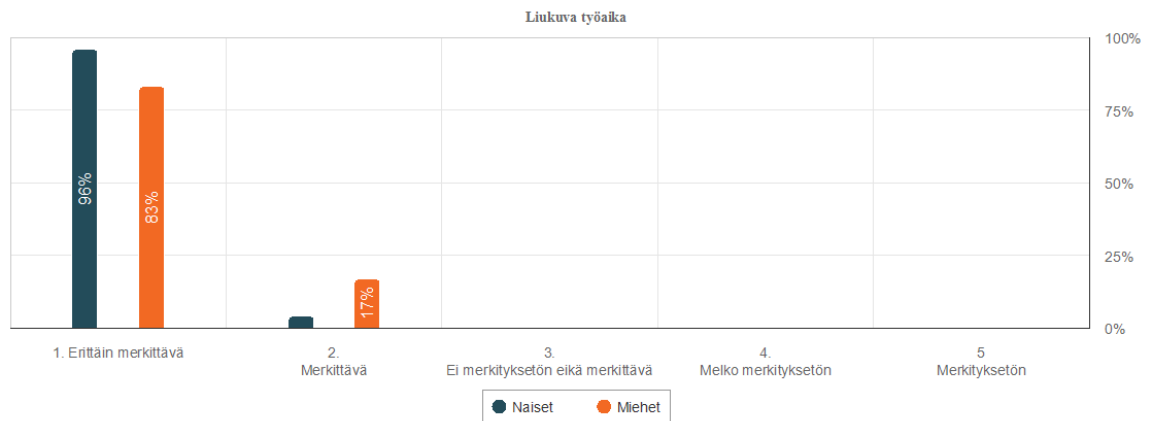
- liikunta- ja kulttuurietu
- virkistys- ja kerhotoiminta
- kattava työterveyshuolto
- ateriaetu
- liukuva työaika
- etätyöskentelymahdollisuus
- mahdollisuus kouluttautua ja täydentää omaa osaamistaan

Lähes kaikki vastaajat ikään ja sukupuoleen katsomatta nostivat liukuvan työajan merkittävämmäksi eduksi, sillä jopa 93,3 % prosenttia vastaajista kertoi edun olevan erittäin merkittävä. Seuraavaksi merkittävimmät henkilöstöedut olivat kattava työterveyshuolto (84,4 %)

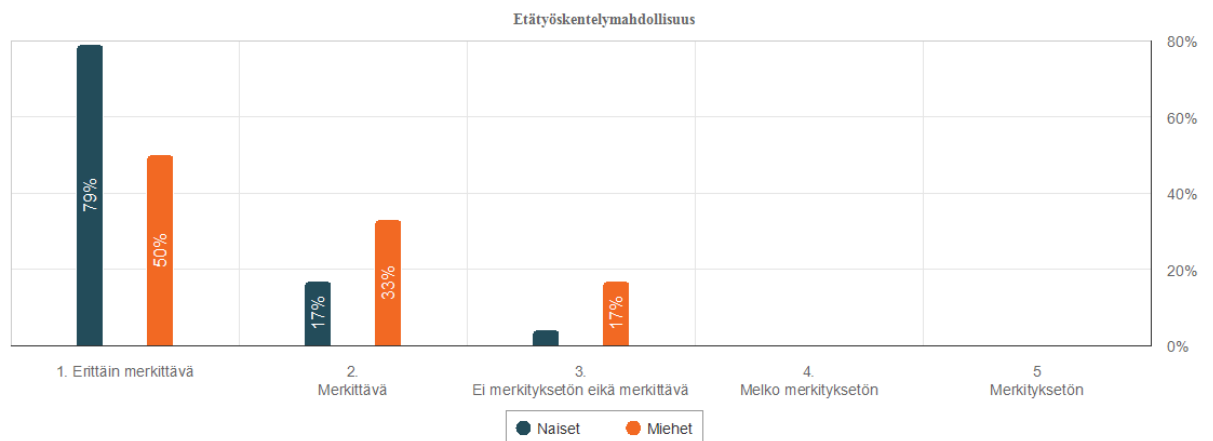
sekä etätyöskentelymahdollisuus (73,3 %). Liukuva työaika, kattava työterveyshuolto sekä etätyöskentelymahdollisuus eivät olleet yhdenkään vastaajan mielestä merkityksettä.

Merkityksettömimmäksi henkilöstöeduksi annetuista vaihtoehdoista nousivat ateriaetu, jota 16,7 % vastaajista piti merkityksettömänä sekä virkistys- sekä kerhotoiminta, joka oli 16,7 % mielestä melko merkitykseton ja 10,0 % mielestä merkitykseton. Yllä mainittujen henkilöstöetuisten merkityksellisyydestä oli vastauksissa myös eniten hajontaa, sillä muut vaihtoehdot painottuivat selkeästi erittäin merkittävän tai merkittävän puoleen.

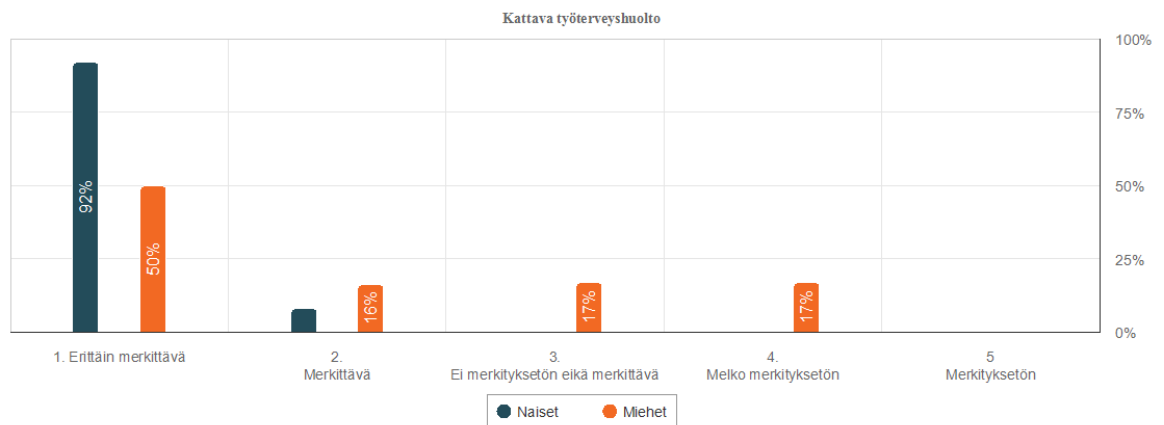
Alla olevissa kuvioissa on jaoteltu merkityksellisimmät henkilöstöedut, eli joustava työaika, etätyöskentelymahdollisuus sekä kattava työterveyshuolto, sukupuolen mukaan.



Kuvio 10: Liukuvan työajan merkityksellisyys sukupuolen mukaan.



Kuvio 11: Etätyöskentelymahdollisuuden merkitys sukupuolen mukaan.



Kuvio 12: Kattavan työterveyshuollon merkitys sukupuolen mukaan.

Likertin asteikon jälkeen kyselylomakkeella kysyttiin, kuinka merkittävänä tai merkityksettöminä virkahenkilöstö kokee nykyiset henkilöstöedut. Suurin osa vastaajista piti nykyisiä henkilöstöetuja erittäin merkittävänä (45 %) tai merkittävänä (48 %). Seitsemän prosenttia vastaajista ei pitänyt henkilöstöetuja merkityksellisenä eikä merkityksettöminä ja kukaan vastaajista ei pitänyt henkilöstöetuja merkityksettömänä eikä erittäin merkityksettömänä. Tämä kysymys oli kaikessa yksinkertaisuudessaan kyselytutkimuksen kannalta informatiivinen, sillä sen perusteella voidaan olettaa, että virkahenkilöstö on verrattain tyytyväisiä tämänhetkisiin etuihin.

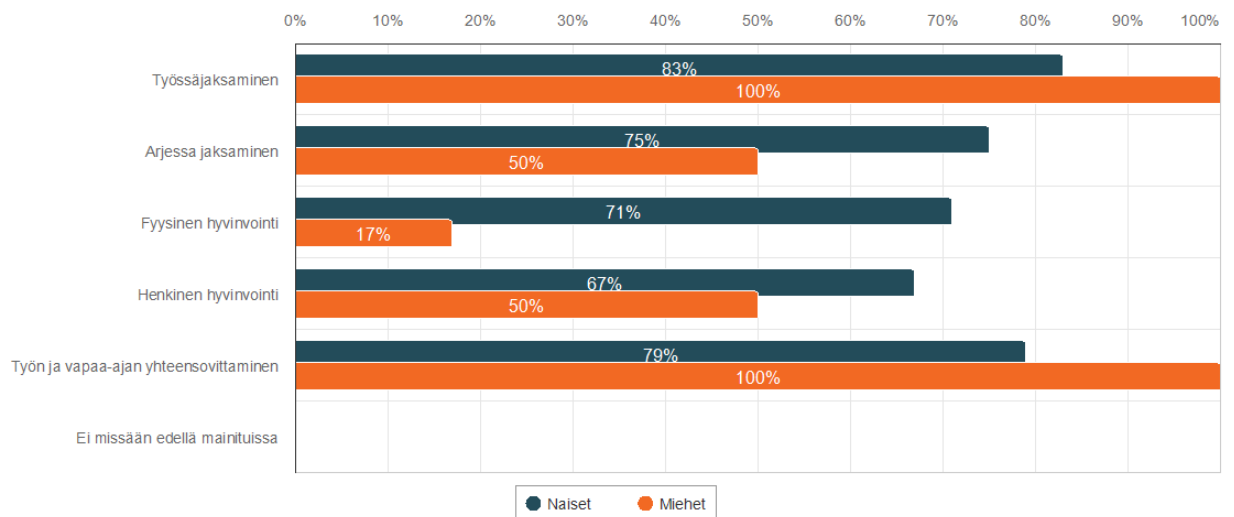
Taulukko 3: Henkilöstöetujen koettu merkittävyys sukupuolen mukaan.

	Naiset		Miehet		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	Yhteensä
Erittäin merkittävänä	11	45,9 %	1	16,7 %	12
Merkittävänä	11	45,8 %	5	83,3 %	16
En merkityksellisenä enkä merkityksettömänä	2	8,3 %	0	0,0 %	2
Merkityksettömänä	0	0,0 %	0	0,0 %	0
Erittäin merkityksettömänä	0	0,0 %	0	0,0 %	0
Yhteensä	24		6		30

Henkilöstöetujen merkittävyyttä koskevassa kyselylomakkeen osiossa kysyttiin kuinka puolustusministeriön henkilöstöedut tukevat vastaajia seuraavissa asioissa.

- työssäjaksaminen
- arjessa jaksaminen
- fyysinen hyvinvointi
- henkinen hyvinvointi
- työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen
- vaihtoehtona oli myös ”ei missään edellä mainituissa”

Kukaan vastaajista ei vastannut viimeiseen vaihtoehtoon, eli ”ei missään edellä mainituissa”. Enimmäkseen vastaajat kokivat henkilöstöetujen tukevan työssäjaksamista (88,9 %) sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista (85,2 %). Tämän lisäksi 74,1 % koki henkilöstöetujen tukevan arjessa jaksamisessa, 70,4 % koki henkilöstöetujen tukevan henkistä hyvinvointia ja 66,7 % koki henkilöstöetujen tukevan myös fyysistä hyvinvointia. Vastausten pohjalta on oletettavaa, että suurempi osa vastaajista olisi kokenut henkilöstöetujen tukevan fyysistä hyvinvointia, mikäli liikuntaetu olisi ollut kyselytutkimuksen tekohetkellä käytössä. Vastaukset tukevat aikaisempaa kysymystä ja vahvistaa olettamusta siitä, että virkahenkilöstö kokee nykyiset henkilöstöedut merkittävinä sekä hyödyllisinä oman työhyvinvointinsa sekä työssäjaksamisensa kannalta. Alla olevassa taulukossa on jaoteltu vastaukset sukupuolten mukaan.



Kuvio 13: Kuinka suuri prosentti vastaajista kokee kyseisen edun vaikuttavan omaan työhyvinvointiinsa positiivisesti.

6.3 Henkilöstöetujen vaikutus yhteisöllisyyteen sekä työhyvinvointiin

Kyselylomakkeella vastaajilta kysyttiin henkilöstöetujen vaikutuksesta yhteisöllisyyteen. Vastauksissa oli havaittavissa hajontaa sukupuolten välillä. Koska työhyvinvointiin,

työmotivaatioon sekä työssäjaksamiseen vaikuttaa suurelta osin yhteisöllisyys ja puolustusministeriön virkistys- ja kerhotoiminta kuuluu osaksi henkilöstöetuja, kysyttiin kyselytutkimuksessa myös kokevatko vastaajat puolustusministeriön henkilöstöetujen vahvistavan yhteisöllisyyttä työpaikalla. Suurin osa miesvastaajista (83 %) koki henkilöstöetujen vaikuttavan vahvistavan yhteisöllisyyttä työpaikalla ja naisista samaa koki hieman yli puolet (54 %). Neljä naisvastaajaa ei kokenut henkilöstöetujen vaikuttavan yhteisöllisyyteen positiivisesti ja verrattain suuri osa naisista (29 %) sekä yksi mies koki, etteivät osaa sanoa.

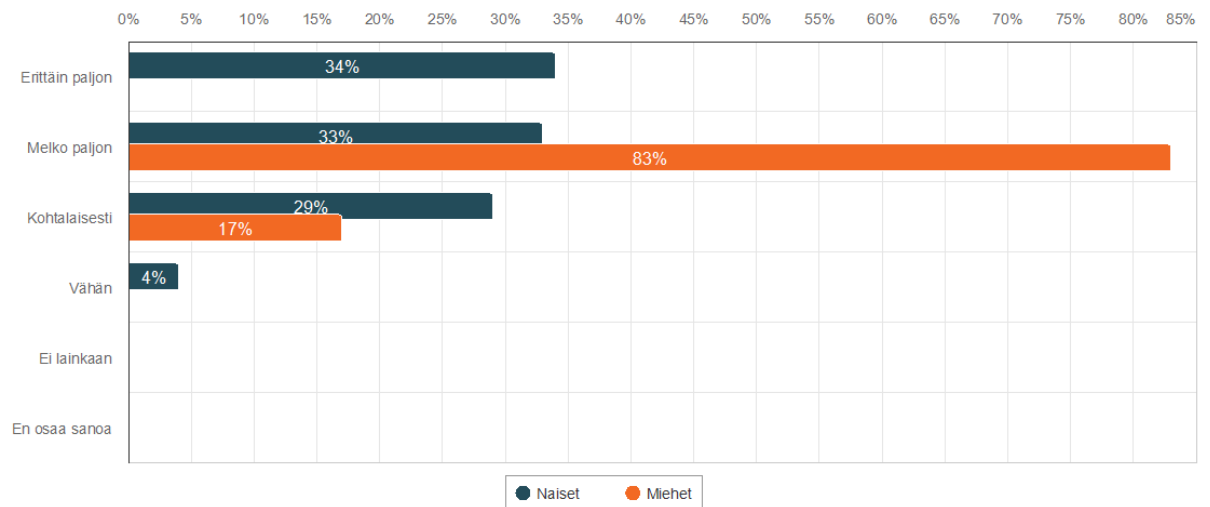
Aikaisemmassa kohdassa kysytty arvostus virkistys- ja kerhotoiminnasta henkilöstöetuna ei täysin vastaa tässä kysymyksessä saatuihin vastauksiin, joten on oletettavissa, että puolustusministeriön virkahenkilöstö kokee yhteisöllisyyttä työpaikalla muidenkin seikkojen kuin henkilöstöetujen seurauksena. Alla olevassa taulukossa on esitelty vastaajien kokema vaikutus yhteisöllisyyteen prosenttein.

Taulukko 4: Vastaajien kokemus henkilöstöetujen vaikutuksesta yhteisöllisyyteen työpaikalla.

	Naiset		Miehet		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	
Kyllä	13	54,2 %	5	83,3 %	18
Ei	4	16,7 %	0	0,0 %	4
En osaa sanoa	7	29,2 %	1	16,7 %	8
Yhteensä	24		6		30

Kyselylomakkeen osiossa kysyttiin myös kokevatko vastaajat nykyisten henkilöstöetujen parantavan työhyvinvointiaan. Virkahenkilöstö koki, että nykyiset henkilöstöedut parantavat heidän työhyvinvointiaan. Lähes puolet vastaajista (43 %) koki, että nykyiset henkilöstöedut parantavat heidän työhyvinvointiaan melko paljon, 27 % vastaajista koki, että ne parantavat heidän työhyvinvointiaan erittäin paljon, 27 % vastaajista koki henkilöstöetujen parantavan työhyvinvointiaan kohtalaisesti ja yksi vastaaja (3 %) koki henkilöstöetujen parantavan työhyvinvointiaan vähän. Kukaan vastaajista ei kokenut, etteivätkö nykyiset henkilöstöedut parantaisi työhyvinvointia lainkaan.

Alla olevassa kuviossa on esitelty sukupuolen perusteella, kuinka virkahenkilöstö kokee nykyisten henkilöstöetujen parantavan työhyvinvointiaan.



Kuvio 14: Vastaaajien kokemus siitä, kuinka nykyiset henkilöstöedut parantavat heidän työhyvinvointiaan.

Osion lopuksi kysyttiin laadullisia kysymyksiä. Nämä avovastauksina saadut esimerkit tukivat osion määrällistä aineistoa. Ensimmäinen avokysymys oli muodossa ”kuinka koet tämänhetkisten henkilöstöetujen vaikuttavan työhyvinvointiisi?” Kysymykseen vastasi 27 vastaajaa. Vastauksissa oli havaittavissa yhtäläisyyksiä, joten vastaukset on kategorisoitu ja seuraavat esimerkit ovat koottu useimmiten esille nousseista huomioista, eivätkä ole suoria sitaatteja kyselytutkimuksen vastauksista. Kattava työterveyshuolto sai eniten positiivisia kommentteja. Ohessa kerätty eri vastauksista muotoiltuja nostoja koskien kyseistä henkilöstöetua.

1. Kattava työterveyshuolto

- ”Kattava työterveyshuolto on tämänhetkisistä eduista merkittävin, sillä se parantaa huomattavasti työhyvinvointia.”
- ”Työterveyshuollon avulla voi pitää huolta henkisestä ja fyysisestä jaksamisestaan. Tämä etu mahdollistaa sen, että sairaana ei tarvitse lähteä esimerkiksi terveyskeskukseen tai yksityiselle hakemaan sairauslomatodistusta.”
- ”Työterveyshuolto on tärkeä ennaltaehkäisevänä ja voi luottaa, että saa tarvittaessa laadukasta hoitoa.”

-

2. Joustava työaika sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen

- ”Työskentelyn ja työajan joustavuuden suhteen on merkittävää etua sovittaa työtä ja vapaa-aikaa, joka auttaa huomattavasti työssäjaksamista.
- ”Liukuva työaika auttaa paljon, kun asuu toisella paikkakunnalla, koska julkiset kulkuneuvot eivät enää kulje yhtä hyvin kuin aikaisemmin ja joskus on haasteellista päästä aikaisin työpaikalle tämän takia. Kulttuuri- ja liikuntaedut auttavat jaksamaan työssä.”

3. Henkilöstöeduista yleisesti

- ”Tuovat joustavuutta arkeen, kannustavat terveelliseen elämäntapaan.”
- ”Yleisesti ottaen edut ovat hyvällä tolalla ja edistävät työhyvinvointia. Smartum-sete-
leiden puuttuminen tältä vuodelta VNK:n kilpailutuksen vain jatkuessa on vaikuttanut
negatiivisesti, käytin Smartumia liikuntaharrastukseen, joka ilman etua tuntuu liian
kalliilta.”

Liikunta- ja kulttuurietu, joustava työaika, etätö sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittami-
nen nousivat vastauksissa tasaisesti esille positiivisessa valossa, kuten myös määrällisessä ai-
neistossa. Muutama vastaaja kertoi myös ateriaedun vaikuttavan työhyvinvointiin. Vastauk-
sista oli luettavissa myös yleisellä tasolla positiivisia tai neutraaleja kommentteja henkilöstö-
eduista, joissa todettiin tämänhetkisten henkilöstöetujen olevan toimivia sekä vaikutuksiltaan
merkittäviä. Vain kolme vastaajaa nosti tämän kysymyksen kohdalla esille liikunta- ja kulttuu-
riedun puuttumisen kilpailuttamisen myötä ja kertoi tämän vaikuttaneen negatiivisesti työhy-
vinvointiinsa, sillä osan mielestä harrastamismahdollisuudet tuntuivat liian kalliilta ilman ky-
seistä henkilöstöetua. Yksi vastaaja koki, että henkilöstöedut ovat hyvin suppeita.

Osion viimeisenä tiedusteltiin, minkälaiset henkilöstöedut tukisivat vastaajan mielestä parhai-
ten työhyvinvointia sekä työmotivaatiota. Avokysymyksessä sai tuoda ilmi myös etuja, joita ei
ole tällä hetkellä käytössä. Kysymys toimi ikään kuin jatkokysymyksenä sille, kuinka virkohen-
kilöstö kokee tämänhetkiset henkilöstöedut. Vastauksia tuli todella kiitettävästi, 27 vastaajaa
kokonaismäärästä vastasi kysymykseen.

Vastauksissa ei ollut selkeää hajontaa tai ristiriitaa sukupuoleen, ikään tai henkilöstöasemaan
katsottuna. Hyvin moni vastaajista oli tuonut ilmi tyytyväisyytensä henkilöstöetujen tämän-
hetkiseen tilaan. Pääsääntöisesti vastaukset olivat joko positiivisia tai neutraaleja. Kieltei-
sissä kommentteissa nostettiin esille liikunta- ja kulttuuriedun kilpailuttamisen vaikutus nykyi-
seen työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Vastaajien tietämättömyys kyseisen edun jatkuvuu-
desta vaikutti selkeästi tuloksiin ja niistä oli luettavissa epäilyksiä edun jatkuvuudesta.

Ohessa on kategorisoitu tämänhetkisten etujen ulkopuolelle jääviä ehdotuksia siitä, minkälai-
set henkilöstöedut tukisivat parhaiten virkahenkilöstön työhyvinvointia sekä työmotivaatiota.

1. Liikuntamahdollisuudet työarjessa

- ”Pääesikunnan pihalla ennen järjestetyt liikuntatunnit”
- ”Muut ilmaiset liikuntamahdollisuudet olisivat itselleni tärkeimpiä”
- ”Aikaisemmin oli mahdollista käyttää tietokoneella olevaa taukojumppaohjelmaa (Er-
goPro), joka olisi kiva saada takaisin käyttöön.”
- ”Viikkoliikunta työajalla”
- ”Meille päätetyötä tekeville ja pitkiä päiviä istuville personal trainerin liikuntaohjaus
sekä hierontapalvelut olisivat tarpeellisia.”

2. Ateriaedun muutokset

- ”Lounasseteli tukisi enemmän kuin henkilöstöravintola. En käy henkilöstöravintolassa, sillä se on kuitenkin suht kallis suhteessa paikkaan sekä siellä on kova häly. Lounasetelin myötä kävisin työpäivän aikana ulkona ja näkisin muitakin työkavereita kuin lähimpiä.”
- ”Tuettu työpaikkaruokailu, joka lienee myös tällä hetkellä selvityksessä henkilöstöravintolan remonttia silmällä pitäen.”

3. Työmatkaetu

- ”Pyöräetu/julkisen liikenteen käytön tukeminen.”
- ”Työmatkaetu puuttuu valikoimasta ja se olisi etenkin yhteisöllisyyden kannalta merkittävä etu, koska kannustaisi tulemaan lähityöhön.”

4. Muut kehitysehdotukset

- ”Työnantajan tukemat hammaslääkärikäynnit olisivat kiva lisä.”
- ”Henkilöstöä voitaisiin muistaa ihan uusilla tavoilla, kuten esimerkiksi terveellisiä välipaloja toisinaan ilmaiseksi tarjolle tai muuta vastaavaa pientä.”
- ”Paremmat, räätälöidymmät ergonomiaratkaisut, kuten työtuolit.”
- ”Rahalliset kannustimet hyvin tehdystä työstä, suurempi liikuntaetu sekä jumpat, joita aikaisemmin järjestettiin lounastunnilla, olivat loistavia.”
- ”Voisi olla enemmän retki- tai liikuntapäiviä tai voisimme käydä kaikki katsomassa teatteria tai elokuvia.”

Vastauksissa korostui se, että virkahenkilöstö toivoisi lisää liikuntaa sekä fyysistä hyvinvointia työarkensa parantamiseksi. Myös ateriaedun muutokset sekä työmatkaedun lisääminen henkilöstöetuihin saivat kannatusta. Vastauksista on havaittavissa, että osa korreloi teoriaosuudessa mainitun Maslowin tarvehierarkian kanssa, sillä esimerkiksi liikunnan ja laadukkaan ravinnon vaikutus fyysiseen sekä henkiseen hyvinvointiin liittyvät osaltaan teorian alimman portaiden perustarpeiden tyydyttämiseen.

6.4 Aineeton palkitseminen työyhteisössä

Puolustusministeriön virkahenkilöstöltä kysyttiin viimeisessä osiossa, toteutuuko heidän mielestään työyhteisössä aineetonta palkitsemista ja minkälaisena palkitsemiskeinona he kokevat aineettoman palkitsemisen.

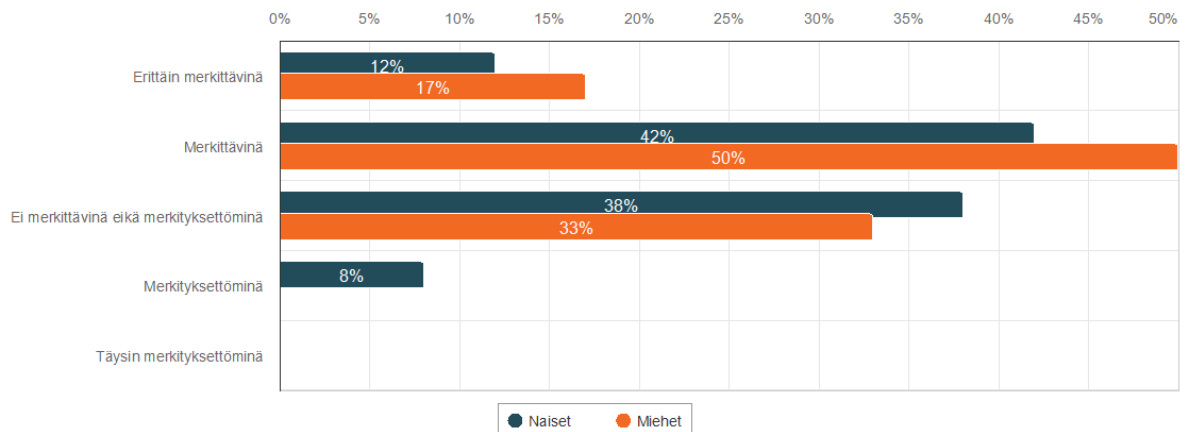
23 vastaajaa, eli 76,7 % koki, että työyhteisössä toteutuu aineetonta palkitsemista, neljä vastaajaa, eli 13,3 % koki, että työyhteisössä ei toteudu aineetonta palkitsemista ja kolme vastaajaa, eli 10 % ei osannut sanoa toteutuuko työyhteisössä aineetonta palkitsemista. Alla

olevassa taulukossa on jaoteltu sukupuolen mukaan vastaajien kokemus aineettoman palkitsemisen toteutumisesta työyhteisössä.

Taulukko 5: Vastaajien kokemus aineettoman palkitsemisen toteutumisesta työyhteisössä.

	Naiset		Miehet		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	Yhteensä
Kyllä	20	83,3 %	3	50,0 %	23
Ei	4	16,7 %	0	0,0 %	4
En osaa sanoa	0	0,0 %	3	50,0 %	3
Yhteensä	24		6		30

Tämän lisäksi tiedusteltiin, kuinka merkittävänä virkahenkilöstö kokee nykyiset aineettoman palkitsemisen muodot työpaikallaan. 43 % vastaajista koki nykyiset aineettoman palkitsemisen muodot työpaikallaan merkittävinä, 13 % vastaajista piti niitä erittäin merkittävänä, 37 % vastaajista ei pitänyt merkittävinä eikä merkityksettöminä. Kaksi vastaajaa, eli 6,7 %, piti aineettoman palkitsemisen muotoja merkityksettöminä, mutta kukaan ei vastannut kokevansa ne täysin merkityksettöminä. Alla olevassa kuviossa on esitelty vastaajien kokemus työpaikan nykyisten aineettomien palkitsemismuotojen merkityksellisyydestä.



Kuvio 15: Vastaajien kokemus työpaikan nykyisten aineettomien palkitsemismuotojen merkityksellisyydestä sukupuolen mukaan.

Kyselylomakkeen loppuun oli kaksi laadullista kysymystä koskien aineetonta palkitsemista. Näihin kysymyksiin vastaaminen jätettiin vapaaehtoiseksi siitä syystä, että vastaaja sai itse

halutessaan päättää, onko hänellä aihepiiriin kommentoitavaa eikä ollut kyselytutkimuksen onnistumisen suhteen oleellista, että vastaajaa vaadittaisiin antamaan jokin vastaus kysymyksiin.

Ensimmäisenä pyydettiin kertomaan esimerkki tai esimerkkejä aineettomista palkitsemiskeinoista, jotka ovat motivoineet sinua virkaurallasi? Kysymykseen vastasi yhteensä 20 vastaajaa kokonaismäärästä. Seuraavaan on koottu kategorioihin vastaajien sitaatteja heitä virkaurallaan motivoineista aineettomista palkitsemiskeinoista.

Kiitokset ja julkinen arvostus työyhteisön edessä

- ”Kansliapäällikön kiitos johtoryhmän edessä.”
- ”Kyllä kiitokset lämmittävät, mutta eivät motivoi.”
- ”Kiitos ja luottamus esihenkilön ja kollegoiden puolelta.”
- ”Esimiehen kannustus, ei oikein tule muuta mieleen.”
- ”Kollegoilta saatu kiitos.”
- ”Esihenkilön kiitokset, työyhteisön arvostus.”

Kunniamerkit

- ”Kunniamerkit ja kutsut tärkeisiin juhlatilaisuuksiin.”
- ”Kunniamerkin saaminen/niiden antaminen on tuonut hyvää mieltä. Myös erilaiset tunnustukset ja positiivinen palaute onnistuneesta työstä ovat motivoineet.”
- ”Kunniamerkki. Ei muuta.
- ”Olen aiemmin saanut kunniamerkin. Kuitenkin parhaat palkitsemiset ovat kehuja työkavereilta ja esihenkilöltä”
- ”Olen ensimmäinen henkilö perheessäni, joka on saanut kunniamerkin. Olen merkistä ylpeä, koska tiedän että kaikki ei niitä saa ja se on myös osoitus siitä, että olen tehnyt työni hyvin.”
- ”Kunniamerkin käyttäminen juhlissa on aina sykähdyttävä kokemus. Myös kiitoksen saaminen lämmittää.”

Osaamisen kehittäminen ja yhteisöllinen toiminta

- ”Olen saanut uuden koulutuksen myötä mahdollisuuden kehittää omaa osaamistani myös työssäni sekä mahdollisuuden edetä vaativampiin tehtäviin.”
- ”Mahdollisuus opiskella työn ohessa (ja käyttää siihen myös työaika).”
- ”Virkistystapahtumat ja kerhotoiminnan kautta työyhteisön yhteenhittautumisen tukeminen.”

- ”Hyvin hoidetun työn jälkeen olen saanut lisää vastuita vaativimpien tehtävien muodossa. Toki tämän kaltainen aineeton palkitseminen ei voi johtaa liialliseen työmäärään tai jättää huomiotta palkkausta.”

Muut kommentit

- ”Palkankorotus.”
- ”Ei ole ollut mitään palkitsemiskeinoja, aineettomia tai aineellisia.”
- ”Olen saanut kunniamerkkejä, mutta niillä ei ole ollut minulle vaikutusta tai motivoineet virkauraani.”

Useampi virkamies oli nostanut tässä kysymyksessä esille kunniamerkit, jotka jakoivat mielipiteitä merkityksellisyytensä osalta. On oletettavissa, että yksittäisen virkamiehen kokemus kunniamerkeistä motivoivana palkitsemiskeinona on subjektiivinen kokemus, mutta yleisellä tasolla valtion työtehtävissä kunniamerkkien myöntäminen koetaan positiivisena palkitsemiskeinona ja niitä jaetaan virkahenkilöstölle vuosittain (Valtioneuvosto 2025).

Myös sanalliset kiitokset ja johdon osoittama tuki ovat monelle vastaajalle merkittäviä ja vastaajat kokivat sen pääsääntöisesti motivoivana. Vastauksista oli havaittavissa, että kysymystä ei ehkä myöskään täysin ymmärretty, sillä esimerkiksi palkankorotus tai erilaiset juhlatilaisuudet eivät ole aineettoman palkitsemisen keinoja. Vastauksista kuitenkin käy ilmi, että virkahenkilöstö arvostaa sitä, että saavat rahapalkan, henkilöstöetujen sekä mahdollisten luontais- etujen lisäksi vielä niin sanottuja ylimääräisiä tai spontaaneja palkitsemiskeinoja, joita voi saavuttaa esimerkiksi juuri jonkin juhlatilaisuuden muodossa.

Kysymykseen saatujen vastausten käsittelyn jälkeen vastaajat jaettiin lopuksi vielä kahteen ikäryhmään, 18-45-vuotiaisiin sekä 46-65-vuotiaisiin ja tämän jaon perustella oli havaittavissa, että molemmat ikäryhmät arvostivat kiitoksia ja kehuja aineettomana palkitsemiskeinona, mutta vain 46-65-vuotiaat mainitsivat vastauksissaan arvostuksensa kunniamerkkien saamista tai niiden myöntämistä kohtaan. Vastaajien otanta on pieni, mutta siitä voi olla havaittavissa, että arvostus kunniamerkkejä kohtaan on osittain myös sukupolvikysymys ja nuorempien keskuudesta ei arvostusta kyseistä palkitsemiskeinoa kohtaan samalla tavalla löydy.

Viimeisenä kyselylomakkeella vastaajia pyydettiin kertomaan esimerkki tai esimerkkejä aineettomista palkitsemiskeinoista, jotka ovat tukeneet vastaajan työssäjaksamista virkauralla? Myös tämä kysymys oli vapaaehtoinen ja kyseisen kysymyksen kohdalla vastausaktiivisuus putosi selkeästi. Vain seitsemän vastaajaa antoi esimerkkejä aineettomista palkitsemiskeinoista, jotka ovat tukeneet vastaajaa työssäjaksamisessa.

Ohessa on koottu vastaajien sitaatit koskien aineettomia palkitsemiskeinoja, joiden he ovat kokeneet tukevan työssäjaksamista virkaurallaan.

Vastauksia oli verrattain vähän, joten niitä ei ole luokiteltu kategorioihin.

- ”Ostin uudet silmälasit stipendillä.”
- ”Stipendin saaminen oli hauska yllätys, jonka sai käyttää oman osaamisen kehittämiseen.”
- ”Mahdollisuus kehittää itseään urallaan ja uusien työtehtävien saaminen.”
- ”Tunnustus hyvin hoidetusta työstä, niin että tunnustus on hyvin perusteltu ja tuotu avoimesti esille työyhteisössä.”
- ”Kahvihetki kansliapäällikön kanssa syntymäpäivänä. Esimieheltä saatu kukkalähetys.”
- ”Opiskelu on myös virkistävää, avaa omaa ajattelua, tuo monesti vertaistukea ja verkostoja sekä auttaa jaksamaan.”
- ”Aineettomalla palkitsemisella on vaikutusta sitoutumiseen ja vaikka joskus urakka on ollut valtava, on jaksanut paremmin, kun on saanut positiivista palautetta.”

Saaduista vastauksista on havaittavissa, että teoriaosuudessa mainitut organisaation vahva tuki, henkilöstön osaamisen kehittämisen mahdollistaminen sekä se, että työtehtävät vastaavat virkahenkilön osaamista sekä mielenkiintoa, ovat todellakin merkittäviä keinoja työhyvinvoinnin sekä -motivaation kehittämiseksi sekä ylläpitämiseksi. Vastauksissa oli nostettu esille hyvin arkisia ja helposti toteutettavissa olevia asioita, kuten henkilöstön muistaminen merkkipäivinä tai poikkeustilanteissa (sairastuminen, perhevapaat yms), ja opiskelun sekä itsensä kehittämisen mahdollistaminen. Kyseessä on keinoja, joilla on verrattain pieni taloudellinen merkitys organisaatiolle, mutta suuri merkitys virkahenkilön henkilökohtaisessa jaksamisessa. Kuten teoriaosuudessa tuotiin ilmi, hyvinvoiva työntekijä on tuottavampi, motivoituneempi ja parantaa omalta osaltaan myös työyhteisön hyvinvointia. (Joki 2024, 152-154).

7 Johtopäätökset

Tässä luvussa kerrotaan yhteenvetona tutkimustulosten keskeisimpiä havaintoja sekä kyselytutkimusten vastausten perusteella laadittuja johtopäätöksiä. Luvussa tarkastellaan tuloksia myös tutkimuskysymyksen sekä alakysymysten näkökulmasta ja tuodaan esille mahdollisia risiiriitoja työn teoria- sekä menetelmäosioiden välillä.

Kyselytutkimukseen osallistui noin 20 % puolustusministeriön virkahenkilöstöstä ja aineisto oli informatiivista ja osallistujat olivat vastanneet laadullisiin kysymyksiin laajasti. Vastauksista kerättiin opinnäytetyön tutkimusosan tueksi aineistoa, jotka esiteltiin kuvailevasti ja työn tavoitteena oli tehdä tutkimuksellista tarkastelua toimeksiantajan henkilöstöetujen nykytilasta. Avokysymykset tukivat määrällisiä kysymyksiä ja vastausten pohjalta saatu yleiskuva virkahenkilöstön mielipiteistä tämänhetkisiä henkilöstöetuja koskien auttoi selvityksen laatimisessa.

Henkilöstöetujen nykytilanteesta saatiin ajankohtainen katsaus ja virkahenkilöstö antoi kiittävästi kehitysehdotuksia henkilöstöetuja ja palkitsemisjärjestelmää koskien.

Keskeisimpinä havaintoina kyselytutkimuksen tuloksista nousivat seuraavat asiat:

1. Henkilöstöedut koetaan virkahenkilöstön keskuudessa pääsääntöisesti merkittävinä ja ne sekä ylläpitävät työhyvinvointia että motivoivat henkilöstöä työarjessa. Edut koetaan myös hyödyllisinä ja toimivina.
2. Virkahenkilöstölle merkittävimpiä etuina kyselytutkimuksen vastauksista nousivat esille joustava työaika, etätyöskentelymahdollisuus sekä kattava työterveyshuolto.
3. Aineeton palkitseminen koetaan pääsääntöisesti positiivisena asiana ja virkahenkilöstö arvostaa työyhteisössä käytössä olevia aineettoman palkitsemisen muotoja.
4. Vaikka edut koetaan pääsääntöisesti toimivina ja hyödyllisinä, osa virkahenkilöstöstä arvostaisi myös kyselytutkimuksen tuloksista esille nousseita vaihtoehtoisia henkilöstöetuja, kuten liikunnan lisäämistä työarkeen, ateriaedun päivittämistä sekä työmatkaetua.

Tuloksista on huomattavissa, että henkilöstöedut ovat merkittävä tapa motivoida henkilöstöä, ylläpitää työhyvinvointia ja työssäjaksamista. Vastauksista voidaan myös päätellä, että puolustusministeriön virkamiehet pääsääntöisesti arvostavat nykyisiä etuja ja kokevat niiden vaikuttavan työhyvinvointiinsa. Varsinkin joustava työaika, etätyöskentelymahdollisuus sekä kattava työterveyshuolto toistuivat useimpien vastaajien keskuudessa, kun kysyttiin merkityksellisimpiä henkilöstöetuja. Joustava työaika sekä etätyöskentelymahdollisuus ovat työnantajalle verrattain yksinkertainen sekä edullinen tapa pitää virkahenkilöstön työhyvinvointia sekä -motivaatiota yllä. Kyseiset etuudet vaativat kuitenkin luottamuksen työnantajan sekä henkilöstön välille. Kääntöpuolena on, että liiallisella etätyöskentelyllä voi olla myös negatiivisia vaikutuksia työpaikan yhteisöllisyyteen sekä yhteenkuuluvuuden tunteen rakentamiseen, jonka Hakonen & Nylander (2005) mainitsee osana työhyvinvoinnin kokonaisuutta.

Vaikka kattava työterveyshuolto on tämänhetkisistä henkilöstöeduista todennäköisesti organisaatiolle yksi kalleimmista henkilöstöeduista, on sen merkitys kuitenkin virkahenkilöstön keskuudessa erittäin suuri. Sen arvo korostuu erityisesti siksi, että se hyödyttää tasapuolisesti kaikkia ikäryhmiä ja sukupuolia. Muut henkilöstöedut voivat herättää vaihtelevia odotuksia ja arvostusta, mutta työterveyshuolto koetaan merkittäväksi kaikkien ikäluokkien sekä sukupuolien taholta. (Sabella 2025.)

Moni organisaatio voisi saada varsinkin nykyisen taloustilanteen vallitessa vuositasolla suuria säästöjä työterveyshuollon lakkauttamisesta tai supistamisesta, mutta tämä voisi potentiaalisesti johtaa siihen, että kyseinen organisaatio menettäisi sen myötä houkuttelevuuttaan

työmarkkinoilla tai pahimmassa tapauksessa aiheuttaisi julkisella sektorilla asiantuntijatehtävissä joukkopakoa yksityiselle puolelle. Kattavaan työterveyshuoltoon panostaminen myös ennaltaehkäisee työstä aiheutuvia sairauspoissaoloja sekä edistää työssäjaksamista. (Joki 2024, 151; Kauhanen 2012, 204-205.)

Tutkimuskysymykseen sekä alakysymyksiin saatiin opinnäytetyön myötä vastaukset. Vaikka otanta oli verrattain pieni, aineiston pohjalta voidaan tulkita, että henkilöstöedut sekä palkiojärjestelmät vaikuttavat puolustusministeriön virkahenkilöstön työhyvinvointiin myönteisesti. Aineistosta saatu palaute oli enimmäkseen positiivista ja vastaajat ovat tyytyväisiä tämänhetkisiin henkilöstöetuihin. Niiden koetaan parantavan sekä fyysistä että henkistä hyvinvointia sekä auttavan yhteensovittamaan työtä ja vapaa-aikaa. Suuri osa vastaajista koki henkilöstöetujen vaikuttavan positiivisesti myös yhteisöllisyyteen työpaikalla ja kattavan työterveyshuollon nähtiin vaikuttavan merkittävästi virkamiesten hyvinvointiin.

Vastausten pohjalta voidaan myös hahmotella potentiaalisia vaihtoehtoja nykyisille henkilöstöeduille ja aineistosta nousi esimerkkejä siitä, minkälaiset henkilöstöedut olisivat virkahenkilöstön tarpeiden mukaisia. Vastauksista oli myös havaittavissa, että valtaosa nykyisistä henkilöstöeduista on tarpeenmukaisia sekä vastaavat virkahenkilöstön toiveita.

Vastaajat toivoisivat tämänhetkisten henkilöstöetujen rinnalle muun muassa fyysistä hyvinvointia tukevia etuisuuksia, kuten taukoliikuntaa tai -jumppaa, personal trainerin palveluja sekä parempia ergonomiaratkaisuja toimistolle. Myös työmatkaetu tukisi virkahenkilöstön hyvinvointia ja voisi ilmetä muun muassa lähityöskentelyn lisääntymisenä ja tätä myötä yhteisöllisyys voisi vahvistua entisestään. Ravintoetuan toivottiin joustavuutta muun muassa lounassetelin muodossa, tämä mahdollistaisi edun hyödyntämisen myös etätyöskentelyn yhteydessä ja toisi myös enemmän vaihtelevuutta toimistopäivien ruokailuun. Ravintoedun muuttaminen lounaseteleiksi voisi kuitenkin heikentää tämänhetkisen käytännön laatua ja virkahenkilöstölle tarkoitettu lounasruokala saattaisi kärsiä asiasta taloudellisesti.

Tutkimustulokset vahvistavat myös teoriaosaa ja yhtäläisyyksiä teoriaosan sekä menetelmäosan välillä löytyi paljon. Tulosten pohjalta voidaan sanoa, että puolustusministeriön virkahenkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavat osaltaan sekä aineelliset että aineettomat palkitsemismenetelmät. (Åkerblad & Seppänen-Järvelä, 2024, luku 6.) Puolustusministeriön tämänhetkiset henkilöstöedut ovat koko virkahenkilöstön saatavilla tasapuolisesti ja niitä ei jaotella henkilöstöaseman, virkavuosien tai muiden ominaisuuksien perusteella. Henkilöstöedut ovat läpinäkyviä ja palkitsemisjärjestelmä yleisesti käytössä oleva. Vastausten perusteella ainoastaan aineettomien palkitsemiskeinojen kohdalla oli osittaista ristiriitaa siitä, onko virkahenkilöstön mielestä aineetonta palkitsemistä käytössä työyhteisössä vaiko ei. Tulosten pohjalta tämä voisi olla tulevaisuuden kehittämiskohde organisaatiossa, jotta kaikki virkamiehet voisivat kokea hyötyvänsä myös aineettomista palkitsemiskeinoista. Johtamiskulttuuria

kehittämällä henkilökunnan osaamisen huomioimisesta aineettomin keinoin voisi tulla koko organisaation yhteinen käytäntö. (Kauhanen 2010, luku 5; Joki 2024, 147-148.)

Toimeksiantajalta saatu palaute opinnäytetyöstä ja tuloksista oli myönteistä. Palautteessa korostui se, että puolustusministeriössä ei ole lähivuosina tehty ja kyselytutkimuksesta saatu aineisto on henkilöstöhallinnolle hyödyllistä tietoa tämänhetkisten henkilöstöetujen vaikutuksesta virkahenkilöstön työhyvinvointiin. Toimeksiantaja toi myös ilmi, että on tärkeää tietää, mitkä henkilöstöedut ovat virkahenkilöstölle kaikista merkittävimpiä. Toimeksiantajalla ei ollut ennakkokäsitystä siitä, miten arvostettuja tämänhetkiset henkilöstöedut ovat ja varsinkin kattavan työterveyshuollon korostuminen tuloksissa on hyödyllinen tieto tulevaisuutta ajatellen.

Edellä mainitut johtopäätökset ja huomiot voidaan nostaa työn pohjalta esille yleiselläkin tasolla koskemaan sekä muita viranomaisorganisaatioita että sellaisia valtion hallinnon ulkopuolisia organisaatioita, joiden strategiaan kuuluu parantaa sekä ylläpitää työhyvinvointia ja työmotivaatiota. Työelämä on ollut, ja on tulevaisuudessakin, muutoksessa ja eri organisaatioiden tulee pysyä muutoksen mukana, jotta voivat vastata myös muuttuvien työyhteisöiden tarpeisiin. Väestö ikääntyy, työntekijöiden osaaminen sekä yleinen taloustilanne muuttuvat jatkuvasti ja organisaatioiden on kyettävä tarkastelemaan muun muassa näiden seikkojen kanalta omaa rooliaan työelämän tulevaisuudessa. (Manka & Manka, 2023, luvut 1-2.)

Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimalla organisaatio voi vakiinnuttaa asemaansa työmarkkinoilla, vahvistaa työnantajabrändiään, sitouttaa henkilöstöään sekä huolehtia strategiansa avulla siitä, että henkilöstö pysyy hyvinvoivana, terveenä sekä tuotteliaana pitkällä aikavälillä. Tarkkaan harkituilla henkilöstöeduilla voidaan varmistaa, että työntekijät saavat heille hyödyllisiä ja heidän työhyvinvointiaan tukevia etuuksia, jotka vaikuttavat organisaation tulokseen ja tavoitteiden saavuttamiseen positiivisina asioina. Henkilöstön työhyvinvoinnin tai työssäjaksamisen kehittäminen ei vaadi myöskään aina taloudellista panostusta, vaan myös henkilöstön osallistamisella sekä hyvällä ja kannustavalla johtamisella voi saada näkyviä tuloksia aikaiseksi.

8 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia puolustusministeriön henkilöstöhallinnon käyttöön raporttimallinen selvitys ministeriön tämänhetkisten henkilöstöetujen roolista työhyvinvoinnissa. Opinnäytetyön tavoite oli rajattu tuottamaan tilannekuvaa organisaation nykyhetkestä sekä tekemään selvitys, jonka pohjalta toimeksiantaja voi tarvittaessa tehdä kehittämistyötä henkilöstöetujen ja/tai palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi.

Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi oli tärkeää tutustua työhyvinvoinnin sekä henkilöstöetujen keskeisimpiin käsitteisiin. Teoriapohjaan nojaten laadittiin puolustusministeriön virkahenkilöstölle suunnattu kyselytutkimus, joka toteutettiin mixed methods-menetelmänä (Vilka 2025, luku 3; Åkerblad & Seppälä-Järvelä 2025.)

Työn valmistuttua on syytä tuoda esille, että aihealueena työhyvinvointi on hyvin ajankohtainen sekä mielenkiintoinen. Aihetta on tutkittu paljon ja työn tekoa helpotti lähteiden runsas määrä. Tämä kääntyi aluksi jopa haastavaksi, sillä erilaisia tutkimuksia ja teorioita on runsaasti ja tämä tuotti vaikeuksia sekä rajata lähteiden käyttöä että päättää, miltä kantilta aihetta on parasta lähteä tarkastelemaan. Lopulta kirjallisuuteen ja aihepiiriin syventymisen pohjalta päädyttiin tarkastelemaan valittua aihetta tunnetun Maslowin tarvehierarkiateorian pohjalta sekä nostamaan tutkimusosion tueksi teoriaa henkilöstöeduista, työhyvinvoinnista sekä työmotivaatiosta.

Kyselytutkimuksen käyttö aineistonkeruumenetelmänä oli tämän työn kannalta paras vaihtoehto. Sen avulla oli mahdollistaa saada aineistoa laajalti ja laatia kyselylomakkeelle kysymyksiä teoriapohjaan nojautuen. Kyselytutkimuksen toteuttamisen osalta olisi pitänyt ennalta varmistaa, että aikataulu olisi riittänyt kahden viikon tutkimusajalle, jotta vastauksia olisi saatu runsaammin. Pidemmän aikajakson myötä kyselytutkimuksesta olisi voinut julkaista puolustusministeriön intranettiin uuden uutisen ja se olisi saattanut tavoittaa vielä lisää vastaajia. Vastauksen määrä oli lopulta ristiriitainen asia, sillä niiden vähyys vaikutti opinnäytetyön tulosten yleistettävyyteen ja osittain myös luotettavuuteen, mutta toisaalta määrän ollessa rajallinen, oli vastauksia mahdollista käsitellä yksityiskohtaisesti ja vastaajien antamia esimerkkejä pystyttiin nostamaan lopulliseen raporttiin laajasti.

Laajempi otanta vastaajia olisi vaikuttanut positiivisesti tulosten yleistettävyyteen ja mikäli vastausprosentti olisi ollut suurempi, olisi vastaajien välillä voitu tehdä monipuolisempaa vertailua. Suurin osa vastaajista oli tietynikäisiä naisia asiantuntijatehtävissä, joten vertailu sukupuolten mukaan ei ehkä antanut täysin totuudenmukaista kuvaa puolustusministeriön virkahenkilöstön muiden työntekijäryhmien mielipiteistä tämänhetkisten henkilöstöetujen suhteen.

Kyselytutkimus oli kuitenkin harkiten laadittu ja siihen valituilla kysymyksillä sai paljon analysoitavaa aineistoa työn tueksi. Laadullisten kysymysten lisääminen kyselylomakkeelle saattoi potentiaalisesti jättää vastausten määrää vähäiseksi, mutta niiden pohjalta sai laadittua selvityksen siitä, mitä virkahenkilöstö on mieltä henkilöstöeduista ja miten ja mihin suuntaan henkilöstöetuja ja/tai palkitsemisjärjestelmää voisi potentiaalisesti tulevaisuudessa kehittää. Jälkikäteen ajateltuna tutkimusmenetelmäksi olisi vastaajien vähydestä huolimatta valikointunut kyselytutkimus ja kohteena olisi edelleen koko puolustusministeriön virkahenkilöstö, sillä otannan rajaaminen ei olisi hyödyttänyt tulosten analysointia millään tavalla.

Opinnäytetyön tekemisen aikana osaaminen kehittyi ja kirjoittamisprosessi syvensi ymmärrystä aiheesta, joka oli ollut kiinnostuksen kohteena koko opintojen ajan. Työharjoittelun myötä syntynyt henkilökohtainen yhteys toimeksiantajaan helpotti työn toteuttamista, lähde- materiaalin keräämistä ja käsittelyä sekä aiheen rajaamista. Avoin ja mutkaton kommunikointi toimeksiantajan kanssa lisäsi motivaatiota työn tekemiseen ja kannusti keskittymään opinnäytetyön laatimiseen sekä sen valmistumiseen aikataulussa. Toimeksiantajan puolelta saatu palaute yhteistyöstä oli positiivista ja siinä mainittiin, että ” yhteistyö on ollut sujuvaa kaikin puolin, asiat ovat sujuneet sovitusti ja yhteydenpito on ollut ystävällistä ja selkeää. Opinnäytetyö on selkeästi tehty huolellisesti ja ajatuksella ja kaikki kommentit toimeksiantajan puolelta on otettu siinä hyvin huomioon.” Myönteinen palaute sekä johtopäätösten että yhteistyön sujuvuudesta vahvistaa sitä oletusta, että opinnäytetyöstä oli toimeksiantajalle hyötyä ja tutkimuskysymykseen sekä alakysymyksiin on kyetty vastaamaan.

Opinnäytetyöprosessin aikana on pyritty noudattamaan kaikkia annettuja Laurea-ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjeita ja siinä on otettu huomioon opinnäytetyön ohjauksessa saatu palaute sekä toimeksiantajalta sekä opponoijalta saatu palaute. Työtä on kehitetty sekä viimeistelty saadun palautteen pohjalta. Prosessin aikana ei ilmennyt eettisiä haasteita ja muun muassa kyselytutkimuksen osalta aineistonhallintaa suoritettiin Laurea-ammattikorkeakoulun, että toimeksiantajan edellyttämin keinoin ja samalla huolehdittiin asianmukaisesti kyselytutkimukseen vastanneiden anonymiteetista että informoinnista oikeaoppisesti.

Opinnäytetyöprosessin aikana taloudellisten ja aineellisten palkitsemiskeinojen rinnalle nousi vahvasti myös aineettomien palkitsemiskeinojen merkitys. Opinnäytetyön pohjalta olisi mahdollisuus lähteä tarkastelemaan myös sitä, kuinka aineettoman palkitsemisen käytäntöjä voisi kehittää koko organisaation tasolla ja tehdä esimerkiksi tarkempaa tutkimusta siitä, kuinka henkilöstöä voisi motivoida muilla tavoin kuin taloudellisten etujen avulla.

Opinnäytetyöaiheena ”henkilöstöetujen rooli työhyvinvoinnissa - case puolustusministeriö” voisi toimia lähtökohtana myös laajemmalle tutkimukselle muun muassa siitä, että miten joidenkin yksittäisten henkilöstöetujen kehittäminen voisi vaikuttaa positiivisesti virkahenkilöstön työhyvinvointiin. Aihetta voisi lähteä myös jatkokehittämään tekemällä työmotivaatioon liittyvää tarkempaa selvitystä. Työmotivaatio ja työhyvinvointi ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa ja monesti kun toinen on kunnossa, vaikuttaa se positiivisesti myös toiseen. Tätä ai- hetta voisi tarkastella joko puhtaasti virkamiestasolla rajaamalla otantaa tai laajentaa tutkimus koskemaan koko työyhteisöä.

Lähteet

- Blechman, Y., Tóth-Király, I., Nadon, L., Fernet, C., Morin, A. 2024. On the global and specific nature of psychological need satisfaction and work motivation in predicting employees' wellbeing: a self-determination theory perspective. Viitattu 4.5.2025. <https://www.proquest.com/docview/3157287105/DD6A2F000BE44F4EPQ/20?accountid=12003&source-type=Scholarly%20Journals>
- Gagne, M. 2014. The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory. E-kirja. Oxford University Press.
- Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS Kustannus.
- Hong, Y-H., Ford, M. & Jong, J. 2024. Journal of Applied Psychology, Vol. 109, No. 12. Employee Benefit Availability, Use, and Subjective Evaluation: A Meta-Analysis of Relationships With Perceived Organizational Support, Affective Organizational Commitment, Withdrawal, Job Satisfaction, and Well-Being. Viitattu 31.5.2025. <https://research-ebSCO-com.nelli.laurea.fi/c/4kfiy3/viewer/pdf/3kqsin5j3b>
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Indset, A. 2022. PHILOSOPHY@WORK, Reflections from the world's leading business thinkers. London: Unbound.
- Joki, M. 2024. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 8. uudistettu painos. Helsinki: Hansaprint Oy.
- Järvinen, P. 2025. Miten johtaa ihmistä; 102 ohjetta esihenkilöille. 3. painos. E-kirja. Helsinki: Alma Insights.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.painos. Helsinki: WSOYPro Oy.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Laurea-ammattikorkeakoulu 2025. Opas opinnäytetyön aineistohallintaan, tietosuojaan ja tutkimusetiikkaan. Viitattu 10.5.2025. <https://libguides.laurea.fi/ONT-aineistohallinta/DMP>
- Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3. uudistettu painos. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Mielenterveystalo 2025. Työkykyjohtaminen. Viitattu 12.4.2025 <https://www.mielenterveystalo.fi/fi/mielenterveys-ja-toimintakyky/tyokykyjohtaminen>

Puolustusministeriö 2025. Viitattu 24.3.2025. <https://www.defmin.fi/>

Sabella, D. 2025. Employee Benefits Trends for 2025: Meeting the Needs of a Multigenerational Workforce. Viitattu 31.5.2025. <https://www.payrollintegrations.com/insights/employee-benefits-trends-for-meeting-the-needs-of-a-multigenerational-workforce>

Seppänen-Järvelä, R., Åkerblad, L. & Haapakoski, K. 2019. Monimenetelmällisen tutkimuksen integroivat strategiat. Yhteiskuntapolitiikka 84. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 24.5.2025. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138276/YP1903_Seppanen-Jarvelaym.pdf?sequence=2

Sosiaali- ja terveysministeriö 2025. Työturvallisuus ja työhyvinvointi. Viitattu 3.3.2025. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Tasa-arvolaki 609/1986.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2025. Viitattu 28.2.2025. <https://thl.fi/etusivu>

Tietoarkisto 2025. Aineistohallinnan käsikirja. Viitattu 10.5.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistohallinta/>

Tietoarkisto 2025. Kyselylomakkeen laatiminen. Viitattu 10.5.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa 2023. Viitattu 31.5.2025. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Työterveyslaitos 2025. Sairaana työskentely ja työpaikan vaihtoaikheet kasvussa. Mediatiedote. Viitattu 28.2.2025. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/70110202/sairaana-tyoskentely-ja-tyopai-kan-vaihtoaikheet-kasvussa?publisherId=69819005&lang=fi>

Työterveyslaitos 2025. Työkykyjohtaminen- mitä ja miksi? Oppimateriaalit. Viitattu 12.4.2025. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/tyokykyjohtaminen-mita-ja-miksi>

Valtiolla.fi 2020. Attia, A. Työnantajakuvalla on merkitystä. Viitattu 16.3.2025. <https://www.valtiolla.fi/tyonantajakuvalla-on-merkitysta/>

Valtiovarainministeriö 2025. Valtion palkkausjärjestelmä. Viitattu 9.3.2025, 23.5.2025. <https://vm.fi/valtio-tyonantaja/virka-ja-tyoehdot-henkilostohallinnon-asiakirjat/palkkaus-kannustejarjestelmat/172>

Verohallinto 2025. Henkilökuntaedut verotuksessa. Viitattu 28.2.2025. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/62486/henkilokuntaedut-verotuksessa9/>

Vilka, H. 2025. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: Santalahti-kustannus.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.

Ylikorkala A., Hakonen A, Hakonen N., Hulkko-Nyman K. 2018. Kokonaispalkitsemisen kohtaaminen - ohjaa ja ajaudu. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Åkerblad L. & Seppänen-Järvelä R. 2024. Monimenetelmällinen tutkimus - opas suunnitteluun ja tutkimukseen. E-kirja. Gaudeamus.

Julkaisemattomat lähteet

Kannisto, T. 2019. Valtioneuvoston ”Virkamiesetiikkaa käytännössä - tunnista keskeisimmät arvot ja eettiset periaatteet”. eOppiva. Moodle-koulutus.

Kuviot

Kuvio 1: Puolustusministeriön organisaatorakenne (Puolustusministeriö 2025)	8
Kuvio 2: Maslowin tarvehierarkia (mukaillen Hakonen & Nylander 2025, 142)	13
Kuvio 3: Kokonaispalkitsemisen rakentuminen (Kauhanen 2010, 116)	15
Kuvio 4: Viktor Vroomin odotusarvoteoria (Hakonen & Nylander 2015, 145.)	16
Kuvio 5: Työkyvyn käsite Työterveyslaitoksen mukaan (Työterveyslaitos 2025.)	19
Kuvio 6 :Valtionhallinnon rakenne (Valtiovarainministeriö 2025)	21
Kuvio 7: Opinnäytetyön tutkimusmenetelmän prosessikaavio (mukaillen Vilka 2025, luku 3)	26
Kuvio 8: Vastaajien sukupuolijakauma	28
Kuvio 9: Vastaajat iän ja sukupuolen perusteella.	30
Kuvio 10: Liukuvan työajan merkityksellisyys sukupuolen mukaan.	31
Kuvio 11: Etätyöskentelymahdollisuuden merkitys sukupuolen mukaan.	31
Kuvio 12: Kattavan työterveyshuollon merkitys sukupuolen mukaan.	32
Kuvio 13: Kuinka suuri prosentti vastaajista kokee kyseisen edun vaikuttavan omaan työhyvinvointiinsa positiivisesti.	33
Kuvio 14: Vastaajien kokemus siitä, kuinka nykyiset henkilöstöedut parantavat heidän työhyvinvointiaan.	35
Kuvio 15: Vastaajien kokemus työpaikan nykyisten aineettomien palkitsemismuotojen merkityksellisyydestä sukupuolen mukaan.	38

Taulukot

Taulukko 1: Vastaajien ikä ja sukupuoli	29
Taulukko 2: Vastaajat sukupuolen ja henkilöstöaseman mukaan	29
Taulukko 3: Henkilöstöetujen koettu merkittävyys sukupuolen mukaan.	32
Taulukko 4: Vastaajien kokemus henkilöstöetujen vaikutuksesta yhteisöllisyyteen työpaikalla.	34
Taulukko 5: Vastaajien kokemus aineettoman palkitsemisen toteutumisesta työyhteisössä. .	38

Liitteet

Liite 1: Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma	52
Liite 2: Kysely puolustusministeriön virkahenkilöstölle	58

Liite 1: Opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma



AINEISTONHALLINTASUUNNITELMA

Yleiset eettiset periaatteet

Varmista, että opinnäytetyösi ei vaadi eettistä ennakoarviointia:

1. tutkimuksessa ei puututa tutkittavien fyysiseen koskemattomuuteen
2. tutkimus ei kohdistu alle 15-vuotiaisiin ilman huoltajan erillistä suostumusta tai informointia, jonka perusteella huoltajalla olisi mahdollisuus kieltää lasta osallistumasta tutkimukseen
3. tutkimuksessa tutkittaville ei esitetä poikkeuksellisen voimakkaita ärsykeitä esim. pelottava väkivaltavideo
4. tutkimuksessa ei ole riskiä aiheuttaa tutkittaville tai heidän läheisilleen normaalin arkielämän rajat ylittävää henkistä haittaa
5. tutkimuksen toteuttaminen ei merkitse turvallisuuhkaa tutkittaville tai tutkijalle tai heidän läheisilleen.

Henkilötietojen kerääminen

Älä kerää tai säilytä tarpeettomia henkilötietoja. Henkilötietoja ovat sellaiset tiedot, joiden perusteella henkilö voidaan tunnistaa suoraan tai välillisesti esimerkiksi yhdistämällä yksittäisiä tietoja.

Arkaluonteisia (erityisiä) henkilötietoja ei voi kerätä opinnäytetyössä. Tiedoista voi käydä ilmi henkilön:

- rotu tai etninen alkuperä
- poliittinen mielipide
- uskonnollinen tai filosofinen vakaumus
- ammattiliiton jäsenyys
- geneettinen tai biometrinen tieto henkilön yksiselitteistä tunnistamista varten
- terveydentila
- seksuaalinen käyttäytyminen ja suuntautuminen
- rikostuomioihin ja rikkomuksiin liittyviä tietoja

Varmista tietoaineiston luokittelun mukainen käsittely

Mikäli käsittelet luottamuksellisia tietoja, kuten toimeksiantajan määrittelemiä liikesalaisuuksia tai luottamuksellisia henkilötietoja, niitä on suojattava erityisen huolella luvattomalta käsittelyltä. Käsittele tietoa vain Laurean tietoaineiston luokittelun mukaisesti ja huolehdi tietoturvalisesta hävittämisestä.

AINEISTONHALLINTASUUNNITELMA

Suunnitelman tekijä(t):	Salla Rosenberg
Opinnäytetyön nimi:	Henkilöstöetujen rooli työhyvinvoinnissa - case puolustusministeriö
Opinnäytetyön toimeksiantaja: (organisaatio/projekti/henkilö, jos on)	Puolustusministeriö
Suunnitelman laatimispäivämäärä:	25.4.2025

1. Kerättävä tai olemassa oleva aineisto ja sen ominaisuudet sekä aineiston laadun varmistaminen

Valitse suunnittelemasi aineistonkeruumenetelmät ja keräämäsi aineiston tyyppi.

Aineiston laatu varmistetaan siten, että aineisto ei epähuomiossa muutu ja alkuperäinen tietosisältö säilyy. Alkuperäinen aineisto tallennetaan erilleen ennen sen analysointia.

Haastattelu (mm. äänitallenne, video, litteroitu teksti, muu)	-
Havainnointi (mm. kuva, video, litteroitu teksti, havaintomatriisi, muu)	-
Kysely (mm. sähköinen lomake, paperilomake, taulukkolaskentaohjelma)	Webropol-kysely puolustusministeriön henkilöstölle.
Työpaja (mm. kuva, äänitallenne, video, teksti, muu)	-
Muu	-

2. Eettiset periaatteet, lainsäädäntö ja henkilötietojen käsittely

2.1. Henkilötiedot ja tietosuojan huomioiminen

Henkilötieto voi olla suoraa (esim. nimi, henkilötunnus, sähköpostiosoite, kasvokuva) tai epäsuoraa (esim. ääni, puhelinnumero, jokin erityispiirre tai erikoinen harrastus).

Jos keräät henkilötietoja, muista huomioida myös suostumus henkilötietojen käsittelyyn osana osallistujan suostumusta (katso kohta 2.6).

Onko aineistossasi suoria tai epäsuoria henkilötietoja? (Jos aineistossasi ei ole henkilötietoja, siirry kohtaan 2.4)	Kyllä
--	-------

- Olen varmistanut, että aineistossani ei ole arkaluonteisia henkilötietoja.

2.2. Päävastuu henkilötietojen käsittelystä eli rekisterinpitäjyys

Jos opinnäytetyön aineistossa on henkilötietoja, täytyy määritellä rekisterinpitäjä, joka vastaa henkilötietojen käsittelystä. Varmistathan, että rekisterinpitäjyydestä ja henkilötietojen käsittelystä on tarvittaessa sovittu toimeksiantajan kanssa.

Teen opinnäytetyötä yhteistyössä toimeksiantajan/Laurean kanssa, ja olemme yhteisrekisterinpitäjiä

2.3. Tietosuojan edellyttämät ilmoitukset

- Hyödynnän [Laurean opinnäytetöiden tietosuojailmoitus pohjaa](#).
- Hyödynnän toimeksiantajaorganisaation tietosuojailmoitusta.

2.4. Eettistä ennakoarviointia edellyttävät tutkimusasetelmat amk:n opinnäytetöissä

- Olen varmistanut, että opinnäytetyössä ei ole eettistä ennakoarviointia edellyttävää tutkimusasetelmaa.

2.5. Miten hallinnoit käyttämäsi, tuottamasi ja jakamasi aineiston oikeuksia?

- Nämä asiat on kuvattu toimeksiantajasopimuksessa.

2.6. Osallistujien informointi, suostumus osallistua ja aineiston mahdollinen jatkokäyttö

Jos opinnäytetyöhön osallistuu ihmisiä esimerkiksi haastatteluun, havainnointiin, kohdennettuun kyselyyn tai työpajaan, osallistujia informoidaan opinnäytetyön tarkoituksesta ja menetelmistä. Osallistujia on myös informoitava, jos opinnäytetyön aineistoa halutaan käyttää opinnäytetyön valmistumisen jälkeen jatkotutkimukseen tai markkinointimateriaalin osana, samoin jos opinnäytetyön aineisto tallennetaan avoimesti data-arkistoon tai tarjotaan muulla tavoin avoimesti käytettäväksi.

Jos opinnäytetyöhön ei osallistu muita henkilöitä, siirry kohtaan 3.

Valitse informointitapa

- Hyödynnän tarvittavilta osin Laurean [Tiedote opinnäytetyön osallistujille -mallipohjaa](#) erillisenä dokumenttina tai osana kyselyn saatetta.
- Muu tapa (kuvaa alla)

Opinnäytetyöhön osallistuvilta on pyydettyä osallistumissuostumus sekä tarvittaessa suostumus henkilötietojen käsittelyyn opinnäytetyön tarkoituksia varten.

Valitse suostumuksenpyyntötapa

- Hyödynnän tarvittavilta osin Laurean [Opinnäytetyön osallistuja suostumus -mallipohjaa](#) erillisenä dokumenttina tai osana kyselyn saatetta.
- Kysyn suostumuksen suullisesti tallennettavan haastattelun alussa.
- Pyydän suostumuksen henkilötietojen käsittelyyn osana osallistujan suostumusta.
- Muu tapa (kuvaa alla)

3. Aineiston dokumentointi

3.1. Aineiston dokumentointi

Aineiston käsittelyn vaiheista ja muuttujista tehdään vähintään omat muistiinpanot. Aineiston dokumentointi kuvaa, miten opinnäytetyön aineisto on tuotettu, mitä se sisältää ja miten sitä on käsitelty.

Kirjaan erilliseen dokumenttiin tehdyt muutokset, analyysin vaiheet, muuttujien merkitykset ym.

3.2. Aineiston järjestys ja eheys

Säilytä alkuperäinen aineisto erillään opinnäytetyön tekemisen aikana käytetystä aineistosta, jotta voit palata alkuperäiseen, jos tarvetta ilmenee.

Tiedosta jo opinnäytetyöprosessin alussa aineiston elinkaari, ja varaudu tilanteisiin, joissa data saattaa huomautta muuttua, kuten esim. nauhoitus, litterointi, konversio toiseen tiedostomuotoon, tallentaminen jne.

4. Tallentaminen ja tietoturva opinnäytetyöprosessin aikana

4.1. Minne aineisto tallennetaan ja varmuuskopioidaan opinnäytetyöprosessin aikana?

- Laurea OneDrive
- Julkinen pilvipalvelu (ei luottamuksellista tietoa eikä henkilötietoja)
- Oma tietokone
- Ulkoinen kovalevy (huom! suojaa tiedot!)

4.2. Miten huolehdit, että ulkopuoliset eivät pääse aineistoon käsiksi?

- Tallennan tietoa vain Laurean tietoaaineiston luokittelun mukaisiin paikkoihin.
- Jos teen opinnäytetyötä julkisella paikalla: Varmistan, että ulkopuoliset eivät näe tietokoneeni näyttöä enkä puhu luottamuksellisista asioista.
- Lukitsen tietokoneen aina, kun en käytä sitä, enkä jätä laitteitani ilman valvontaa julkisiin tiloihin.
- Jos jaan tietoa: Huolehdin jaettavien tiedostojen ja tietojen käyttöoikeuksista ja jaan tietoa tietoturvallisesti vain niille, jotka sitä tarvitsevat.
-

5. Aineisto opinnäytetyön valmistuttua: tuhoaminen, säilyttäminen tai mahdollinen jatkokäyttö ja avaaminen

Laurean ohjeistusten mukaisesti opinnäytetyön aineisto on hävitettävä 6 kk opinnäytetyön julkaisun jälkeen. Henkilötiedot on poistettava heti opinnäytetyön valmistuttua, ellei muuta ole sovittu. Huomaathan myös, että aineiston mahdollisesta jatkokäytöstä on informoitava osallistujia.

5.1. Mitä teet aineistolle opinnäytetyön valmistuttua?

- Tuhoan paperisen aineiston silppurilla tai vien ne tietoturvaroskiin.
- Tyhjennän ulkoisen tallennusvälineen.
- Vien sähköisen aineiston tietokoneen tai Onedriven roskakoriin ja tyhjennän roskakorin.
- Käytän ylikirjoitusohjelmaa.
- Luovutan aineiston anonymisoituna toimeksiantajalle.
- Avaan aineiston jatkokäyttöä varten opinnäytetyön ohjaajan ohjeiden mukaisesti.

6. Tehtävät ja vastuut

6.1. Jos teet opinnäytetyön yhdessä muiden kanssa, kuvaa, miten tehtävät on vastuutettu.

Tallentaminen	
Varmuuskopiointi	
Aineiston jakaminen	
Aineiston hävittäminen tai arkistointi työn valmistuttua	

Toimeksiantajan tehtävät ja vastuut on määritelty opinnäytetyösopimuksessa.

Liite 2: Kysely puolustusministeriön virkahenkilöstölle

Kysely puolustusministeriön virkahenkilöstölle

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Arvoisa vastaaja,

Teen opinnäytetyötä aiheenani "Henkilöstöetujen rooli työhyvinvoinnissa - case puolustusministeriö" ja arvostaisin apuasi aineiston keräämisessä opinnäytetyötäni varten.

Saatujen vastausten avulla on tarkoitus selvittää, kuinka puolustusministeriön virkamiehet kokevat työntäjän tarjoamat tämänhetkiset henkilöstöedut ja kuinka ne vaikuttavat virkamiesten työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tavoitteena on laatia henkilöstöhallinnon käyttöön selvitys, jonka pohjalta voidaan tarvittaessa kehittää henkilöstöetuja, parantaa työntekijöiden työhyvinvointia ja edistää virkahenkilöstön työssäjaksamista.

Vastaaminen on anonymiä ja vastauksia käsitellään Laurea-ammattikorkeakoulun tietosuojaselosteen mukaisesti. Vastatessa voi halutessaan jättää taustatiedot kokonaan kertomatta, mutta taustatiedot helpottavat vastausten analysointia.

Kyselyyn vastaaminen vie noin kymmenen minuuttia. Kyselylomake on avoinna **16.5.2025 saakka**.

Kiitos etukäteen avustasi!

Ystävällisin terveisin,

tradenomiopiskelija

Salla Rosenberg

Laurea-ammattikorkeakoulu

Kyselyssä kerätään epäsuoria henkilötietoja, kuten vastaajan ikää sekä henkilöstöasemaa. Ohessa on [tiedote](#) opinnäytetyöhön osallistumisesta, jossa kerrotaan muun muassa lisätietoja opinnäytetyöstä, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä osallistumiseen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Tiedotteessa kerrotaan myös opinnäytetyön aineiston mahdollisesta jatkokäytöstä tai tallentamisesta data-arkistoon. Ohessa [tietosuojaseloste](#).

Opinnäytetyöhön osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistumisen voi keskeyttää milloin tahansa.

1. Hyväksyn osallistuvani tähän kyselyyn ja annan suostumukseni tietojeni käsittelyyn. *

- Kyllä
 Ei

2. Sukupuoli *

- Nainen
 Mies
 Muu
 En halua vastata

3. Ikä *

- 18–30
 31–45
 46–55
 56–65
 En halua vastata

4. Työskentelen *

- Toimihenkilönä
 Asiantuntijatehtävissä
 Esihenkilötehtävissä
 Johtotehtävissä
 Muu, mikä: _____
 En halua vastata

Teema 1

Henkilöstöedut puolustusministeriössä

Henkilöstöeduksi lasketaan sellaiset henkilöstölle työnantajan toimesta myönnetyt edut, joita annetaan rahapalkan lisäksi. Ne eivät ole korvausta tehdystä työstä, vaan määritellään ylimääräisiksi eduiksi, jotka voivat olla luonteeltaan kertaluontoisia, kausittaisia tai jatkuvia. Edut voidaan jaotella myös aineettomiin sekä taloudellisiin etuihin.

Seuraavassa osiossa kysytään puolustusministeriön henkilöstölle myönnettyistä henkilöstöeduista.

5. Ohessa on lueteltu puolustusministeriön tämän hetkiset henkilöstöedut (sekä taloudelliset että aineettomat). Arvioi Likert-asteikolla 1-5 kuinka merkittävä kyseinen etu on työhyvinvointisi kannalta. *

	1. Erittäin merkittävä	2. Merkittävä	3. Ei merkityksetön eikä merkittävä	4. Melko merkityksetön	5. Merkityksetön
Liikunta- ja kulttuurietu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virkistys- ja kerhotoiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kattava työterveyshuolto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ateriaetu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liukuva työaika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyöskentelymahdollisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus kouluttautua ja täydentää omaa osaamistaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Miten merkittävänä koet nykyiset henkilöstöedut? *

- Erittäin merkittävänä
- Merkittävänä
- En merkityksellisenä enkä merkityksettömänä
- Merkityksettömänä
- Erittäin merkityksettömänä

7. Puolustusministeriön henkilöstöedut tukevat minua seuraavissa asioissa (valitse yksi tai useampi vaihtoehto) *

- Työssäjaksaminen

- Arjessa jaksaminen
- Fyysinen hyvinvointi
- Henkinen hyvinvointi
- Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen
- Ei missään edellä mainituissa

8. Koen että puolustusministeriön henkilöstöedut vahvistavat yhteisöllisyyttä työpaikalla*

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Teema 2

Työhyvinvointi

9. Nykyiset henkilöstöedut parantavat työhyvinvointiani *

- Erittäin paljon
- Melko paljon
- Kohtalaisesti
- Vähän
- Ei lainkaan
- En osaa sanoa

10. Kuinka koet tämänhetkisten henkilöstöetujen vaikuttavan työhyvinvointiisi?*

11. Minkälaiset henkilöstöedut tukisivat mielestäsi parhaiten työhyvinvointiasi ja työmotivaatiotasi? (* vastauksessa voi tuoda ilmi myös etuja, jotka eivät ole tällä hetkellä käytössä) *

Teema 3

Aineeton palkitseminen

Aineettomaksi palkitsemiseksi luetaan muun muassa kiitokset, erilaiset statussymbolit (kuten kunniamerkit ja arvonimet), julkinen tunnustus sekä mahdollisuus kehittää itseään urallaan. Seuraavassa osiossa on kysymyksiä koskien aineetonta palkitsemista ja sen merkittävyyttä.

12. Toteutuuko työyhteisössäsi mielestäsi aineetonta palkitsemista? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

13. Kuinka merkittävänä koet nykyiset aineettoman palkitsemisen muodot työpaikallasi? *

- Erittäin merkittävänä
- Merkittävänä
- Ei merkittävänä eikä merkityksettöminä
- Merkityksettöminä
- Täysin merkityksettöminä

14. Minkälaisena palkitsemiskeinona koet aineettoman palkitsemisen? *

15. Kerro esimerkki tai esimerkkejä aineettomista palkitsemiskeinoista, jotka ovat motivoineet sinua virkaurallasi?

16. Kerro esimerkki tai esimerkkejä aineettomista palkitsemiskeinoista, jotka ovat tukeneet sinua työssäjaksamisessa virkaurallasi?

Kiitos osallistumisestasi! Voit vastata kysymyksiin ja lopettaa kyselyn painamalla "lähetä"-painiketta.

