



# Tasopalkka tutuksi - Chatbot-työkalun kehittäminen paikallisesta tasopalkkajärjestelmästä kunnan esihenkilöille ja henkilöstölle

Jenni Heikkilä

2025 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Tasopalkka tutuksi - Chatbot-työkalun kehittäminen paikallisesta tasopalkkajärjestelmästä kunnan esihenkilöille ja henkilöstölle**

Jenni Heikkilä  
Oikeudellinen erityisosaaminen ja  
oikeusmuotoilu (YAMK)  
Opinnäytetyö  
Syyskuu 2025

Jenni Heikkilä

## Tasopalkka tutuksi - Chatbot-työkalun kehittäminen paikallisesta tasopalkkajärjestelmästä kunnan esihenkilöille ja henkilöstölle

Vuosi 2025 Sivumäärä 70

---

Kaikissa Suomen kunnissa otetaan käyttöön vuoden 2025 aikana uusi tasopalkkajärjestelmä. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa kehittämistehtävänä selkeä, ymmärrettävä ja kaikille avoin työkalu tasopalkkajärjestelmän paikallisista kriteereistä ja palkkatasoista. Keskeisenä ajatuksena on tuoda työntekijöiden ja esihenkilöiden tietoon uuden tasopalkkajärjestelmän logiikka ja paikalliset tasokuvaukset selkeästi esitettynä. Kehittämistyössä muotoillaan chatbot-työkalu esihenkilöiden ja henkilöstön käyttöön hyödyntäen käyttäjäkokemusta palvelu- ja oikeusmuotoilun keinoin.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Nokian kaupunki. Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä ja varmistaa toimeksiantajan esihenkilöiden ja henkilöstön ymmärrystä paikallisesta tasopalkkajärjestelmästä. Tavoitteena on myös nopeuttaa palkan määrittelyyn ja perusteisiin liittyvän tiedon löytämistä sisäisistä viestintäkanavista.

Opinnäytetyössä muotoillaan työntekijöille ja esihenkilöille informaatiota tasopalkkajärjestelmästä modernilla ja saavutettavalla tavalla. Olennaisena ideana on, että tasopalkkajärjestelmään liittyvä paikallinen ohjeistus on selkeästi esitetty, jotta henkilöstö hahmottaa palkan muodostumisen perusteet uudessa järjestelmässä ja järjestelmä on läpinäkyvä. Opinnäytetyössä on oikeusdogmaattinen osio, jonka tarkoituksena on syventää opinnäytetyöntekijän asiantuntemusta työehtosopimuksen mukaisesta tasopalkkajärjestelmästä, työoikeudesta ja palkkauksesta sekä siihen liittyvästä lainsäädännöstä ja näin mahdollistaa kehittämistyön tekeminen. Tietoperustana tarkastellaan myös palkka-avoimuuden merkitystä työelämässä.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jossa hyödynnettiin oikeus- ja palvelumuotoilun menetelmiä niiden asiakaslähtöisyyden vuoksi. Tärkeimpänä lähtökohtana kehittämisessä oli palvelumuotoilun tuplatimanttimalli. Kehittämisen prosessin vaiheissa hyödynnettiin nykytilan palvelupolkua, sidosryhmäkarttaa sekä testiryhmäläisille toteutettua kyselyä työkalun prototyypistä. Toteutetun kyselyn perusteella työkaluun tehtiin useita parannuksia ulkoasuun, käytettävyyteen ja vuorovaikutteisuuteen.

Kehittämistehtävän tuloksena syntyi chatbot-työkalu, tasopalkkakompassi. Tasopalkkakompassi nopeuttaa palkan määrittelyyn ja perusteisiin liittyvän tiedon löytämistä, sillä tiedot on koottu yhteen paikkaan chatbotin sisälle. Se vastaa myös uudistuvan lain velvoitteisiin sekä edistää palkkausjärjestelmän läpinäkyvyyttä. Työkalu on myös hyödynnettävissä muissa organisaatioissa, sillä se mahdollistaa räätälöimisen kuhunkin tarpeeseen. Jatkokehitystarpeina nousi esiin chatbot-työkalun sisäinen hakumahdollisuus. Kehitetyn työkalun vaikuttavuutta on hyvä seurata tulevaisuudessa.

Asiasanat: työoikeus, palkka-avoimuus, palkkausjärjestelmä, chatbot

Jenni Heikkilä

**Getting to know the new salary system- Developing a chatbot tool about the local new salary system for municipal supervisors and staff**

Year	2025	Pages	70
------	------	-------	----

---

A new salary system based on levels will be implemented in all Finnish municipalities during 2025. The purpose of this thesis is to develop a clear, understandable and openly accessible tool that outlines the local criteria and salary levels of the new salary system. The aim is to present the logic of the new salary system and the local tier descriptions clearly to employees and supervisors.

This involves designing a chatbot tool for supervisors and staff using service and legal design methods to improve user experience. This research-based development project aims to provide employees and supervisors with modern, accessible information about the new salary system. A key objective is to present local guidance on the tiered salary system clearly, so that personnel understand the basis of salary formation in the new system and recognise its transparency.

The thesis was commissioned by the City of Nokia. The goal is to improve understanding of the local salary system among the client's supervisors and staff. It also aims to speed up retrieval of salary determination information and principles from internal communication channels.

The thesis includes a legal-dogmatic section which aims to deepen the author's expertise regarding the new salary system, collective labour agreements, labour law, remuneration and related legislation. The theoretical framework also examines the importance of pay transparency in the workplace.

Due to their customer-centric approach, the thesis was carried out as a research-based development project utilising legal and service design methods. The double diamond model of service design was the most important starting point in the development process. The development process employed the current service journey, stakeholder map and a survey of a test group regarding the tool prototype. Based on the survey, several improvements were made to the tool's appearance, usability, and interactivity.

The development task resulted in the creation of a chatbot tool called "The Salary Compass". The Salary Compass speeds up the process of finding information related to salary determination and its principles, as all the relevant data is collected in one place within the chatbot. It also complies with the obligations of the renewed legislation and promotes transparency in the salary system. The tool can be used by other organisations as it can be customised according to their specific needs. Another development need that emerged was an internal search function within the chatbot tool. It would also be beneficial to monitor the effectiveness of the tool in future.

Keywords: labor law, pay transparency, salary system, chatbot

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Tietoperusta .....	8
2.1	Työoikeus ja palkkaus .....	8
2.2	Tasapuolisen kohtelun velvoite ja syrjinnän kieltö työelämässä .....	14
2.3	Palkkatietojen julkisuus kunnissa.....	17
2.4	Euroopan unionin palkka-avoimuusdirektiivi .....	17
2.5	Palkka-avoimuuden merkitys työelämässä .....	19
2.6	Tasopalkkajärjestelmä kunnissa .....	21
	2.6.1 Tasopalkkajärjestelmän peruseriaatteen .....	21
	2.6.2 KVTES tasopalkkajärjestelmä .....	23
	2.6.3 OVTES osio G tasopalkkajärjestelmä .....	25
3	Kehittämisasetelma .....	26
3.1	Oikeus- ja palvelumuotoilu .....	26
3.2	Aineisto ja tutkimusmenetelmät.....	28
4	Chatbot-työkalun kehittäminen Nokian kaupungilla .....	31
4.1	Tasopalkkajärjestelmän paikallinen toimeenpano Nokian kaupungilla.....	31
4.2	Tuplatimanttimalli .....	33
	4.2.1 Löydä-vaihe .....	34
	4.2.2 Määritä-vaihe .....	36
	4.2.3 Kehitä-vaihe.....	37
	4.2.4 Tuota-vaihe.....	44
4.3	Chatbotin hyödyntäminen tuotoksessa .....	47
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	51
5.1	Johtopäätökset .....	51
5.2	Kehittämisasetelman arviointi .....	53
5.3	Eettisyys ja luotettavuus .....	54
5.4	Jatkokehittäminen .....	56
	Lähteet.....	57
	Kuviot .....	62
	Kuvat .....	62
	Taulukot .....	62
	Liitteet .....	62

## 1 Johdanto

Suomen kunnissa on käynnissä historiallinen muutos, kun palkkauksen perusteita ja arviointia uudistetaan ottamalla käyttöön uusi tasopalkkajärjestelmä. Kunta- ja hyvinvointialueyönan-tajat (1/2025) toteaakin, että kyseessä on merkittävin muutos sitten vuosituhannen alun. Ta-sopalkkajärjestelmä korvaa aiemmin pitkään käytössä olleen työn vaativuuden arviointiin pe-rustuvan palkkausjärjestelmän. Kuntien on otettava uusi järjestelmä käyttöön viimeistään 1.10.2025 mennessä. (KT yleiskirje 3/2025.) Uudistuksen tavoitteena on läpinäkyvän, oikeu-denmukaisen ja kannustavan palkkausjärjestelmän luominen. Muutoksen taustalla on myös tarve lisätä palkkauksen johdonmukaisuutta ja ennustettavuutta. Kyseessä on merkittävä uu-distus myös yhteiskunnallisilta vaikutuksiltaan, sillä uudistuksen piirissä on Suomessa noin 130 000:ta palkansaajaa. (KT-lehti 1/2025.)

Samaan aikaan Suomessa valmistellaan Euroopan unionin palkka-avoimuusdirektiivin kansal-lista lainsäädäntöä, joka tulee kansallisesti voimaan viimeistään kesällä 2026 (EU 2023). Pää-ministeri Petteri Orpon hallituksen hallitusohjelmassa todetaan, että Suomessa palkka-avoi-muutta edistetään direktiivin vähimmäissäännösten mukaisesti (VN 2023). Työnantajille direk-tiivi tarkoittaa enemmän velvoitteita, esimerkiksi työstä maksettava palkka tai palkkavaihte-luväli on ilmoitettava jatkossa työpaikkailmoituksissa. Työnantajien on myös jatkossa selvitet-tävä työntekijöilleen käyttämänsä palkkausjärjestelmän eri palkkatasojen määräytymisperus-teet (EU 2023).

Palkka-avoimuus edistää työntekijöiden kykyä tunnistaa mahdollisia sukupuolesta johtuvia palkkasyrjintätilanteita. Se voi tuoda esiin palkkajärjestelmissä ja tehtävien luokittelussa pii-leviä epätasa-arvoisia käytäntöjä. Lisäksi palkka-avoimuus voi auttaa myös työnantajia huo-maamaan usein tahattomia ja perusteettomia palkkaeroja. (STM 2025.) Tällä hetkellä miesten ja naisten palkkaero on koko Euroopan tasolla 13 % (EU 2023) ja Suomessa keskimäärin 16 % (Tilastokeskus, Ansiotasoindeksi 2023). Suomessa ero on yksi EU-maiden suurimmista ja suu-rempi kuin muissa Pohjoismaissa. Palkkaeroa selittävät osaltaan rakenteelliset tekijät, kuten sukupuolen mukainen jakautuminen eri aloille, ammatteihin ja työtehtäviin, sekä naisvaltais-ten alojen ja ammattien matalampi arvostus verrattuna miesvaltaisiin. (STM 2024:21.)

Palkka-avoimuuden ja palkkausjärjestelmien kehittäminen on siis ajankohtaista, sillä uusi ta-sopalkkajärjestelmä ja palkka-avoimuusdirektiivi edellyttävät kunnilta toimenpiteitä. Palk-kausjärjestelmien uudistaminen julkisella sektorilla on edelleen monin paikoin vähän tutkittu aihe, erityisesti käytännön toimeenpanon näkökulmasta.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Nokian kaupunki. Nokian kaupunki on yli 36 000 asukkaan kaupunki Pirkanmaalla. Tasopalkkauudistus koskee suurinta osaa Nokian kaupungin henkilöstöstä (n. 900 henkilöä) eli kyseessä on huomattava uudistus myös Nokialla. Kaupungin henkilöstömäärä 31.12.2024 oli 1592 henkilöä. Vuonna 2024 Nokian kaupungin henkilöstökulut olivat 72,7 miljoonaa euroa. (Nokian kaupunki 2025.) Opinnäytetyön kehittämistarve pohjautuu Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajan ohjeeseen, jonka mukaan tasopalkkajärjestelmän paikalliset kriteerit ja tasokuvaukset sekä soveltamisohjeet tulee olla henkilöstön nähtävillä. On tärkeää, että henkilöstö tuntee palkan määräytymisen perusteet. (KT 3/2025, liite 2.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa toimeksiantajalle kehittämistehtävänä selkeä, ymmärrettävä ja kaikille avoin työkalu tasopalkkajärjestelmän paikallisista kriteereistä ja palkkatasoista. Keskeisenä ajatuksena on tuoda työntekijöiden ja esihenkilöiden tietoon uuden tasopalkkajärjestelmän logiikka ja paikalliset tasokuvaukset selkeästi esitettynä. Kehittämistyössä muotoillaan chatbot-työkalu esihenkilöiden ja henkilöstön käyttöön hyödyntäen käyttäjäkokemusta palvelu- ja oikeusmuotoilun keinoin. Työ on tutkimuksellinen kehittämistehtävä, jossa muotoillaan työntekijöille ja esihenkilöille informaatiota tasopalkkajärjestelmästä modernilla ja saavutettavalla tavalla. Olennaisena ideana on, että tasopalkkajärjestelmään liittyvä paikallinen ohjeistus on selkeästi esitetty, jotta henkilöstö hahmottaa palkan muodostumisen perusteet uudessa järjestelmässä ja järjestelmä on läpinäkyvä.

Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä ja varmistaa esihenkilöiden ja henkilöstön ymmärrystä paikallisesta tasopalkkajärjestelmästä. Tavoitteena on myös nopeuttaa paikallisen palkan määrittelyyn ja perusteisiin liittyvän tiedon löytämistä sisäisistä viestintäkanavista. Koko opinnäytetyötä ohjaavana tutkimuskysymyksenä on, miten paikallisesta tasopalkkajärjestelmästä saadaan koko henkilöstölle avoin palvelu- ja oikeusmuotoilun keinoin?

Opinnäytetyö sisältää myös oikeusdogmaattisen osuuden (luvut 2.1-2.4), jossa selvitetään palkkaukseen liittyvää lainsäädäntöä, lain esitöitä, oikeuskäytäntöä ja kirjallisuutta tarkastelemalla, mikä on palkkaukseen liittyvien lakien sisältö ja niiden tulkintalinjat sekä työoikeudessa noudatettavat periaatteet. Oikeusdogmaattisen osuuden tavoitteena on syventää omaa asiantuntemusta aiheesta ja luoda edellytykset toimeksiantajalle tehtävän kehittämistyön toteuttamiselle. Luvussa 2.5 käsitellään lisäksi viimeaikaisia tutkimustuloksia palkka-avoimuuden merkityksestä työelämässä. Kunta-alan tasopalkkajärjestelmään perehdytään luvussa 2.6.

Kehittämisasetelma sekä aineisto ja menetelmät on esitelty luvussa 3-4. Keskeisenä lähtökohdana kehittämiselle on ollut oikeus- ja palvelumuotoilu, joista kerrotaan luvussa 3.1. Tarkemmin opinnäytetyössä käytetyistä aineistoista ja menetelmistä kerrotaan luvussa 3.2. Johtopäätökset ja pohdinta löytyvät luvusta 5.

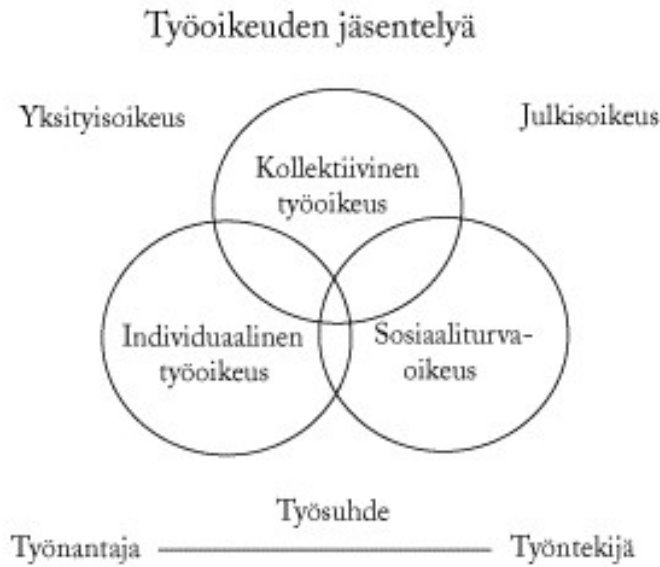
## 2 Tietoperusta

### 2.1 Työoikeus ja palkkaus

Vuonna 2001 voimaan astunut työsopimuslaki (55/2001) on työoikeuden keskeisin säädös, ja sitä pidetään usein alan peruslakina. Työoikeus on oikeudenala, jonka alle on koottu yksityisoikeudelliset työsopimussäännökset, kollektiivinen työehtosopimusoikeus ja tietyt julkisoikeudellisen sosiaalilainsäädännön osat. Kaikissa työsuhde on kokoavana tekijänä taustalla (Koskinen, Kairinen, Nieminen, Nordström, Ullakonoja, Valkonen 2025, 1). Työsuhteita säännellään Suomessa varsin tiukasti monen tasoilla sääntelykeinoilla. Keskeisimpiä näistä ovat lait, työehtosopimukset, yhteistoimintasopimukset, paikalliset sopimukset, työsopimukset, vakiintuneet käytännöt sekä työnantajan määräykset eli työnjohto-oikeus (Koskinen ym. 2025, 1).

Työoikeudella tarkoitetaan oikeusnormistoa, joka säätelee työntekijäasemassa olevaa työtä tekevän ja hänen työnantajansa välistä suhdetta - eli työsuhdetta - joko suoraan tai välillisesti. Julkisoikeudelliset normit, jotka koskevat virkasuhteita, kuten valtion virkamiehiä tai kunnallisia viranhaltijoita, eivät muodollisesti kuulu työoikeuteen, vaikka niiden sisältö voi olla osittain samankaltainen ja niillä on läheinen yhteys. Virkamiesoikeus luetaan yleisesti hallinto-oikeuden alaan. Poikkeuksena tästä on kollektiivinen virkaehtosopimusoikeus, jota pidetään osana työoikeutta. (Koskinen ym. 2025, 1.)

Suomessa työoikeus voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan: yksilölliseen työoikeuteen ja kollektiiviseen työoikeuteen. Lisäksi sosiaaliturvaoikeuden osia julkisesta sosiaalilainsäädännöstä on katsottu kuuluvan työoikeuden piiriin. (Koskinen ym. 2025, 1.) Yksilöllinen työoikeus koskee työntekijän ja työnantajan välistä työsuhdetta. Kollektiivinen työoikeus liittyy työnantajien ja työntekijöiden edustajien (ammattijärjestöjen) välisiin suhteisiin. Kollektiivisen työoikeuden alueeseen kuuluvat työehtosopimuslaki (436/1946), sen perusteella tehdyt työehtosopimukset sekä säädökset, jotka koskevat työtuomioistuimen toimintaa, työriitojen sovittelua ja työnantajan ja työntekijöiden välistä yhteistoimintaa. (Paanetoja 2023, 1.1.)



Kuva 1: Työoikeuden jäsentelyä (Koskinen ym. 2025)

Koskisen ym. (2025, 1) mukaan työoikeuden sääntöjen soveltaminen perustuu siihen, täyttyvätkö työsuhteen keskeiset tunnusmerkit. Kaikkia työoikeudellisia normeja sovelletaan lähtökohtaisesti sellaisiin työntekosuhteisiin, joissa nämä tunnusmerkit täyttyvät - ellei lainsäädännössä tai työehtosopimuksissa ole nimenomaista poikkeusta, joka laajentaa tai rajoittaa soveltamisalaa.

Vaikka säädöksissä puhutaan usein vain työntekijöistä ja työnantajista, ratkaisevaa on se, täyttyvätkö työntekijän asemaan kuuluvat tunnusmerkit. Jos näin on, työoikeudelliset säännökset koskevat kyseistä työsuhdetta riippumatta siitä, onko suhdetta nimenomaisesti kutsuttu työsuhteeksi. (Koskinen ym. 2025, 1.)

Työsopimussuhde ja työsuhde ovat erillisiä käsitteitä. Teorian mukaan työsuopimussuhde alkaa, kun työsuopimus tehdään, mutta varsinainen työsuhde syntyy vasta, kun työntekijä aloittaa sovitun työn tekemisen - eli kun työntekemisen tunnusmerkit täyttyvät. Työsuhde kuvaa siis käytännön tilannetta työnantajan ja työntekijän välillä, kun taas työsuopimussuhde on oikeudellisesti abstraktimpi käsite, joka liittyy sopimuksen olemassaoloon. (Koskinen ym. 2025, 1.)

Työoikeudessa on vakiintunut niin sanottu työntekijän suojeluperiaate. Sen historia Suomessa ulottuu 1900-luvun alkuun. Työntekijän katsottiin olevan heikommassa asemassa suhteessa työnantajaan, ja erityisesti kasvavilla teollisuudenaloilla työskentelevien asema nousi tärkeäksi yhteiskunnalliseksi kysymykseksi. Teoreettisesti kyse oli valtion pyrkimyksestä säädellä lakien avulla niin sanottua historiallista eturistiriitaa työn ja pääoman välillä. (Koskinen ym. 2025, 1.)

Työsopimuksia ja työsuhteita koskeva sääntely perustui siis työntekijän suojelun periaatteeseen, mikä tarkoitti samalla sopimusvapauden rajoittamista. Tämä periaate kirjattiin myös itsenäisen Suomen ensimmäiseen perustuslakiin (hallitusmuotoon), jossa kansalaisten työvoima asetettiin erityisen suojelun kohteeksi. (Koskinen ym. 2025, 1.)

Suojeluperiaatteen taustalla on ajatus siitä, että työntekijä on työsuhteen heikompi osapuoli. Heikompaa osapuolta pyritään suojelemaan esimerkiksi epäoikeudenmukaisilta työsuhteen ehdoilta. Tämän vuoksi monissa laeissa on pakottavia säännöksiä, joista ei voida poiketa työntekijän haitaksi edes sopimuksella. (TEM 2015.) Bruunin (2022 2.3) mukaan työntekijän suojeluperiaate ei rajoitu Suomeen tai Pohjoismaihin, vaan se on yleisesti ominaista länsimaiselle työoikeudelle ja kuuluu Kansainvälisen työjärjestö ILO:n keskeisiin toimintaperiaatteisiin.

Palkkaus on keskeinen osa työoikeutta ja siihen liittyykin paljon sääntelyä. Työsopimuslain soveltamiskohdassa mainitaan jo tärkein asia: lakia sovelletaan sopimukseen, jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työkuntana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun palkkaa tai muuta vastiketta vastaan (TSL 1:1).

Työsopimuslain 2 luvun 4 § sekä 10-18 § määrittelevät työnantajan velvollisuudet, jotka koskevat palkanmaksua:

- selvitys työnteon keskeisistä ehdoista (2:4)
- vähimmäispalkka työehtosopimuksen puuttuessa (2:10)
- sairausajan palkka (2:11) ja osa-aikainen sairauspoissaolo (2:11a)
- työntekijän oikeus palkkaansa työnteon estyessä (2:12)
- palkan maksuaika ja -kausi (2:13)
- palkanmaksukausi työsuhteen päättyessä (2:14)
- palkan poikkeuksellinen erääntyminen (2:15)
- palkan maksaminen (2:16 §)
- työnantajan kuittausoikeus ja palkkaennakko (2:17)
- työntekijän oikeus saada vapaata työstään kunnallisen luottamustoimen hoitamista varten (2:18).

Vaikka vähimmäispalkan määrästä ei olekaan säädöstä, työ sopimuslaissa on määräys vähimmäispalkasta. Sen mukaan, jos työsuhteeseen ei sovelleta työehtosopimuslain mukaista sitovaa tai yleissitovaa työehtosopimusta, eikä työnantajan ja työntekijän välillä ole sovittu palkan määrästä, työntekijälle on maksettava hänen tekemästään työstä yleisesti käytössä oleva ja kohtuulliseksi katsottava korvaus. (TSL 2:10.) Sairausajalta sekä osa-aikaisen sairauspoissaolon ajalta työntekijällä on oikeus saada palkkansa tietyin edellytyksin (TSL 2:11 ja 11a).

Työntekijällä on oikeus palkkaansa tietyissä tapauksissa, vaikka työnteko estyi. Työnantajan on maksettava työntekijälle täysi palkka, jos työntekijä on ollut valmiina tekemään sovittua työtä, mutta työn suorittaminen estyy työnantajasta johtuvasta syystä - ellei asiasta ole erikseen toisin sovittu. (TSL 2:12.)

Palkka on maksettava palkanmaksukauden viimeisenä päivänä, ellei muuta ole sovittu. Jos palkka perustuu ajanjaksoon, joka on viikkoa lyhyempi, se on maksettava vähintään kahdesti kuukaudessa. Muissa tapauksissa palkka maksetaan vähintään kerran kuukaudessa. Suorituspalkkaisessa työssä palkanmaksukausi saa olla korkeintaan kaksi viikkoa, ellei palkkaa makseta kuukausittain normaalin palkan yhteydessä. Mikäli työ kestää yli yhden palkanmaksukauden, työntekijälle on maksettava kunkin kauden lopussa tehtyä työaikaa vastaava osa palkasta. (TSL 2:13).

Työn päättyessä kaikki saatavat on maksettava viimeisenä työpäivänä, ellei toisin ole sovittu. Viivästyneistä maksuista syntyy oikeus viivästyskorkoon ja tietyissä tilanteissa myös odotuspäivien palkkaan. Tätä täyttä palkkaa maksetaan enintään kuudelta kalenteripäivältä. Jos viivästys johtuu esimerkiksi laskuvirheestä, työntekijän on huomautettava asiasta kuukauden kuluessa. Työnantajalla on kolme arkipäivää aikaa maksaa puuttuva osa ennen kuin odotuspäivien palkka tulee maksettavaksi. (TSL 2:14.)

Palkka on maksettava työntekijän ilmoittamalle pankkitilille, ja sen on oltava työntekijän käytettävissä eräpäivänä. Käteismaksu on sallittua vain poikkeustapauksissa, joissa siihen on pakottava syy. Kaikista maksutavasta aiheutuvista kuluista vastaa työnantaja. Palkanmaksun yhteydessä työnantajan on toimitettava työntekijälle palkkalaskelma, josta käy ilmi palkan määrä ja sen perusteet. (TSL 2:16.) Lähes vastaava määräys löytyy myös laista kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta (304/2003, 15 §). Jos palkka maksetaan käteisenä, työnantajalla tulee olla työntekijän allekirjoittama kuitti tai muu luotettava todiste maksusta. (TSL 2:16.)

Jos palkanmaksu viivästyy, työntekijällä on oikeus purkaa työsuhteensa, jos viivästys on hänen näkökulmastaan riittävän vakava (TSL 8:1.). Työsuhteeseen liittyvät saatavat on vaadittava kahden vuoden kuluessa työsuhteen päättymisestä (TSL 13:9). Työnantajan velvollisuutena on lisäksi antaa työntekijälle selvitys työsuhteen keskeisistä ehdoista, joita ovat muun muassa palkan ja muun vastikkeen määräytymisen perusteet sekä palkanmaksukausi. (TSL 2:4.)

Palkanmaksu on siis työnantajan keskeisin velvoite (Paanetoja 2023, 4.1.7). Myös Koskinen ym. (2025, III) kuvaavat palkanmaksua työnantajan päävelvoitteeksi, kun taas työntekijän päävelvoite on työn tekeminen. "Palkka tehdystä työstä" on työoikeuden keskeinen periaate, jonka mukaan työntekijällä on oikeus palkkaan vain silloin, kun hän tekee työtä. Jos työntekijälle maksetaan palkkaa ilman työntekoa, sen tulee perustua joko lain erityissäännökseen (kuten oikeuteen saada palkkaa sairausajalta) tai erikseen sovittuun tilanteeseen, joka on usein määritelty työehtosopimuksessa (esimerkiksi tietyt merkkipäivät). (Koskinen ym. 2025, 4.)

Palkan määrästä sovitaan yleensä työsuhteessa, ja se voi olla suurempi kuin työehtosopimuksen vähimmäistaso. Suomessa ei ole niin sanottua vähimmäispalkkalakia, vaan palkka määräytyy työsuhteen tai sovellettavan työehtosopimuksen perusteella. Mikäli kumpikaan edellä olevista ei määritä palkkaa, työntekijälle on maksettava työsuhtelainsäädännön mukaisesti tavallinen ja kohtuullinen palkka, jonka tasoa ei ole kuitenkaan erikseen laissa määritelty. (Paanetoja 2023, 4.1.) Hietalan ym. (2015, 6.1) mukaan tällaisissa tapauksissa kohtuullisen palkan suuruutta voidaan arvioida esimerkiksi tehtävän vaativuuden ja paikkakunnalla yleisesti maksettujen palkkojen tai palkkatilastojen mukaan.

Palkanmaksuun ja palkkaan liittyviä lainkohtia on siis varsin runsaasti. Työsopimuslaissa ilmenee sana palkka kymmeniä kertoja. Palkasta ja sen perusteista on mainintoja myös muun muassa laissa kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta sekä laissa naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Tämä opinnäytetyö keskittyy kunta-alan palkkaukseen, joten lainkohtia käsitellään tästä lähtökohdasta.

Myös työehtosopimuksissa on omat määräyksensä palkasta. Työehtosopimuksissa määritellyt taulukkopalkat ovat tavallisesti vähimmäispalkkoja, eli työnantajan on maksettava vähintään niiden mukainen palkka palkkaryhmittäin tai luokittain. Työehtosopimukset eivät siis suoraan ohjaa yrityksen omaa palkkapolitiikkaa. Työehtosopimukseen perustuvat yleiskorotukset on kuitenkin maksettava kaikille työntekijöille, vaikka heidän palkkansa ylittäisivätkin sopimuksen mukaisen vähimmäistason. (Hietala ym. 2015, 6.1.6.)

Nykyisin työehtosopimuksissa yleisiä ovat palkkausmääräykset, joissa palkan määrä perustuu työn vaativuuden sekä työntekijän osaamisen ja suoriutumisen arviointiin työpaikalla. Työehtosopimuksessa voidaan kuvata, miten tämä arviointi tehdään, tai arviointimalli voidaan sopia paikallisesti työpaikalla. Tällaisilla aloilla työntekijän työsopimukseen voidaan kirjata, mihin palkkaryhmään tai vaativuusluokkaan hän kuuluu, ja lisäksi ilmoitetaan hänen henkilökohtainen palkanosansa euromääräisenä tai prosentteina. (Koskinen ym. 2025, 4.)

Kuntien palveluksessa olevat työntekijät ja viranhaltijat kuuluvat lähtökohtaisesti kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES), piiriin. KVTES:ssa on oma lukunsa palkkaukselle (luku II), jossa on määräykset esimerkiksi vähimmäispalkasta ja palkkausjärjestelmästä. Tämä järjestelmä uudistuu kunnissa vuoden 2025 aikana, josta kerrotaan tarkemmin luvussa 2.7.

## 2.2 Tasapuolisen kohtelun velvoite ja syrjinnän kieltö työelämässä

Työnantajalla on palkanmaksuvelvollisuuden lisäksi muita velvoitteita työntekijöiden palkkaan nähden. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986) velvoittaa työnantajia toimimaan tasa-arvon edistämiseksi suunnitelmallisesti ja puuttumaan mahdollisiin palkkaeroihin niiden tullessa ilmi. Työsopimuslaissa on myös velvoite kohdella työntekijöitä tasapuolisesti.

Työnantajalla on velvollisuus aktiivisesti edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa työelämässä, erityisesti työehtojen ja palkkauksen osalta. Työnantajan tulee varmistaa, ettei naisten ja miesten välillä ole perusteettomia palkkaeroja. Tätä varten laaditaan palkkakartoitus, jonka avulla tutkitaan, että saman työnantajan palveluksessa oleville, samaa tai samanarvoista työtä tekeville työntekijöille maksetaan palkkaa tasapuolisesti. Mikäli palkkausjärjestelmä sisältää erilaisia palkanosia, tarkastellaan erityisesti keskeisiä palkanosia, jotta voidaan selvittää havaittujen erojen taustalla olevat syyt. Jos huomattavia eroja löytyy, työnantajan on selvitettävä niiden perusteet ja ryhdyttävä tarvittaessa korjaaviin toimenpiteisiin. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 6 b §.)

Työnantajan velvollisuutena on antaa työntekijälle selvitys palkkauksen määräytymisperusteista sekä muut työntekijän kannalta olennaiset tiedot. Näiden tietojen avulla voidaan arvioida, onko tasa-arvolain 8 §:ssä säädettyä palkkasyrjinnän kieltöä noudatettu. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 10 §.)

Työntekijällä on oikeus tulla kohdelluksi tasapuolisesti samanlaisissa tilanteissa, mikä on tärkeä oikeusperiaate ja kirjattu moneen eri säädökseen. Tämä periaate on lähtökohta myös arvioitaessa työntekijän suojelun toteutumista. Yhdenvertaisuus sen sijaan tarkoittaa muutakin kuin vain syrjinnän kieltöä: siihen kuuluu myös velvollisuus kohdella kaikkia tasapuolisesti sekä työnjohtovallan käytön asiallisuus, jotka yhdessä vahvistavat yksilön yhdenvertaista asemaa. (Koskinen ym. 2025, 3.1.)

Hietala, Kaivanto, Pystynen, ja Valvisto (2015, 2.1.2) sen sijaan muistuttavat, että joissakin tapauksissa erityiskohtelu sallitaan. Positiivisella erityiskohtelulla tarkoitetaan sellaista perusteltua ja kohtuullista erilaista kohtelua, jonka tavoitteena on edistää käytännön yhdenvertaisuutta, vähentää tai poistaa syrjinnästä aiheutuneita haittoja. Tällainen menettely ei ole syrjintää lain tarkoittamalla tavalla. Esimerkiksi tilanteessa, jossa työjärjestelyjä mukautetaan niin, että vajaakuntoisilla henkilöillä on mahdollisuus työskennellä, kyse on sallittavasta erityiskohtelusta. (Hietala ym. 2025, 2.1.2.)

Aiemmin työsopimuslakiin sisältyi säännöksiä myös syrjinnän kiellosta. Uuden yhdenvertaisuuslain voimaantulon (2015) myötä nämä syrjintäkiellot poistettiin työsopimuslaista ja korvattiin viittauksella yhdenvertaisuuslakiin. Yhdenvertaisuuslain esitöissä (HE 19/2014, 67) korostetaan, että syrjinnän kiello koskee vain tietyntylaisia henkilöön liittyviä syitä. Tämä erottaa sen tasapuolisen kohtelun periaatteesta, joka voi tulla sovellettavaksi myös ilman tällaista yksilöityä perustetta (Leppänen 2015, 9).

Työsopimuslakiin jäi kuitenkin edelleen voimaan velvollisuus työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta. Leppäsen (2015, 9) mukaan tämän velvoite tarkoittaa, että työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, ellei erilaista kohtelua voida perustella työntekijän asemalla tai tehtävillä. Paanetoja (2023, 4.1.3) kuvailee, että velvoitteen tarkoituksena on tasa-painottaa eritasoisia etuja keskenään, mikä käytännössä merkitsee useimmiten sitä, että heikommissa asemassa olevien etuja parannetaan.

Leppänen (2015, 9) mainitsee, että tasapuolisen kohtelun toteutumista tarkastellaan pääsääntöisesti viiteryhmän sisällä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi saman osaston työntekijöitä, työryhmää tai koko henkilöstöä. Vertailukohde määräytyy aina käsillä olevan asian mukaan. Vaikka työntekijä kokisi itseään kohdeltavan epäoikeudenmukaisesti, pelkkä subjektiivinen tunne ei riitä. Tasapuolisuutta arvioidaan aina objektiivisesti. (Leppänen 2015, 9.)

Tasapuolinen kohtelu viittaa samanlaiseen kohteluun samanlaisissa olosuhteissa, ilman että tarkastellaan tiettyjä syrjintäperusteita. Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolaisissa määritellään nimellisesti kielletyt syrjintäperusteet. Tasapuolisen kohtelun velvoite sen sijaan kattaa myös tilanteet, joissa eri asemaan asettaminen ei perustu mihinkään erityiseen tekijään tai perustuu johonkin muuhun kuin lainsäädännössä mainittuun syrjintäperusteeseen. (Leppänen 2015, 9.)

Työsopimuslain esitöiden mukaan tasapuolisen kohtelun lähtökohtana on johdonmukainen ja yhdenvertainen kohtelu vertailukelpoisissa tilanteissa. Leppäsen (2015, 9) mukaan tämä periaate on tärkeä erityisesti työsuhteeseen liittyvien etujen myöntämisessä sekä työntekijöille asetettavien velvollisuuksien arvioinnissa. Poikkeaminen tästä vaatimuksesta on Leppäsen (2015, 9) mukaan sallittua, jos sille on hyväksyttävä syy, kuten työntekijän tehtävät tai vastuut. Esimerkiksi kannustava palkkausjärjestelmä voi olla sallittu, kunhan sen perusteet eivät ole syrjiviä tai tasapuolisuuden vastaisia. Paanetoja (2023, 4.1.3) tukee myös ajatusta siitä, että hyväksyttävä syy voi liittyä esimerkiksi työn luonteeseen, työntekijän rooliin, tehtävien sisältöön tai työolosuhteisiin. Leppäsen (2015, 9) mukaan on kuitenkin tärkeää huomioida, että tasapuolisen kohtelun velvoite ei ulotu rekrytointitilanteisiin.

Työnhakijoita ei siis tarvitse kohdella tasapuolisesti, mutta heitä ei saa syrjiä lain kielletyillä perusteilla. Työntekijöiden erilainen kohtelu ei ole epätasapuolista, mikäli sille löytyy työn luonteesta tai työolosuhteista johtuva hyväksyttävä syy. Myös työntekijän aseman ja tehtävien perusteella voi syntyä erilaisia vaatimuksia tai etuuksia - vastuullisemmassa roolissa olevalta voidaan odottaa enemmän kuin alemmassa asemassa olevalta. (Leppänen 2015, 9.)

Joissakin tapauksissa palkkaeroja voi muodostua liikkeen luovutuksessa. Liikkeen luovutuksessa saattaa syntyä tilanteita, joissa samaa tehtävää tekevät työntekijät saavat erisuuruista palkkaa. Työsopimuslain mukaan työntekijöitä on kohdeltava tasapuolisesti myös palkkauksessa. Liikkeen luovutuksella tarkoitetaan yrityksen, liikkeen, yhteisön tai säätiön tai näiden toiminnallisen osan luovuttamista toiselle työnantajalle, jos luovutettava, pää- tai sivutoimiosena harjoitettu liike tai sen osa pysyy luovutuksen jälkeen samana tai samankaltaisena (TSL 1:10). Liikkeen luovutuksella tarkoitetaan työntekijän näkökulmasta tilanteita, joissa työntekijän siirtyvät luovuttavalta organisaatiolta luovutuksensaajan palvelukseen entisillä työsuhteen ehdoilla (KT 2023).

Vakiintuneen oikeuskäytännön mukaan liikkeen luovutus, jossa työntekijöiden työsuhteet siirtyvät uudelle työnantajalle entisine ehtoineen, voi perustellusti aiheuttaa palkkaeroja. Tästä huolimatta uuden työnantajan on pyrittävä poistamaan nämä erot kohtuullisessa ajassa. Tuoreen Korkeimman oikeuden ennakkopäätöksen (KKO 2024:9) mukaan palkkaerojen tasaamiselle ei ole tarkkaa aikarajaa, vaan ratkaisu riippuu tilanteen yksityiskohdista.

Työnantajan, joka saa liikkeen luovutuksessa korkeapalkkaisempia työntekijöitä, on kuitenkin hyvä aloittaa palkkojen yhtenäistämisen suunnittelu mahdollisimman pian luovutuksen jälkeen. Ratkaisun mukaan tasapuolinen kohtelu palkkauksessa tarkoittaa, että samaa tai samanarvoista työtä tekeville tulee olla samat palkan perusteet ja heille on maksettava yhtä suurta palkkaa. (KKO 2024:9, kohta 8.)

Valkonen ja Koskinen (2018) työnantajan on lähtökohtaisesti kohdeltava samassa tai samanarvoisessa työssä olevia työntekijöitään yhtäläisesti. Kyseessä ei ole sama työ, jos työtehtävät poikkeavat toisistaan sisällöltään. Tehtävänimikkeellä ei tässä tilanteessa ole ratkaisevaa merkitystä. Palkkojen vertailu ei kuitenkaan edellytä täysin saman työn tekemistä. Mikäli samanlaista työtä tekeviä työntekijöitä ei ole, vertailu perustuu muuhun yrityksessä tehtävään, vaativuudeltaan vastaavaan työhön. (Valkonen & Koskinen 2018, 2.2.4.) Eri palkka eri työntekijöille on Valkosen ja Koskisen (2018) mukaan perusteltua, jos se perustuu esimerkiksi työn vaativuuteen, vastuuseen, ammattitaitoon, kielitaitoon tai työtehtävien sisältöön. Eri palkkaluokkiin sijoittaminen näiden tekijöiden mukaan on sallittua, kunhan perusteita sovelletaan johdonmukaisesti ja tasapuolisesti.

### 2.3 Palkkatietojen julkisuus kunnissa

Lähtökohtaisesti kaikki viranomaisten asiakirjat ovat julkisia, jollei laissa erikseen toisin säädetä (Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta 621/1999). Lain tarkoituksena on muun muassa toteuttaa avoimuutta viranomaisten toiminnassa sekä antaa yksilöille ja yhteisöille mahdollisuus valvoa julkisen vallan ja julkisten varojen käyttöä (Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta 3 §). Lain esitöissä tavoitteeksi on lisäksi mainittu esimerkiksi viranomaisten toiminnan avoimuuden lisääminen ja julkisuusperiaatteen toteutumisen tehostaminen julkisten tehtävien hoidossa (HE 30/1998).

Palkkatietojen julkisuus perustuu nimikirjalakiin. Kunnan ja kuntayhtymän työntekijöiden sekä viranhaltijoiden palkat ja niihin liittyvät palkanosat ja lisät ovat nimikirjalain 7 §:n mukaan julkisia tietoja. Julkista on myös tieto siitä, mihin vaatuvuusryhmään henkilön hoitama virka tai toimi kuuluu, ja mikä on viran vaatuvuusluokkaa vastaava palkan määrä (HE 30/1998). Sen sijaan muiden kuin julkisyhteisöjen, kuten esimerkiksi kunnallisten yhtiöiden palveluksessa olevien henkilöiden palkkatiedot ovat salassa pidettäviä (Nimikirjalaki 7 §).

Julkisia tietoja ovat esimerkiksi kunnan tai kuntayhtymän työntekijän tai viranhaltijan peruspalkka, sijoituspalkkaluokka, kokemuslisät, henkilökohtainen lisä, kannustuslisä sekä korvaukset lisä-, yli- ja muutostyöstä. Myös autoetu, kilometrikorvaukset, päivärahat ja koko palkan kokonaissumma kuuluvat julkisiin tietoihin. (Kuntaliitto 2022.) Sen sijaan palkkauksen perustetta varten tehdyt arvioinnit ovat salaisia. Vaikka kunnan tai kuntayhtymän palveluksessa olevien palkkaustiedot ovat julkisia henkilötietoja, niitä ei pidä laittaa avoimeen verkkoon. (Kuntaliitto 2022.)

### 2.4 Euroopan unionin palkka-avoimuusdirektiivi

EU:n palkka-avoimuusdirektiivi (2023/997) tuli voimaan 23.4.2023 koko Euroopan unionin alueella. Kansallinen lainsäädäntö on otettava käyttöön viimeistään kesäkuussa 2026. Direktiivin tavoitteena on estää palkkasyrjintää ja pienentää miesten ja naisten palkkaeroja. Direktiivi sisältää vähimmäissäännöt, jotka tukevat samapalkkaisuuden periaatetta, silloin kun työ on samanarvoista. Suora tai epäsuora sukupuoleen perustuva palkkasyrjintä kielletään. Direktiivillä halutaan myös lisätä palkka-avoimuutta ja varmistaa, että samasta työstä maksetaan sama palkka. (EU direktiivi 2023/997.)

Direktiivi koskee sekä julkisen että yksityisen sektorin työnantajia ja kaikkia työntekijöitä, joilla on työsopimus tai työsuhde. Jäsenvaltioiden on varmistettava, että työnantajien palkka-järjestelmät eivät salli sukupuoleen perustuvaa syrjintää. Samanarvoisen työn arvioinnissa on otettava huomioon esimerkiksi työn vaatimat taidot, kuormittavuus, vastuu ja työolosuhteet. Näitä arviointiperusteita on käytettävä tasapuolisesti ja sukupuolineutraalisti. (EU direktiivi 2023/997.)

Jatkossa työnhakijoilla on myös oikeus tietää etukäteen, mitä palkkaa työstä maksetaan tai mikä on palkan vaihteluväli (EU direktiivi 2023/997). Tämä tarkoittaa jo rekrytointivaiheessa ilmoitettavaa palkkaa tai palkkahaitaria. Duunitorin (2023) datan mukaan sen työpaikkailmoituksista noin 95 prosentissa ei ole palkkatietoa, joten tämän tiedon perusteella muutos on suuri suomalaisten työnantajien keskuudessa.

Työntekijöillä on oikeus pyytää tietoa omasta palkastaan ja samassa tai samanarvoisessa työssä olevien kollegojen keskipalkasta sukupuolen mukaan. Työntekijä saa myös kertoa omasta palkastaan, jos se liittyy samapalkkaisuuden valvomiseen. Työnantaja sen sijaan ei saa kysyä työnhakijalta hänen aiempaa palkkaansa. Työnantajan tulee lisäksi huolehtia siitä, että työpaikkailmoitukset ja tehtävänimikkeet ovat sukupuolineutraaleja ja rekrytointi tapahtuu ilman syrjintää. (EU direktiivi 2023/997.)

Työnantajan täytyy kertoa selkeästi, millä perusteilla palkat ja palkkakehitys määräytyvät. Näiden perusteiden on oltava tasapuolisia ja sukupuolineutraaleja. Lisäksi työnantajan tulee vuosittain kertoa työntekijöille heidän oikeudestaan pyytää kirjallisesti tietoa palkoista. Jos työnantajan palkkaraportista käy ilmi yli 5 prosentin palkkaero sukupuolten välillä eikä sitä voi selittää asiallisilla syillä, työnantajan on toimittava yhdessä työntekijöiden edustajien kanssa eron poistamiseksi. (EU direktiivi 2023/997.) Kuten aiemmin todettu, palkkaerojen raportoinnista onkin jo säädetty Suomessa (Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta työelämässä).

Direktiivi on saatettava osaksi kansallista lainsäädäntöä 7.6.2026 mennessä. Näitä sääntöjä on myös sovellettava kyseisestä päivästä alkaen. Sosiaali- ja terveysministeriö on perustanut työryhmän valmistelemaan esitystä palkka-avoimuusdirektiivin kansalliseksi täytäntöönpanoksi. Pääasiassa direktiivi pannaan täytäntöön muuttamalla tasa-arvolakia. Muutoksia ehdotetaan mahdollisesti myös muuhun lainsäädäntöön. (STM 2024.)

Useat maat ovat viime vuosina tiukentaneet palkkauksen avoimuutta koskevaa lainsäädäntöään jo ennen EU:n palkka-avoimuusdirektiivin voimaantuloa. Nämä toimenpiteet osoittavat, että palkkatasa-arvoa ja syrjimättömyyttä pidetään yhä tärkeämpinä yhteiskunnallisina tavoitteina. OECD:n (2021) mukaan palkkauksen avoimuuteen liittyvät lainsäädännölliset toimenpiteet ovat jo vähentäneet sukupuolten välisiä palkkaeroja useissa maissa.

## 2.5 Palkka-avoimuuden merkitys työelämässä

Palkka-avoimuus tarkoittaa, että organisaatio antaa henkilöstölle palkkaan liittyviä tietoja esimerkiksi palkkausjärjestelmästä, palkkatasoista tai jopa avointa politiikkaa, jossa työntekijät voivat vapaasti jakaa tietoa palkastaan (Lam, Cheng, Bamberger, Wong 2022). Palkka-avoimuus ei siis tarkoita vain palkkojen euromäärän ilmoittamista. Palkka-avoimuus koskee myös palkkauksen perusteiden avaamista ja sitä kautta vertailun mahdollistamista. Cullenin ja Perez-Truglian (2022) tutkimus osoitti, että työntekijöillä on paljon virheellisiä käsityksiä esihenkilöiden ja kollegoiden palkoista.

Tutkimukset osoittavat, että naisten ja miesten väliset palkkaerot ovat monilla aloilla yhä merkittäviä, ja palkka-avoimuus voi auttaa kaventamaan tätä eroa (Blau & Kahn 2017). EU:ssa naiset ansaitsevat keskimäärin 13 prosenttia vähemmän kuin miehet (EU 2023). Palkka-avoimuus tarjoaa tavan tunnistaa ja käsitellä sukupuolten välisiä palkkaeroja, silloin kun niitä esiintyy työpaikalla (OECD 2021). Baker, Halberstam, Kroft, Mas, Messacarlait (2023) löysivät vankkaa näyttöä siitä, että palkka-avoimuuteen liittyvät lakimuutokset pienensivät sukupuolten välistä palkkaeroa noin 20-40 prosenttia. Myös Ceballos, Masselot ja Watt (2022) havaitsivat, että palkka-avoimuus vähentää sukupuolten välisiä palkkaeroja, jos se otetaan asianmukaisesti käyttöön.

Bamberger ja Altermanin (2024) tutkimus sen sijaan korostaa, että palkka-avoimuus ei kuitenkaan ole yksiselitteinen ratkaisu. Palkka-avoimuuteen liittyvä tutkimus on edelleen vasta varhaisessa vaiheessa. Palkka-avoimuuden onnistunut toteuttaminen vaatii huolellista suunnittelua, avoimuutta ja organisaation kulttuurin huomioon ottamista. Vielä on myös paljon opittavaa siitä, miten yksilöt ja ryhmät suhtautuvat palkkatietojen laajempaan näkyvyyteen. (Bamberger & Alterman 2024.)

Palkkaerojen kaventumisen lisäksi palkka-avoimuudella on muitakin positiivisia vaikutuksia. Day (2011) huomasi, että avoimempi palkkaviestintä vaikuttaa työntekijöiden käsityksiin oikeudenmukaisuudesta ja työtyytyväisyydestä positiivisesti. Samoin Belogolovsky ja Bamberger (2014) osoittivat, että palkkojen läpinäkyvyys liittyy positiivisesti sekä työsuorituskykyyn että työntekijöiden pysyvyyteen.

Cragun, Ormonde, Kautz ja Liu (2023) suosittelevat muun muassa yleisen palkkakoulutuksen lisäämistä, tekoälyopetustyökalujen käyttöönottoa ja palkkaerojen ennakoivaa ratkaisemista, jotta organisaatiot voivat parantaa kokonaispalkitsemisen ymmärrystä sekä edistää läpinäkyvyyttä ja oikeudenmukaisia palkkakäytäntöjä.

Palkka-avoimuudelle on tunnistettu myös joitakin negatiivisia vaikutuksia. Card, Mas, Moretti ja Saezin (2012) tutkimuksessa tutkittiin vertaispalkkoja koskevien tietojen julkistamisen vaikutusta työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja työnhakuaikeisiin. Tutkimuksessa havaittiin, että työntekijät, joiden palkat ovat alle ammatin mediaanin, raportoivat alhaisemmasta työtyytyväisyydestä sekä todennäköisyydestä vaihtaa työpaikkaa. Toisaalta tutkimus osoitti myös, että palkkaluokkaerot ovat tärkeämpiä kuin palkkatasojen erot.

Cable ja Birkinshaw (2017) varoittavat tutkimuksessaan myös muista mahdollisista haitoista palkka-avoimuuden lisääntyessä. Tutkimuksessa palkka-avoimuus paljasti, ketkä saivat suurimmat bonukset, mikä aiheutti kateutta heikommille suoriutujille. Esihenkilöt joutuivat tekemään paljon ylimääräistä työtä selittääkseen ymmärrettävästi, miten uusi palkkausjärjestelmä oikeastaan toimii. Myös Scott, Tenhiälä & Karaeminogullari (2023) havaitsivat, että vaikka palkka-avoimuus auttaa parantamaan työntekijöiden ja organisaatioiden välisiä suhteita ja palkkaeroja, palkka-avoimuus voi myös aiheuttaa ristiriitoja organisaatioissa, erityisesti jos palkkaeroja ei voida selittää tai ne tuntuvat epäoikeudenmukaisilta.

Yksi palkka-avoimuuteen liitetty näkökulma liittyy työntekijöiden motivaatioon ja oppimishalukkuuteen. Tenhiälä, Chung ja Park (2023) tutkivat, miten palkka-avoimuus vaikuttaa työyksiköiden motivaatiokulttuuriin. Menettelytapojen avoimuus liittyi oppimiseen ja kehittymiseen keskittyvään ilmapiiriin, mikä paransi työntekijöiden motivaatiota. Tätä käsitystä tukee myös Cullen ja Perez-Truglia (2022). He osoittivat, että palkka-avoimuudella on motivoiva vaikutus. Heidän tutkimuksessaan havaittiin, että työntekijät, joille tiedotettiin johtajien palkoista, työskentelivät pidempään ja saavuttivat parempia tuloksia. Tutkimus osoitti myös, että käsityksillä esihenkilöiden ja kollegoiden palkoista on merkittäviä vaikutuksia työntekijän omaan käyttäytymiseen (Cullen ym. 2022).

Palkka-avoimuudella on siis kiistatta positiivisia vaikutuksia mutta myös varjopuolia. Palkka-avoimuus torjuu palkkasyrjintää, lisää työntekijöiden luottamusta, työtyytyväisyyttä ja motivaatiota sekä tukee organisaatioiden kilpailukykyä. Palkka-avoimuus voi siis olla jopa strateginen etu organisaatioille, jotka haluavat pitää kiinni osaavasta työvoimasta muuttuvilla työmarkkinoilla.

Näyttää myös siltä, että kun palkkatiedot ja -perusteet tehdään näkyväksi, työntekijät kokevat, että heitä kohdellaan reilusti ja että heidän työpanokselleen annetaan arvoa. Samalla on kuitenkin huolehdittava siitä, että työnantajan palkkausjärjestelmä kestää myös kriittisen arvioinnin, eikä perusteettomia tai epäoikeudenmukaisia palkkaeroja pääse syntymään. Lainsäädäntö ja yhteiskunnalliset odotukset kehittyvät jatkuvasti kohti palkka-avoimuutta, joten organisaatioiden kannattaa panostaa reiluun ja läpinäkyvään palkkapolitiikkaan jo nyt.

## 2.6 Tasopalkkajärjestelmä kunnissa

### 2.6.1 Tasopalkkajärjestelmän peruseriaatteen

Tasopalkkajärjestelmä korvaa kunnissa ennen 1.2.2025 käytössä olleen tehtävän vaativuuden arviointiin perustuvan mallin. Palkkausjärjestelmä otetaan käyttöön Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) sekä Opetusalan virka- ja työehtosopimuksen varhaiskasvatuksen opetushenkilöstön (OVTES osio G) piirissä. Tasopalkkajärjestelmässä tehtäväkohtainen palkka korvautuu tasopalkalla ja lisätehtävästä maksettu erillislisä (tai tehtävälisä) korvautuu tasolisällä. (KT 3/2025.)

Uusi järjestelmä rakentuu osaamisen ja vastuun tasokriteereille, jotka ovat virka- ja työehtosopimuksen (KVTES ja OVTES osio G) palkkaliitteissä. Palkkaryhmittäin on kolme tasoa (A, B ja C), mutta tietyissä tapauksissa voidaan maksaa myös A-tason alittavaa palkkaa. (KT 3/2025, liite 2, 1).

Kun arvioidaan sopivaa osaamisen ja vastuun tasoa, otetaan huomioon, että B- ja C-tasoilla vaatimukset kasvavat. Näillä tasoilla edellytetään esimerkiksi:

- syvempää osaamista jollakin tietyllä tehtäväalueella,
- laajemman tehtäväkokonaisuuden hallintaa,
- useiden tehtäväalueiden samanaikaista hallintaa,
- kykyä käsitellä useita asioita rinnakkain tai
- erilaisten tietojen ja taitojen yhdistämistä.

Näillä tasoilla aikaisempi työkokemus ja työssä kertynyt lisäosaaminen ovat merkittävämmässä roolissa kuin A-tasolla. Ammattitaidon ylläpitämiseksi voidaan tarvita uuden tiedon omaksumista, ja tehtävissä saattaa edellyttää enemmän itsenäistä harkintaa. Lisäksi B- ja C-tasot voivat vaatia jatko- tai täydennyskoulutuksia, jotta tehtävistä suoriudutaan onnistuneesti. (KT 3/2025, liite 2, 10.)

Kuviossa 1 kuvataan keskeisiä termistön muutoksia vertaamalla vanhaa ja uutta palkkausjärjestelmää toisiinsa.

TVA-järjestelmä	Tasopalkkajärjestelmä
Tehtäväkohtainen palkka	Tasopalkka
Erillisiä tai tehtävälisiä	Tasolisä
Palkkahinnoittelukohta	Palkkaryhmä
Työn vaativuuden arviointi TVA	Osaaminen ja vastuu OSVA

Kuvio 1: Uuden ja vanhan palkkausjärjestelmän termien vertailua

Valtakunnallisten tasokriteerien tueksi laaditaan tarkempia paikallisia tasokuvauksia, ja lisäksi määritetään palkkaryhmäkohtaisia lisäkriteerejä. Toimivan tasopalkkajärjestelmän tueksi tarvitaan paikallisia tasokuvauksia, erityisesti silloin kun palkkaryhmän tehtävät ovat moninaisia. Tasokuvausten laatiminen helpottaa järjestelmän käytännön soveltamista. On myös hyödyllistä ylläpitää paikallista dokumentaatiota järjestelmän soveltamisesta, sillä käyttäjät voivat vaihtua ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus on varmistettava. Paikallisissa tasokuvauksissa määritellään, miten palkkaryhmän eri tehtävät sijoittuvat osaamisen ja vastuun mukaan eri tasoille. Näissä kuvauksissa otetaan huomioon sekä valtakunnalliset että mahdolliset paikalliset tasokriteerit. Palkkaryhmien ulkopuolisiin, kuten johtoon ja projektihenkilöstöön, sovelletaan erillistä suositusta. Paikalliset tasokuvaukset tulee pitää ajan tasalla. (KT 3/2025 liite 2, 11.)

Tietyistä lisätehtävistä ja vastuista voidaan maksaa paikallista tasolisää. Lisäksi järjestelmä tunnistaa kaksi valtakunnallista tasolisää, opiskelijan ohjauksesta maksettava tasolisä ja varhaiskasvatuksen lääkehoidon tasolisä. Lisäksi voidaan määrittellä paikallisesti maksettavista tasolisistä. (KT 3/2025, liite 2, 1.)

Tasopalkkajärjestelmä on sitova, mutta paikallisesti voidaan sopia lisätasoista, kuten esimerkiksi D ja E. Paikalliset tasokriteerit, tasokuvaukset sekä osaamisen ja vastuun soveltamisohjeet laaditaan yhdessä pääsopijajärjestöjen paikallisten pääluottamusmiesten kanssa paikallisissa palkkausryhmissä. Tasopalkkajärjestelmä on otettava käyttöön kaikissa Suomen kunnissa viimeistään 1.10.2025. (KT 2025.)

KT:n mukaan on tärkeää, että henkilöstö tuntee tasopalkkajärjestelmän ja sen paikallisen soveltamiskäytännön. Paikalliset tasokuvaukset ja paikalliset soveltamisohjeet tulee olla henkilöstön saatavilla työnantajan sisäisissä tiedotuskanavissa, esimerkiksi intrassa. (KT 2025.)

### 2.6.2 KVTES tasopalkkajärjestelmä

Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) tasopalkkajärjestelmää koskevat määräykset löytyvät KT:n yleiskirjeestä 3/2025, jossa on yhteensä kuusi liitettä. Liite 1 sisältää varsinaisen virka- ja työehtosopimuksen tasopalkkajärjestelmästä. Paikallisesti neuvotellaan mahdollisista valtakunnallisia tasokriteerejä täydentävistä kriteereistä tai paikallisista tasokriteereistä, tasokuvauksista, soveltamisohjeista sekä paikallisista eristä. (KT 2025.)

Yleiskirjeen liitteessä 2 on selostus uudesta tasopalkkajärjestelmästä. Useita aiempia palkkahinnoittelukohtia on jaettu tai yhdistetty uusiksi palkkaryhmiksi. Esimerkiksi hallinnon asiantuntijatehtävät ja toimistoalan tehtävät on jaettu kahteen uuteen palkkaryhmään: johtavat asiantuntijatehtävät ja asiantuntijatehtävät sekä toimistoalan ammattitehtävät ja vaativat ammattitehtävät.

Yleiskirjeen Liite 3 sisältää päivitettyt määräykset KVTES:n palkkausluvusta (luku II), jotka liittyvät uuteen tasopalkkajärjestelmään. Palkkausluku muuttuu uudistuksessa merkittävästi, vaikkakin tuttuja elementtejä on joukossa, esimerkiksi työkokemuksisia ja henkilökohtainen lisä. Muuttuneita määräyksiä käsitellään myös luvuista I (yleinen osa) ja VII (luottamusedustajat).

Yleiskirjeen Liite 4 esittelee KVTES:n uuden tasopalkkajärjestelmän soveltamisohjeet ja palkkaryhmät. Liitteessä määritellään palkkaryhmiin liittyvät osaamisen ja vastuun tasot (OSVA-tasot), kuten A1, B1 ja C1 sekä valtakunnalliset tasopalkkakriteerit. Osaamisella viitataan tehtävän hoitamiseen tarvittavaan koulutukseen, työuran aikana hankittuihin olennaisiin tietoihin ja taitoihin, erilaisiin lisä-, jatko- ja täydennyskoulutuksiin, uuden tiedon omaksumiseen sekä mahdolliseen erityisosaamiseen. Vastuu tarkoittaa muun muassa vastuuta aineellisista arvoista, aineettomista arvoista ja tiedoista, yksittäisistä henkilöistä, asiakkaista tai asiakasryhmistä. Se voi sisältää myös suunnittelu-, kehitys- ja tulostuun sekä vastuun työnjohdosta, esihenkilötyöstä tai asioiden esittelystä ja valmistelusta päätöksentekoaikavälissä. (KT 2025.)

Kaikkiin palkkaryhmiin määritellään paikalliset palkkatasot, jotka ovat vähintään valtakunnallisten alarajojen suuruiset. Palkkaryhmien ulkopuoliset tehtävät, kuten johto- ja suunnittelu-tehtävät, käsitellään erikseen KVTES:n palkkausluvun 9 §:n mukaisesti. Liitteessä 4 on myös esimerkkejä tehtävien sijoittamisesta eri OSVA-tasoille. (KT 2025).

Yleiskirjeen Liite 5 sisältää kaikkien KVTES:n palkkaryhmien tasopalkat sekä niiden valtakunnalliset alarajat 1.2.2025 alkaen. Liitteessä 6 esitellään eri palkkaryhmien muuntotaulukko. Muuntotaulukkoa voi hyödyntää varsinkin uusien tai muuttuneiden palkkaryhmien (entisten hinnoittelutunnusten) hahmottamiseen.

Palkkausjärjestelmä ja työntekijän varsinainen palkka koostuu jatkossa siis tasopalkasta ja tasisästä, henkilökohtaisesta lisästä, työkokemukseen perustuvasta lisästä sekä tulospalkkiosta. Lisäksi työntekijälle voidaan maksaa kertaluonteisia palkkioita sekä muita sopimuksessa erikseen mainittuja lisiä, korvauksia ja palkkioita. (KT 2025). Kuviossa 2 on havainnollistettu palkan muodostuminen tasopalkkajärjestelmässä. Kaiken perustana pohjalla on siis tasopalkka. Pohjalta edetään kohti kattoa eli muita mahdollisia lisiä ja korvauksia. Näiden yhdistelmästä syntyy tasopalkkajärjestelmän varsinainen palkka.



Kuvio 2: Varsinaisen palkan osat tasopalkkajärjestelmässä (mukailten KT 2025)

### 2.6.3 OVTES osio G tasopalkkajärjestelmä

OVTES osio G piiriin kuuluvat varhaiskasvatuksen opettajat- ja erityisopettajat sekä päiväkodin johtajat ja apulaisjohtajat. OVTES osio G:n tasopalkkajärjestelmästä kerrotaan KT:n yleiskirjeessä 7/2025. OVTES osio G:n tasopalkkamääräykset noudattelevat KVTES:n määräyksiä. KVTES:sta poiketen varhaiskasvatuksen erityisopettajan palkkaryhmään on määritelty myös vähimmäispalkka, joka sijoittuu normaalitason A alapuolelle (tunnus ”00”). Tason A alittamiin sovelletaan palkkausluvun 3 §:ssä mainittuja ehtoja. (KT 2025.)

Lisäksi tasolisistä on sovittu hieman poiketen KVTES:n määräyksistä. Opiskelijan ohjauksesta maksettavaa tasolisää (KVTES II luku 11 § 5 mom.) sovelletaan, mutta lääkehoidon toteuttamiseen liittyvää tasolisää ei sovelleta. OVTES osio G:ssa on myös sovittu, että päiväkodin johtajalle voidaan maksaa tasolisä, jos hän toimii varhaiskasvatusjohtajana. (KT 2025.)

### 3 Kehittämisasetelma

#### 3.1 Oikeus- ja palvelumuotoilu

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jossa hyödynnettiin oikeus- ja palvelumuotoilun menetelmiä niiden asiakaslähtöisyyden vuoksi. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa kehittämistehtävänä selkeä, ymmärrettävä ja kaikille avoin työkalu tasopalkkajärjestelmän paikallisista kriteereistä ja palkkatasoista. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä ja varmistaa toimeksiantajan esihenkilöiden ja henkilöstön ymmärrystä paikallisesta tasopalkkajärjestelmästä. Tavoitteena oli myös nopeuttaa palkan määrittelyyn ja perusteisiin liittyvän tiedon löytämistä sisäisistä viestintäkanavista. Koko opinnäytetyötä ohjaavana tutkimuskysymyksenä on, miten paikallinen tasopalkkajärjestelmä voidaan tuoda koko henkilöstön saataville käyttäjäystävällisen työkalun avulla palvelu- ja oikeusmuotoilun keinoin?

Palvelumuotoilu nähdään ihmislähtöisenä tapana kehittää palveluja. (Koivisto, Säynäjäkangas, Forsberg 2019, luku II). Palvelumuotoilun keskiössä ovat palvelut ja asiakkaan kokemukset, ei niinkään fyysiset tuotteet. Palvelumuotoilun keskeinen ero perinteiseen kehittämiseen nähden onkin sen korostettu asiakaslähtöisyys. (Koivisto ym. 2019.) Palvelumuotoilussa selvitetään käyttäjien kokemuksia ja näkemyksiä palvelusta, mutta tämä ei tarkoita, että ratkaisu syntyisi suoraan heidän kokemuksistaan. Prosessi voi myös paljastaa uuden, tärkeämmän kehityskohteen (Vilka 2021, 1).

Asiakaslähtöinen lähestymistapa korostaa kehittämistoiminnan suuntaamista asiakkaiden tarpeisiin. Perinteisessä organisaatio- tai asiantuntijalähtöisessä kehittämistoiminnassa asiakaslähtöisyys saattaa jäädä vähäiseksi. Palvelumuotoilu sen sijaan asettaa palvelun käyttäjän kehittämisen keskiöön ja aktiiviseksi osallistujaksi. (Koivisto ym. 2019). Lähtökohta sopi hyvin tämän opinnäytetyön tavoitteisiin, jossa etsittiin ratkaisua kehittämistehtävään ja siihen, kuinka saadaan monimutkainen asia kerrottua asiakasystävällisemmällä ja saavutettavammalla tavalla käyttäjäkokemusta hyödyntäen.

Palvelumuotoilussa suunnittelu etenee vaiheittain ja perustuu muotoiluajatteluun (engl. *design thinking*). Palvelumuotoiluprosessi hyödyntää luovaa ajattelua, jonka avulla pyritään jäsentämään käyttäjien ja asiakkaiden kokemuksia niin, että niistä muodostuu muotoilullisesti toimivia ja liiketaloudellisesti arvokkaita palveluita. Palvelumuotoilussa pyritään ymmärtämään, miten käyttäjät kokevat palvelun ja sen toimivuuden. Käyttäjien kokemukset ja yhdessä jaetut tarpeet toimivat suunnittelun lähtökohtina. (Vilka 2021.) Tasopalkkauudistuksen onnistunut toteuttaminen tarkoittaa myös henkilöstön osallistamista ja informointia prosessin eri vaiheissa. Tämän vuoksi kehittämistyö oli perusteltua toteuttaa käyttäjälähtöisesti.

Oikeusmuotoilu pohjautuu myös keskeisiltä osin palvelumuotoilun ideaan. Oikeusmuotoilu tarkoittaa sitä, että oikeudellisia palveluja suunnitellaan helpommin ymmärrettävämmiksi ja käyttäjäystävällisemmiksi. Tavoitteena on tehdä oikeudellisista palveluista selkeitä, hyödyllisiä ja miellyttäviä käyttää. Oikeusmuotoilun avulla voidaan keksiä ja testata parempia tapoja toimia oikeudellisessa kontekstissa. (Hagan 2025, 1.) Compagnuccin, Dohertyn, Haapion ja Haganin (2021, 1-2) mukaan oikeusmuotoilun tavoitteena on parantaa oikeusjärjestelmän toimivuutta ihmisten hyväksi. Kim, Jackson ja Sievert (2024) kytkevät oikeusmuotoilun vielä ylemmälle tasolle, ihmisarvoon ja yhteiskuntaan. Heidän mukaansa oikeusmuotoilu tarjoaa mahdollisuuden edistää ihmisten autonomiaa, ihmisarvoa, parempaa elämää ja parempaa yhteiskuntaa.

Haganin (2025) mukaan oikeusmuotoilu on tapa ratkaista ongelmia. Se voi liittyä esimerkiksi tiedon, tuotteiden, palvelujen, organisaatioiden tai koko järjestelmän suunnitteluun. Tässä yhteydessä Hagan kuitenkin painottaa, että palvelun muotoilussa tärkeintä on se kokemus, jonka ihminen saa käydessään läpi oikeudellista prosessia. Mison ym. (2024, 1.1) mukaan oikeusmuotoilussa tarkoituksena on tehdä oikeudesta saavutettavampaa, helpommin ymmärrettävää, ihmislähtoisempää ja käyttäjäystävällisempää.

Oikeusmuotoilun avulla voidaan lisätä ihmisten osallistumista, keskittyä heidän kokemuksiinsa kokeillen uusia teknologioita ja menetelmiä. Tavoitteena on lisäksi kehittää vähitellen ratkaisuja, jotka yhdistävät luovan innovaation ja näyttöön perustuvan päätöksenteon. (Compagnucci ym. 2021, 1-2.)

Tässä opinnäytetyössä muotoiltiin oikeudellista tekstiä, eli virka- ja työehtosopimusmääräyksiä, helpommin ymmärrettävään muotoon. Tässä tärkeänä ohjenuorana toimii myös hallintolaki (434/2003), joka velvoittaa viranomaisia käyttämään asiallista, selkeää ja ymmärrettävää kieltä. Asiallisuuden, selkeyden ja ymmärrettävyyden määrittelystä ei ole kuitenkaan tarkempia säädöksiä olemassa. Hallintolain (HE 72/2002) esitöissä kuvataan kielenkäytölle asetettuja vaatimuksia. Niissä korostetaan, että viestinnän tulee olla yksiselitteistä ja sisältää riittävästi tietoa. Lisäksi painotetaan kielen havainnollisuutta, joka liittyy viestin selkeyteen, sekä johdonmukaisuutta, joka edistää ymmärrettävyyttä.

Ulla Tiirilän (2015) mukaan selkeä ja ymmärrettävä kieli esitetään usein yhtenä kokonaisuutena, mutta ne tarkoittavat eri asioita. Selkeys helpottaa näkemistä ja jäsentämistä, ymmärrettävyys puolestaan ajattelemista ja sisällön omaksumista. Molemmat ovat tärkeitä hyvän kielen piirteitä, mutta ne eivät ole täysin sama asia.

### 3.2 Aineisto ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen voi Vilkan (2021, 1) jaottelun mukaan tehdä kolmella eri tavalla: määrällisenä, laadullisena tai taiteellisena. Tässä opinnäytetyössä kehittämisen lähestymistapana käytettiin oikeus- ja palvelumuotoilua, jossa hyödynnettiin sekä laadullista että määrällistä tutkimusta. Laadullinen tutkimus pohjautuu tulkintaan, kun taas määrällinen tutkimus tilastolliseen analyysiin (Vilka 2021, 1). Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on Takalan (2022, 4) mukaan ymmärtää tutkimuksen kohdetta syvemmin ja kokonaisvaltaisemmin kuin esimerkiksi määrällisessä tutkimuksessa. Laadullista tutkimusta tekevän on tärkeää hahmottaa, miksi tutkittava asia on merkityksellinen yksilölle tai yhteisölle (Vilka 2021, 1).

Laadullinen tutkimus ilmenee tässä opinnäytetyössä syvähaastatteluna, testiryhmälle toteutetulla kyselyllä sekä erilaisilla palvelumuotoilusta tutuilla työkaluilla, kuten esimerkiksi sidosryhmäkartta ja nykytilan palvelupolku sekä prototyypin testaus. Aiheesta tehtiin myös taustatutkimusta tutustumalla uuden tasopalkkajärjestelmän sopimusmääräyksiin ja palkkaukseen liittyvään lainsäädäntöön eri lähteistä. Määrällinen tutkimus näkyy tässä työssä lähinnä kyselytutkimuksen arviointiasteikko-kysymyksissä ja niistä tehdyissä visuaalisissa esityksissä ja numeerisissa tilastoissa.

Tärkeimpinä lähteinä olivat ajantasainen työsopimuslaki, laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta, laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta, hallintolaki sekä laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta. Kirjallisuuslähteenä käytettiin esimerkiksi Työoikeus-teoksen uudistettua painosta, jonka ovat kirjoittaneet työoikeuden professori Seppo Koskinen, työoikeuden emeritusprofessori Matti Kairinen, OTT, VT Kimmo Nieminen, OTM, KTM Kim Nordström, OTK, VT Vesa Ullakonoja sekä OTT, VT Mika Valkonen. Tämän oikeusdogmaattisen osuuden tavoitteena oli varmistaa, että työkalu varmasti vastaa uusia sopimusmääräyksiä ja on lainmukainen.

Opinnäytetyön aineistoa kerättiin eri työryhmistä, kirjallisista lähteistä kuten esimerkiksi paikallisen palkkausryhmän tuottamasta materiaalista ja muistioista. Työryhmiltä saatu palaute oli suullista. Lisäksi toteutettiin kysely kehittämistyön prototyypistä testiryhmälle. Oikeusmuotoilu näkyy tässä opinnäytetyössä siten, että oikeudellinen kieli (eli virka- ja työehtosopimusten määräykset) on muotoiltu käyttäjäkokemusta hyödyntäen ymmärrettävämmiksi ja saavutettavammiksi.

Aineistona oli tuplatimanttimalin kehitysprosessin osana sidosryhmäkartta ja nykytilan palvelupolku, jotka perustuvat kahden Nokian kaupungilla työskentelevän esihenkilön syvähaastatteluihin. Syvähaastattelu perustuu avoimiin kysymyksiin ja muistuttaa hyvin paljon keskustelua. Syvähaastattelussa haastattelijan päätehtävä on syventää haastateltavien vastauksia. (Hirsijärvi & Hurme 2022, 4.2.1.)

Prototyypointi on yksi keskeinen osa palvelumuotoilua. Prototyypoinnin tarkoituksena on luoda nopeita, edullisia ja karkeita malleja niiden toimivuuden ja käytettävyyden testaamiseksi (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith, Papadacos 2014, 2.1). Muotoiluajattelussa prototyyppien, kokeilujen ja testauksen avulla pyritään ymmärtämään, kuinka houkuttelevia ja toimivia suunnitelmat ovat, vauhdittamaan luovaa ideointia sekä pienentämään kehittämiseen liittyviä epäonnistumisen riskejä. Prototyypit voivat olla esimerkiksi kuvituksia, mallinnuksia tai toimivia käyttöliittymiä, joiden avulla välitetään ja konkretisoidaan tuote- tai palveluidea. (Kovisto ym. 2019., 2)

Tässä opinnäytetyössä kehitetyn työkalun prototyypistä saatiin pitkin kehittämisprosessia palautetta, jonka avulla sitä voitiin parantaa iteratiivisesti. Prototyyppejäkin oli siis tavallaan useampia matkan varrella. Prototyyppi oli esillä kaupungin johtoryhmässä, palkkausryhmässä sekä alatyöryhmässä.

Aitoa käyttäjäkokemusta kehittämistehtävänä luodusta työkalun prototyypistä haluttiin lisäksi kerätä anonyymin sähköisen kyselyn avulla. Kysely haluttiin pitää lyhyenä, tämä helpottaa sekä vastaajaa että myöhemmin tietojen tallentajaa. Liian pitkä kysely vähentää vastaushalukkuutta. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.)

Kyselyyn osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen, ja osallistujien anonymiteetti varmistettiin huolellisesti. Osallistumispyynnössä ja sähköisessä kyselylomakkeessa esiteltiin opinnäytetyön tarkoitus. Kyselyn yhteyteen liitettiin myös opinnäytetyön osallistujan tiedote, jossa kuvattiin tutkimuksen eettisiä periaatteita, kuten tietojen luottamuksellista käsittelyä ja säilyttämistä.

Näiden toimenpiteiden tavoitteena oli vahvistaa osallistujien luottamusta ja varmistaa opinnytetyön eettinen toteutus (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Osallistujalle kerrottiin, ettei aineistoa käytetä myöhemmin uudelleen eikä sitä luovuteta muiden käyttöön. Kyselystä kertynyttä aineistoa säilytetään opinnäytetyöprosessin ajan tiedostossa, johon vain opinnäytetyön tekijällä on pääsy. Kyselystä kertynyt aineisto tuhoetaan opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen.

Testiryhmältä kerättävissä palautteissa käytettiin kyselylomaketta, joka on yleisin määrällisen tutkimuksen aineiston keruutapa (Vilkkä 2021, 2). Tässä opinnäytetyössä kyselylomake toteutettiin vakioituna, eli kaikki kysymykset olivat samoja kaikille vastaajille. Kyselylomaketutkimuksen etuna voidaan pitää sitä, että se sopii suurelle määrälle ihmisiä (Vilkkä 2021, 2). Lisäksi etuna oli, että vastauksen antanut jää tuntemattomaksi. Prototyypistä haluttiin mahdollisimman rehellisiä vastauksia, joten anonyymi kysely sopi tähän tarkoitukseen erityisen hyvin. Kysely toteutettiin Microsoft Forms-alustalla.

Kyselylomakkeessa (liite 2) kysyttiin asteikkoarvioon perustuvia vastauksia sekä avoimia vastauksia. Kyselylomakkeen avulla haluttiin tietoa prototyypin käytettävyydestä, selkeydestä sekä soveltuvuudesta käytäntöön. Avoimilla kysymyksillä kerättiin havaintoja ja palautetta työkalun kehittämiseen liittyen.

Kyselystä ja työryhmiltä saatuja suullisia palautteita hyödynnettiin työkalun parantelussa ja lisäkehityksessä. Kyselystä syntynyttä avoimien kysymyksiin tullutta aineistoa analysoitiin teema-analyysillä, joka on aineistolähtöinen lähestymistapa (Vilkkä 2021, 3). Teema-analyysissä ryhmitellään aineistoa eri teemojen ympärille. Tavoitteena on yhdistää piirteitä, jotka ovat yhteisiä useammalle haastateltavalle (Hirsjärvi & Hurme 2022, 7.5.3). Teemoittelua voi käyttää monenlaisten aineistojen analysointiin ja tulkintaan (Puusa & Juuti 2022, 10). Microsoft Formsilla tehdyt arviointiasteikko-kysymykset saatiin automaattisesti myös visuaaliseen muotoon.

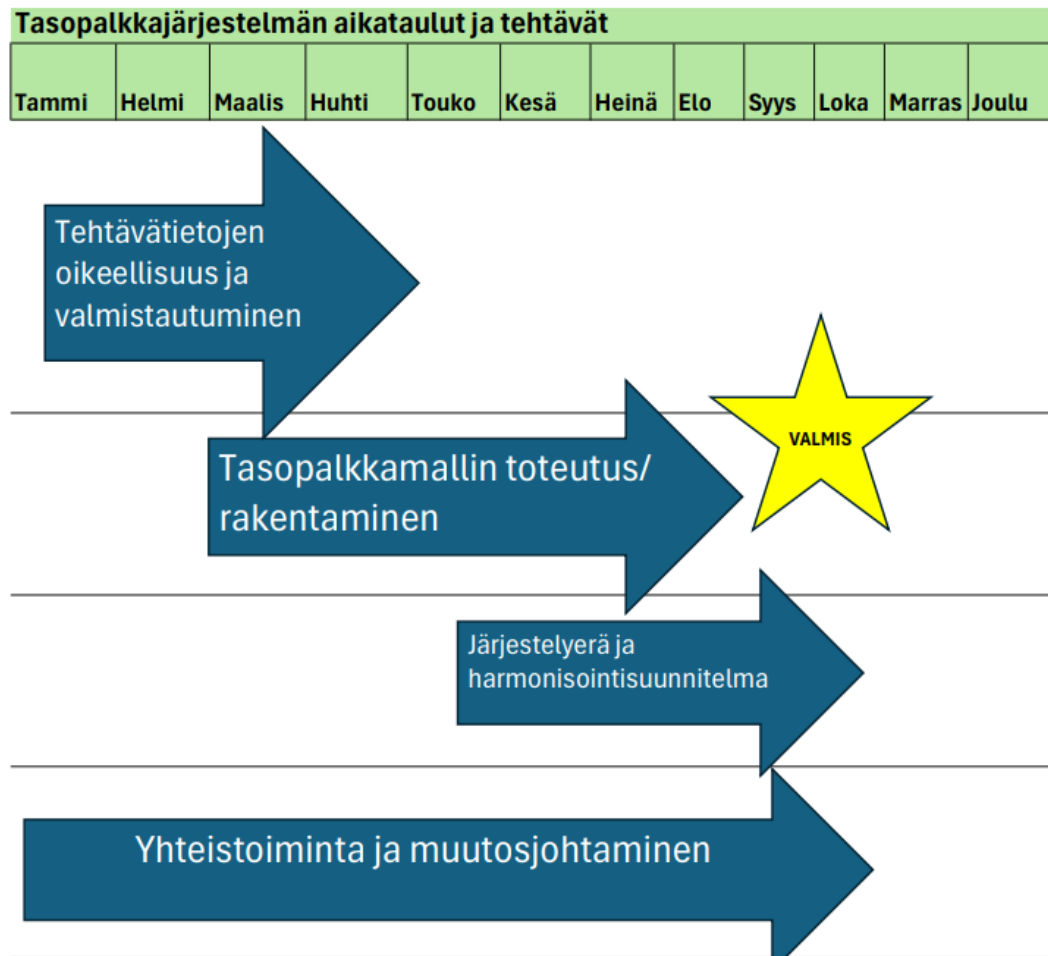
## 4 Chatbot-työkalun kehittäminen Nokian kaupungilla

### 4.1 Tasopalkkajärjestelmän paikallinen toimeenpano Nokian kaupungilla

Nokian kaupungilla tasopalkkajärjestelmän toimeenpanon suunnittelu aloitettiin tammikuussa 2025. Helmikuun alusta alkaen perustettiin paikallinen palkkaustyöryhmä, jonka tehtävänä on koordinoita ja seurata toimeenpanon etenemistä. Palkkaustyöryhmän kokoonpano koostui palvelualuejohtajista, HR:n edustuksesta sekä kunnallisten pääsopijajärjestöjen paikallisista päälluottamusmiehistä. Palkkaustyöryhmän lisäksi perustettiin useita eri alakohtaisia työryhmiä KVTES:n palkkaliitteittäin. Alatyöryhmien kokoonpano vaihteli, mutta pääsääntöisesti paikalla olivat työnantajan edustajat, HR:n edustus ja pääsopijajärjestöjen paikalliset päälluottamusedustajat. Lisäksi JUKO ry:n kanssa perustettiin oma paikallinen työryhmä OVTES osio G:n neuvotteluja varten.

Paikallisen toimeenpanon aikataulu noudatteli valtakunnallisia määräyksiä: tasopalkkajärjestelmä on otettava käyttöön 1.10.2025 alkaen. Tätä varten rakennettiin paikallisen toimeenpanon etenemissuunnitelma ja aikataulu jo hyvissä ajoin tammi-helmikuun 2025 aikana. Alkuvuodesta aloitettiin tehtävätietojen tarkastamisella sekä yhteistoiminnan käynnistämällä. Paikallinen palkkausryhmä perustettiin 1.2.2025 alkaen ja alatyöryhmät nimettiin. Palkkausryhmän tehtävänä on valvoa uudistuksen etenemistä. Tasopalkkajärjestelmän rakentaminen alkoi virallisesti maaliskuussa, kun alatyöryhmien kokoontumiset pääsivät alkamaan. Kaiken kaikkiaan kokouksia oli kevään aikana yli 50. Tavoitteena oli saada tasopalkkajärjestelmän paikalliset tasokuvaukset neuvoteltua ja rakennettua kesä-heinäkuuhun mennessä.

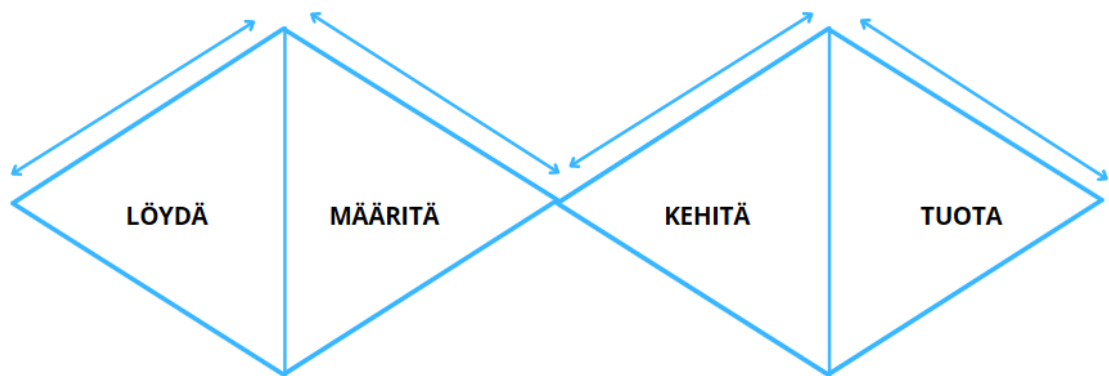
Tämän jälkeen työ etenee elo-syyskuun aikana esihenkilöiden haastatteluihin. Haastatteluiden perusteella jokainen tasopalkkajärjestelmän piirissä oleva työntekijä sijoitetaan oikealle osaamisen ja vastuun (OSVA) tasolle. Tämän perusteella tehdään myös mahdolliset takautuvat palkan korjaukset (KT yleiskirjeen 3/2025 liite 2.) Uuden järjestelmän käyttöönotto edellyttää myös viestintää ja tiedotusta. Viestintä aloitettiin sisäisistä viestintäkanavista (intra) ja henkilöstölehdessä tammi-helmikuussa. Tiedotusta lisättiin molemmissa kanavissa keväällä neuvottelujen edetessä. Kevään aikana järjestettiin neljä esihenkilöille tarkoitettua koulutus-tilaisuutta ja infoa paikallisesta etenemisestä. Koko henkilöstölle avoin tilaisuus järjestetään syyskuussa 2025. Tässä tilaisuudessa esitellään myös opinnäytetyön tuloksena syntynyt työkalu. Kuviossa 3 on nähtävissä paikallisen etenemisen aikataulu ja tehtävät eri vaiheissa Nokian kaupungilla.



Kuvio 3: Tasopalkkajärjestelmän aikataulut ja tehtävät (Nokian kaupunki)

## 4.2 Tuplatimanttimalli

Palvelumuotoilun yksi kuuluisimmista prosessimalleista on tuplatimantti (the double diamond). Tämän opinnäytetyön kehittämisprosessissa hyödynnetään tuplatimanttimallia, jonka on kehittänyt Richard Eiserman Design Councilista (Design Council 2025). Mallissa suunnittelu-prosessi etenee neljässä vaiheessa: tutki, määritä, kehitä, tuota. Mallin nimi tulee kahden timantin muotoisesta etenemistavasta, jossa keskeistä on iteratiivisuus. Ensimmäisessä timantissa tarkastellaan asiaa laajemmin tai syvällisemmin (divergentti ajattelu) ja sen jälkeen ryhdytään kohdennettuihin toimenpiteisiin (konvergentti ajattelu). (Design Council 2025.) Kuviossa 4 on esitetty tuplatimanttimallin rakenne ja sisältö mukailien Design Councilin avoimen lisenssin kuvaustapaa.



Kuvio 4: Tuplatimanttimalli (mukailien Design Council avoimen lähteen kuvaa)

Tuplatimanttimallin mukaisesti kehittämisprojektin alussa perehdytään kattavasti aiheeseen liittyvään teoretietoon, jotta projektin toteutus pohjautuu vahvaan tietoperustaan. Tutki-vaiheessa keskitytään tiedon hankintaan ja nykytilanteen ymmärtämisen syventämiseen. Tämän jälkeen määritä-vaiheessa rajataan ja määritellään varsinainen ongelma, johon halutaan löytää ratkaisu. Kehitä-vaiheessa kehitetään ratkaisuvaihtoehtoja, rakennetaan prototyyppejä ja testataan niiden toimivuutta käytännössä. Lopuksi siirrytään tuota-vaiheeseen, jossa valittu ratkaisu viimeistellään ja viedään käytäntöön. (Design Council 2025.)

Opinnäytetyön kehittämisprojekti eteni tuplatimanttimallin vaiheiden (löydä, määritä, kehitä, tuota) pohjalta iteratiivisesti. Jotkin vaiheet limittyivät ja välillä palattiin esimerkiksi kehitä-vaiheesta takaisin määritä-vaiheeseen ja tuota-vaiheesta takaisin kehitä-vaiheeseen.

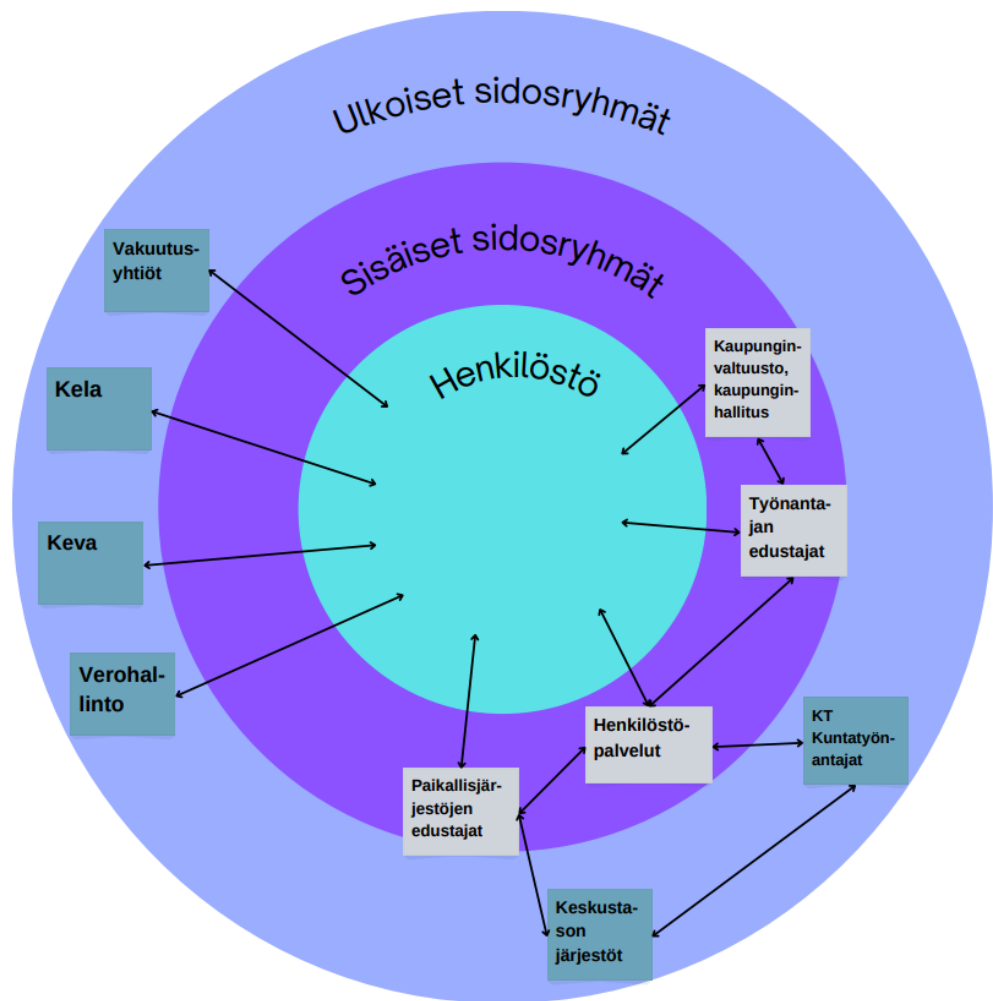
#### 4.2.1 Löydä-vaihe

Löydä-vaiheen tarkoituksena on nähdä kehitettävän asian todellinen luonne (Design Council 2025). Löydä -vaiheessa myös tutkitaan kehitettävää haastetta ja kerätään oivalluksia siitä (Jun, Hignett ja Clarkson 2024, 1.2). Toimeksiannon alkuvaiheessa perehdyttiin kattavasti palkkaan ja palkkukseen liittyvään kansalliseen ja kansainväliseen työoikeuteen sekä KT:n tasopalkkajärjestelmästä antamiin yleiskirjeisiin ja määräyksiin. Löydä-vaiheessa tehtiin myös taustatutkimusta. Tämän opinnäytetyön taustatutkimuksen keskeisimpänä osana oli aiempien tutkimusten, lainsäädännön ja oikeuskäytännön tarkastelu. Toimeksiantajan taustaa kerättiin kokoamalla tietoa sisäisistä viestintäkanavista, esimerkiksi aiemmin luodut työn vaativuuden mukaiset paikalliset taulukot ja palkkatasot. Jo tässä vaiheessa oli selvää, että materiaalia uuteen tasopalkkajärjestelmään liittyen kertyy yli sadan sivun verran. Kysymys siitä, miten suuri määrä tietoa saadaan koottua yhteen paikkaan, alkoi vahvistua ja ajatus työkalusta muotoutua.

Aiemman tutkimuksen tarkastelun tarkoituksena on hyödyntää valmiiksi kerättyä tutkimusaineistoa, joka on tuotettu muissa projekteissa ja eri tarkoituksiin, sisältäen sekä laadullisia että määrällisiä tietoja. Tarkastelussa keskitytään löytämään tietoa tietyistä aiheista tai tutkimuskysymyksestä, joka liittyy kehittämishaasteeseen. (Stickdorn, Lawrence, Hormess, Schneider 2018, 101.) Opinnäytetyön taustatutkimuksessa selvisi, että palkka-avoimuuden merkitystä työelämässä on tutkittu paljon. Tutkimusten mukaan palkka-avoimuus voi muun muassa lisätä työtyytyväisyyttä, työntekijöiden veto- ja pitovoimaa sekä motivaatiota.

Löydä-vaiheessa yhtenä menetelmänä käytettiin myös sidosryhmäkarttaa, jossa asiakkaana keskiössä olivat toimeksiantajan henkilöstö (Kuvio 5). Sidosryhmäkartta auttaa hahmottamaan ekosysteemiin kuuluvat toimijat, tunnistamaan niiden väliset yhteydet ja paljastamaan epäviralliset verkostot tai mahdolliset jännitteet. Lisäksi sidosryhmäkartta voi avata uusia näkökulmia ja tuoda esiin piileviä liiketoimintamahdollisuuksia. (Stickdorn ym. 2018, 70.)

Löydä-vaiheessa sidosryhmäkartta auttoi hahmottamaan erityisesti henkilöstöön vaikuttavia eri toimijoita ja niiden välisiä yhteyksiä. Eri toimijoita kartoitettiin jo alkuvaiheessa esihenkilölle toteutetun syvähaastattelun perusteella, jonka yhteydessä tehtiin myös nykytilan palvelupolku, josta kerrotaan lisää kappaleessa 4.2.2. Sidoryhmäkartan tekeminen tapahtui osittain myös opinnäytetyöntekijän omassa työssä kertyneiden tietojen pohjalta.

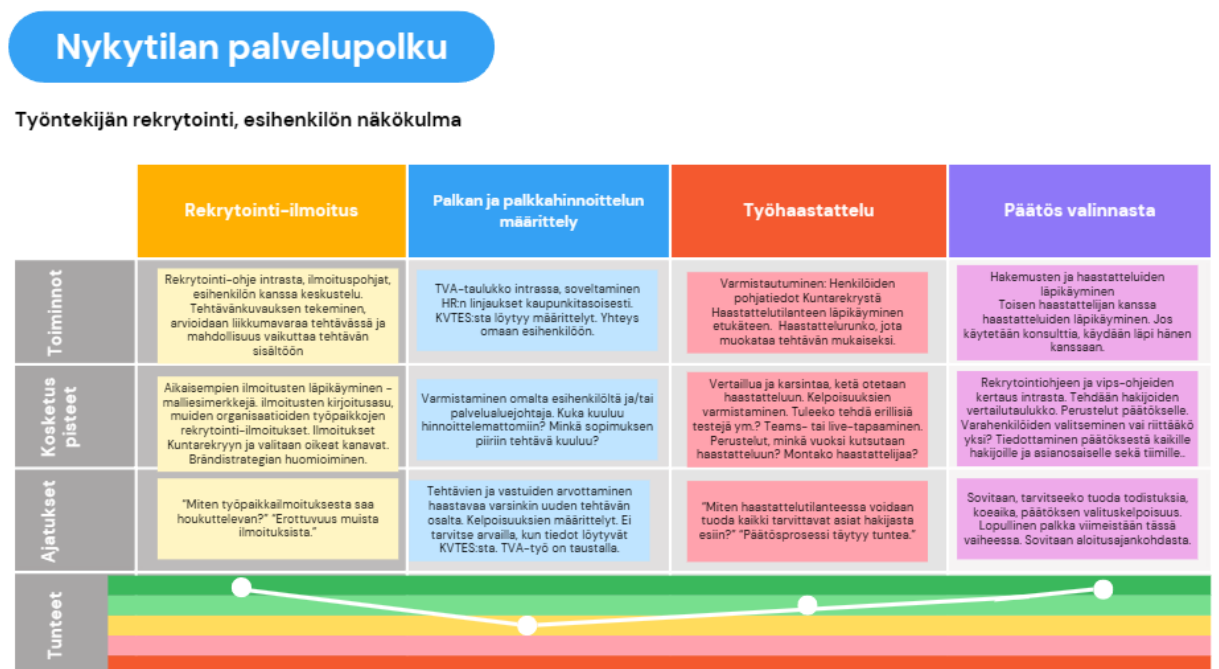


Kuvio 5: Sidoryhmäkartta

## 4.2.2 Määritä-vaihe

Määritä-vaiheessa kerättyä tietoa tutkitaan ja tulkitaan, jotta siitä saadaan muodostettua syvällisempää ymmärrystä. Tavoitteena on muotoilla selkeästi rajattu ongelma, johon seuraavissa vaiheissa keskitytään kehittämään ratkaisuja. Ymmärrys pyritään kiteyttämään konkreettiseksi ja helposti hyödynnettäväksi kokonaisuuksiksi, kuten asiakasprofiileiksi, palveluluiksi tai suunnittelun lähtökohdiksi. (Koivisto ym. 2019, luku II.) Kerätyt tiedot voivat myös auttaa määrittelemään ongelman eri tavalla (Design Council 2025).

Tässä vaiheessa menetelmänä käytettiin nykytilan palvelupolku (kuva 1). Palvelupolku on visuaalinen esitys käyttäjän matkasta palvelun läpi. Sen avulla voidaan tarkastella, mitkä palvelun osat toimivat käyttäjälle ja mitkä osat saattavat vaatia parantamista. (Design Council 2025.) Aineisto kerättiin syvähaastattelemalla kahta esihenkilöä. Syvähaastattelussa käytettiin apuna valmista palvelupolun pohjaa, jota täytettiin yhdessä esihenkilöiden kanssa haastatellen. Nykytilan palvelupolku tehtiin esihenkilön näkökulmasta, koska Nokian kaupungilla esihenkilö määrittää aina palkan, mutta se voisi hyvin sopia myös esimerkiksi HR:n näkökulmasta tehdyksi. Työntekijän näkökulmasta palvelupolku olisi hieman eri näköinen, sillä työntekijä ei määrittele omaa palkkaansa.



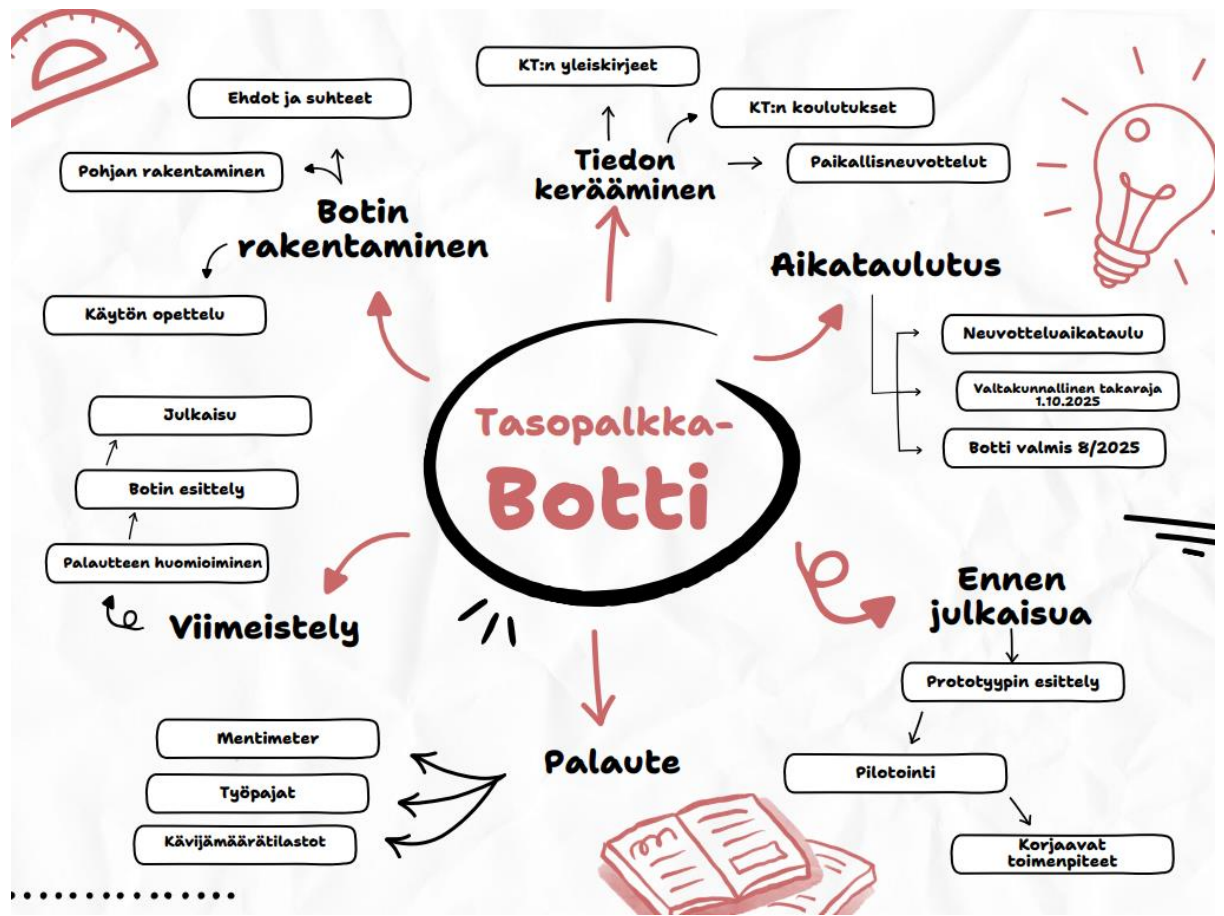
Kuva 2: Nykytilan palvelupolku

Palvelupolun nykytilan hahmottaminen auttoi ymmärtämään kipukohtia työntekijän rekrytoinnissa. Esiin nousi erityisesti hajallaan oleva tieto palvelupolun eri vaiheissa, varsinkin palkan määrittelyn osalta. Tieto pitäisi saada kerättyä yhteen paikkaan, jotta palkan määrittely helpottuisi. Tässä vaiheessa nousi esiin ideana chatbot-työkalun rakentaminen, jossa yhdistetään palvelupolun kohdan 2 tietoa samaan alustaan. Uuden tasopalkkajärjestelmän myötä on luontevaa, että kaikki palkan määrittelyyn liittyvät dokumentit löytyisivät samasta paikasta. Idea hyväksytettiin lopullisesti toimeksiantajan edustajalla ja kehittä-vaiheen työ alkoi.

#### 4.2.3 Kehittä-vaihe

Kehittä-vaiheessa toimeksiannosta kehitetään tuote tai palvelu, jota testataan ja hiotaan. Kehittä-vaiheessa ratkaisua on tarkoitus testata nimenomaan loppukäyttäjien kanssa. (Design Council 2025.) Lisäksi kehittä-vaiheessa ideoidaan ja arvioidaan ratkaisuja kehittämishaasteeseen. (Jun ym. 2024, 1.2) Tässä opinnäytetyössä kehitettiin chatbot-työkalu.

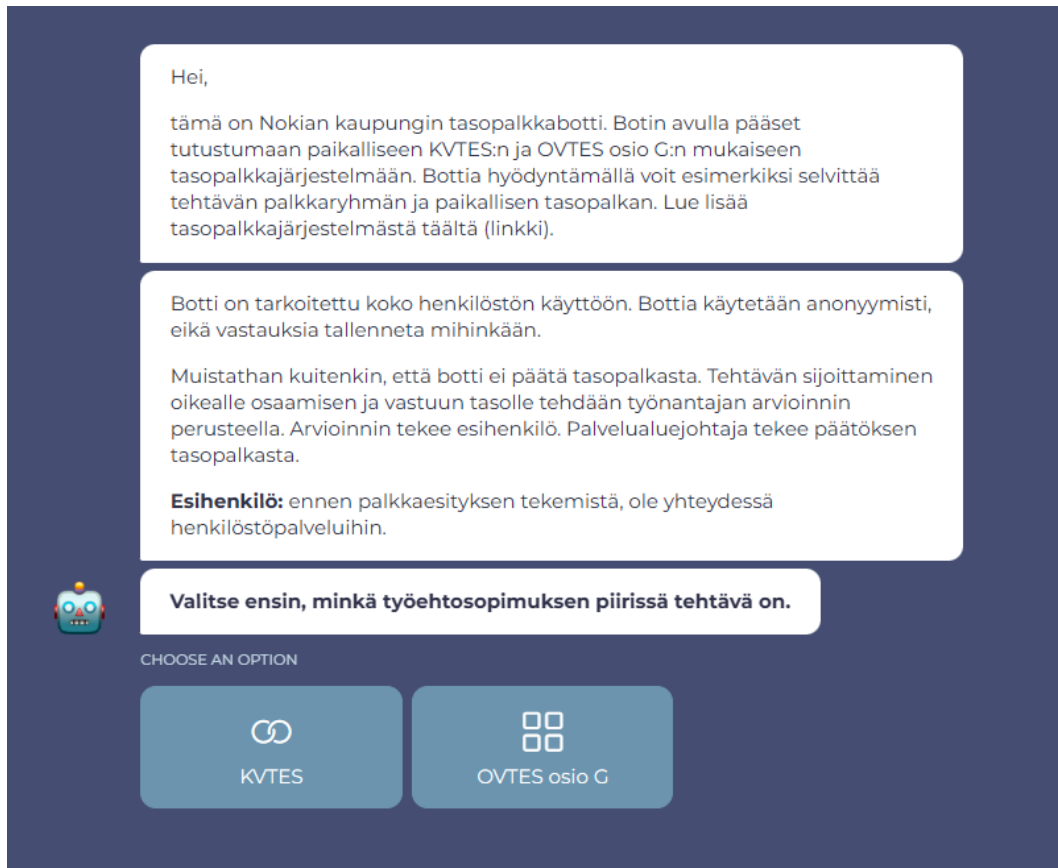
Kehittä-vaiheessa rakennettiin tarkempaa suunnitelmaa etenemisestä ja chatbot-työkalun rakentamisen vaiheista. Työkaluna tässä käytettiin mind mappia (kuvio 6). Ideointia toteutettiin useassa eri vaiheessa esimerkiksi keräämällä tietoa KT:n yleiskirjeistä ja Nokian kaupungin omista kirjallisista lähteistä, kuten työryhmien muistioista. Mindmapin avulla saatiin hahmoteltua karkea suunnitelma työkalun rakentamisesta, aikatauluista, tiedon keräämisestä ja viimeistelystä.



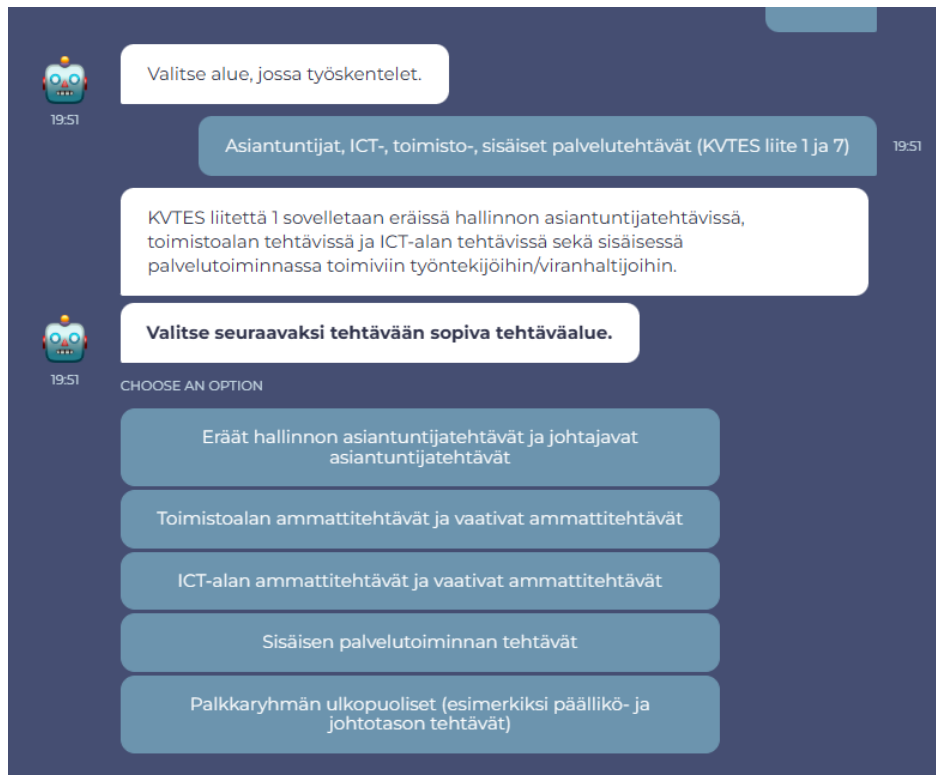
Kuvio 6: Mindmap-ideointia tasopalkkabotin rakentamisesta

Julkaisuvaiheen suunnitelma jätettiin vielä tässä vaiheessa auki, sillä paikalliset neuvottelut olivat vielä kesken. Botin osalta sen rakentamisen opetteluun ei mennyt kauan aikaa, sillä ohjelmaa on helppo käyttää. Ohjelmointitaitoja ei välttämättä tarvita, mutta niistä oli ehdottomasti hyötyä botin rakentamisen opettelussa.

Kehitä-vaiheessa valmistui työkalun ensimmäinen prototyyppi (kuva 3 ja 4), joka toteutettiin Landbot-alustalla (kuva 4) ja testattiin valituilla käyttäjillä. Prototyypit auttavat selvittämään ideoiden odottamattomia ongelmia. Prototyypit ovat myös erityisen tehokkaita suunniteluideoiden viestimisessä erilaisille sidosryhmille. (Design Council 2025.) Prototyyppiä muokattiin kehitä-vaiheessa useampaan otteeseen.



Kuva 3: Ensimmäinen prototyyppi



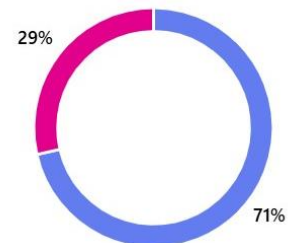
Kuva 4: Ensimmäisen prototyypin käsikirjoitusta

Työkalun prototyyppiä esiteltiin palkkausryhmässä sekä kaupungin johtoryhmässä. Molemista ryhmistä saatiin positiivista ja kannustavaa palautetta työkalusta. Koska palaute oli pääasiassa vain positiivista, päädyttiin vielä kyselytutkimukseen, joka suunnattiin aidosti käyttäjiin, eli esihenkilöihin ja työntekijöihin.

Palautetta päädyttiin kysymään anonyymien kyselyn (Liite 1) avulla testiryhmältä. Testiryhmä koostui eri sidosryhmistä, joita kerättiin määritä-vaiheessa: esihenkilöistä, henkilöstöstä ja luottamusedustajista. Palautteen antajien taustatietoja ei kerätty eli palaute annettiin täysin anonyymisti. Kysely lähetettiin sähköpostilla, jossa oli linkki prototyypin selainversioon sekä ohjeet palautteen antoon. Osallistujille lähetettiin sähköpostin liitteenä tiedote opinnäytetyöhön osallistuvalla, jossa kerrotaan opinnäytetyön tarkoitus, tutkimuksen vapaaehtoisuudesta, tietojen käsittelystä ja säilyttämisestä (Laurea 2022). Palautteen perusteella saatiin kerättyä aitoa käyttäjäkokemusta, jonka perusteella voitiin tehdä parannuksia työkaluun.

Vastauksia saatiin seitsemältä henkilöltä. Ensivaikutelma tasopalkkityökalusta (kuvio 7) oli suurimman osan (71 %) mielestä erittäin positiivinen ja 29 % mielestä melko positiivinen. Tämä vahvisti sitä käsitystä, että työkalun tulee tarpeeseen.

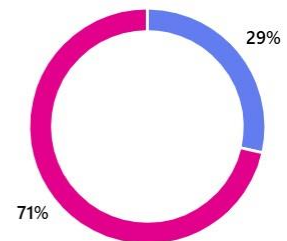
● Erittäin positiivinen	5
● Melko positiivinen	2
● Neutraali	0
● Melko negatiivinen	0
● Erittäin negatiivinen	0



Kuvio 7: Ensivaikutelma tasopalkkityökalusta

Työkalun selkeyttä (kuvio 8) arvioitiin myös positiivisesti. Erittäin selkeä se oli 29 % mielestä ja selkeä 71 % mielestä. Selkeyteen kiinnitettiin huomiota kehittämistoimenpiteinä, ks. luku 4.2.4.

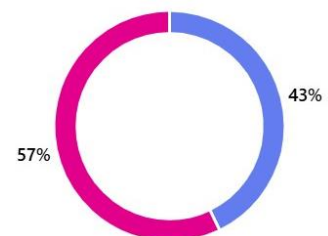
● Erittäin selkeä	2
● Selkeä	5
● Keskinertainen	0
● Heikko	0
● Erittäin heikko	0



Kuvio 8: Työkalun selkeys

Työkalun käytettävyys (kuvio 9) arvioitiin erinomaiseksi 43 % ja keskiarvoa paremmaksi 57 %:n mielestä. Tämä tuki ajatusta siitä, että käytettävyydessä on jonkin verran parantamista. Tämä tuli esille myös avoimissa vastauksissa, ks. Taulukko 1.

● Erinomainen	3
● Keskiarvoa parempi	4
● Keskinertainen	0
● Keskiarvoa heikompi	0
● Heikko	0



Kuvio 9: Työkalun käytettävyys

Viimeisessä arviointiasteikkoon perustuvassa kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan työkalun hyödyllisyyttä tasopalkkajärjestelmän käyttöönotossa (kuvio 10). Tästä saatiin rohkaisevaa palautetta, sillä kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että työkalusta on hyötyä käyttöönotossa.



Kuvio 10: Työkalun hyödyllisyys tasopalkkajärjestelmän käyttöönotossa

Kyselyn lopussa sai antaa avointa palautetta. Avoimet kysymykset olivat:

1. Onko sinulla kehittämissuhteita työkalun kehittämiseksi? Kirjoita kehittämissuhteet alle.
2. Muu avoin palaute työkalusta.

Avoimien palautteiden analyysissä käytettiin teemoittelua, joka on laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä. Sitä voidaan pitää yhtenä sisällönanalyysin muotona, jossa aineistosta on tavoitteena löytää keskeisiä aihepiirejä eli teemoja (Tuomi & Sarajarvi 2018). Kun aineistoa jäsennetään teemojen perusteella, kuhunkin teemaan liitetään esimerkiksi jokaisesta haastattelusta ne kohdat, joissa kyseistä aihetta käsitellään (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kyselyn avoimet palautteet yhdistettiin yhdeksi aineistoksi, josta nostettiin selkeästi esiin nousseet asiat.

Kyselyn avoimien vastausten perusteella teemoja nousi esiin kolme: työkalun ulkoasu, käytettävyys ja vuorovaikutteisuus. Taulukossa 1 vastauksista esiin nousseet keskeiset asiat. Avoimia palautteita saatiin kuudelta vastaajalta. Näiden perusteella käytettävyyteen ja vuorovaikutteisuuteen liittyvään teemaan tuli eniten avoimia vastauksia, joiden perusteella tehtiinkin eniten korjaavia toimenpiteitä chatbottiin.

Teema	Vastauksista esiin nousseet palautteet
Ulkoasu	Mobiilikäytössä ulkoasu on toimiva, mutta suuremmalla näytöllä visuaalista ilmettä voisi parantaa esimerkiksi taustakuvan avulla.
	Teemavärien käyttö koettiin onnistuneeksi.
	Käyttöliittymä on melko pelkistetty, ja sen visuaalista ilmettä voisi kehittää elävöittämällä ulkoasua.
Käytettävyys	Kokonaisuus on selkeä ja helppokäyttöinen.
	Teksti on ymmärrettävää, erityisesti niille, joille ammattisanasto ja työehtosopimukseen liittyvä sisältö on entuudestaan tuttua.
	Alkunäkymää voisi selkeyttää esimerkiksi muotoilulla: ”Tervetuloa käyttämään Nokian kaupungin...”
	Landbot-alustan käyttö mahdollistaisi Takaisin-painikkeen lisäämisen jokaisen valinnan jälkeen. Tämä parantaisi käytettävyyttä virhevalintatilanteissa.
	Joissakin kohdissa valinta toistuu, kuten 'Liite 1 / toimistotehtävät' - tämä voi aiheuttaa epäselvyyttä.
	Joidenkin ammattiryhmien (esim. varhaiskasvatuksen lastenhoitajat, perhepäivähoitajat) osalta sisällöt jäivät vajaiksi.
	Hakukenttä tai suora ammattinimekehaku lisäisi käytettävyyttä erityisesti silloin, kun ei tiedetä, minkä liitteen alle jokin nimike kuuluu.
Vuorovaikutteisuus	Botin vuorovaikutteisuutta voisi lisätä esittämällä lopussa kysymys: ”Löysitkö etsimäsi vastauksen? Kyllä / Ei” sekä antamalla mahdollisuus palata alkuun.
	Mahdollisuus palautteen lähettämiseen sähköpostitse Landbotin kautta nähtiin hyödyllisenä lisänä.
	Toiminnon loppuun voisi lisätä vahvistuksen esimerkiksi: 'Oletko valmis?', jonka jälkeen käyttäjä voisi valita aloittavansa alusta tai lopettavansa.
	Kiitos-viesti ei ollut johdonmukaisesti esillä - sen lisääminen kaikkiin loppukohtiin parantaisi käyttäjäkokemusta.
	Takaisin-nappi koettiin tärkeänä lisäyksenä epävarmoissa tilanteissa.

Taulukko 1: Vastausten teemoittelu

#### 4.2.4 Tuota-vaihe

Tuota-vaiheessa kehittämistyötä viimeistellään ja viedään käytäntöön (Design Council 2025). Käyttäjäkokemuksen keräämisestä oli hyötyä. Kehitä-vaiheessa saatujen testiryhmän vastauksen perusteella työkalun prototyyppiin tehtiin muutoksia. Kaiken kaikkiaan palautteen perusteella tehtiin yhteensä seitsemän erilaista korjaavaa toimenpidettä chatin sisällä. Tehdyt muutokset paransivat käyttäjäkokemusta, esimerkiksi chatin palautekysely ja paluu takaisin -nappi antavat käyttäjälle kokemuksen vuorovaikutteisuudesta.

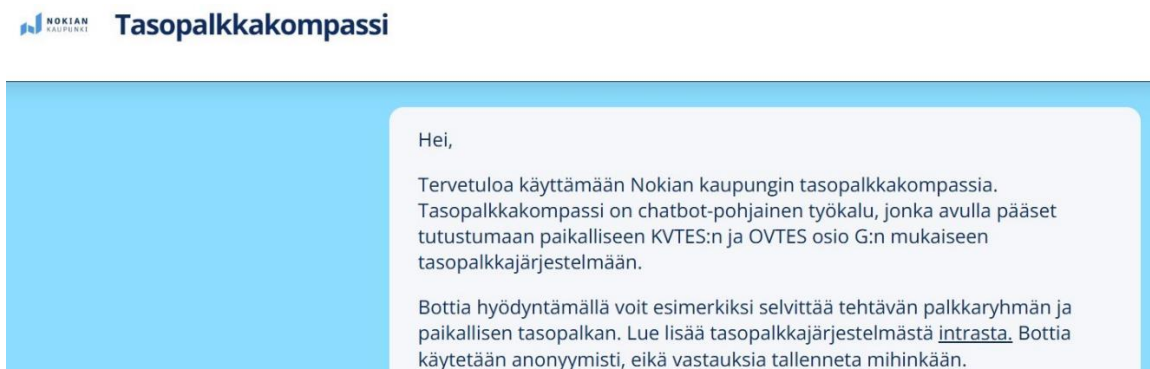
Ulkoasuun tehtiin joitakin palautteiden perusteella joitakin muutoksia. Chatin tekstejä muutettiin palautteiden mukaiseksi, esimerkiksi alkuun lisättiin lause ”Tervetuloa käyttämään...”. Joissakin palautteissa oli maininta takaisin-painikkeista eri valintojen jälkeen, jotka kyllä olivat jo prototyyppissä. Palautteiden perusteella takaisin-painiketta korostettiin, jotta se on helpommin havaittavissa. Tällä toiminnolla voi peruuttaa tekemänsä valinnan, jos tulee virhepäällisyys tai valinta ei ollutkaan oikea. Myös termejä pyrittiin muuttamaan enemmän selittävämmiksi. Avoimissa palautteissa nousi esiin, että työkalu on selkeä, jos tuntee termit ennestään. Chatin sisälle lisättiin vielä selittäviä linkkejä, joiden avulla voi syventyä vielä paremmin tasopalkkajärjestelmään.

Joitakin chatin kulkuja muutettiin niin, että käyttäjän on helpompi seurata etenemistä. Chatin sisälle lisättiin palautteissa kaivattua vuorovaikutteisuutta. Chatin loppuun lisättiin palautteen antomahdollisuus. Palaute ohjautuu toimeksiantajan henkilöstöpalveluiden sähköpostiosoitteeseen. Chatin kulut viimeisteltiin ja testattiin, että kaikki polut on käsikirjoitettu, eikä prototyyppissä olleita keskeneräisiä polkuja jäänyt chatin sisälle. Chatin loppuun lisättiin palautteiden perusteella paluu takaisin alkuun-painike. Näin chatbottia voi käyttää uudelleen päivittämättä selainta välissä.

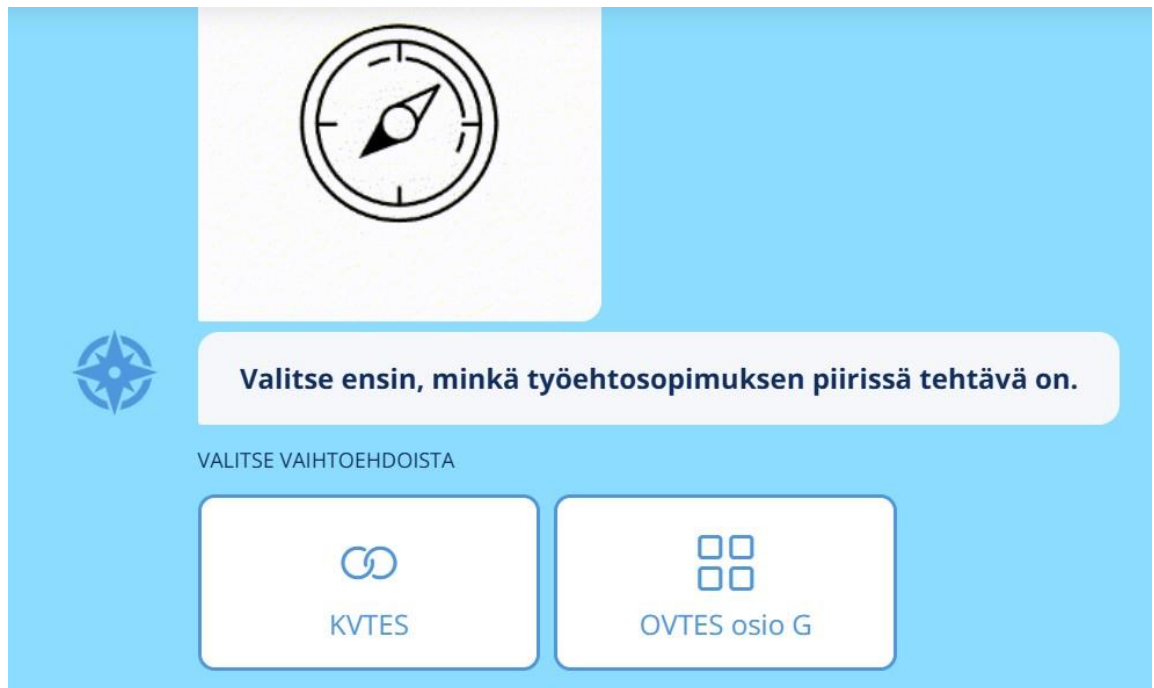
Kaikkia palautteissa ehdotettuja muutoksia ei voitu toteuttaa. Esimerkiksi ehdotettu hakutoiminto olisi ollut aikataulullisesti haastavaa toteuttaa ja sen kehittäminen jäi myöhempään ajankohtaan. Tulevaisuudessa työkalua tuleekin kehittää, jotta siitä saadaan entistä käyttäjäystävällisempi ja selkeämpi kokonaisuus. Itse chatiin lisättiin palautemahdollisuus, joten jatkossa jokainen, joka työkalua käyttää, voi antaa palautetta käytön jälkeen. Tämän myötä työkalun jatkuva parantaminen ja käyttäjien tarpeiden huomioiminen mahdollistuu.

Opinnäytetyönä kehitetty työkalu sai nimekseen tasopalkkakompassi. Tasopalkkakompassin avulla Nokian kaupungin henkilöstö ja esihenkilöt pääsevät tutustumaan paikalliseen tasopalkkajärjestelmään. Chatbotin käyttäminen ei vaadi käyttäjältä esimerkiksi minkään erillisen sovelluksen lataamista, vaan toimii selainpohjaisesti, joten linkki tasopalkkakompassiin voitiin jakaa Nokian kaupungin sisäisessä viestintäkanavassa intrassa. Tasopalkkakompassi on koko henkilöstön avoimesti saatavilla ja jokainen voi tutustua siihen omaan tahtiin ja haluaan aikataulussa. Tasopalkkakompassi on täysin anonyymi eikä sen vastauksia tallenneta mihinkään. Sen sijaan käyttäjätilastoja sillä voidaan seurata.

Valmis tasopalkkakompassi on värimaailmaltaan ja muutoinkin ulkoasultaan Nokian kaupungin brändin mukainen. Tämä tuo työkaluun selkeyttä ja luotettavuutta. Ulkoasua ja värimaailmaa on myös helppo muuttaa jatkossa. Kuvassa 5-6 on valmis aloitusnäkyminen Tasopalkkakompassista. Liitteenä 3 käsikirjoitus kokonaisuudessaan käyttäjän näkökulmasta yhden palkkaryhmän osalta.



Kuva 5: Aloitusnäkyminen Nokian kaupungin teemaväreissä



Kuva 6: Käyttäjän aloitusnäky

### 4.3 Chatbotin hyödyntäminen tuotoksessa

Chatbot on tietokoneohjelma, jonka tarkoituksena on käydä vuoropuhelua ihmisen kanssa. Sen tarkoituksena on toimia käyttöliittymänä, joka ymmärtää ihmisen sosiaalisessa ympäristössä esiintyviä viittauksia ja toimii linkkinä järjestelmien, laitteiden tai asiantuntijatiimien välillä. (Salonen, Niemijärvi, Lehtovaara 2022).

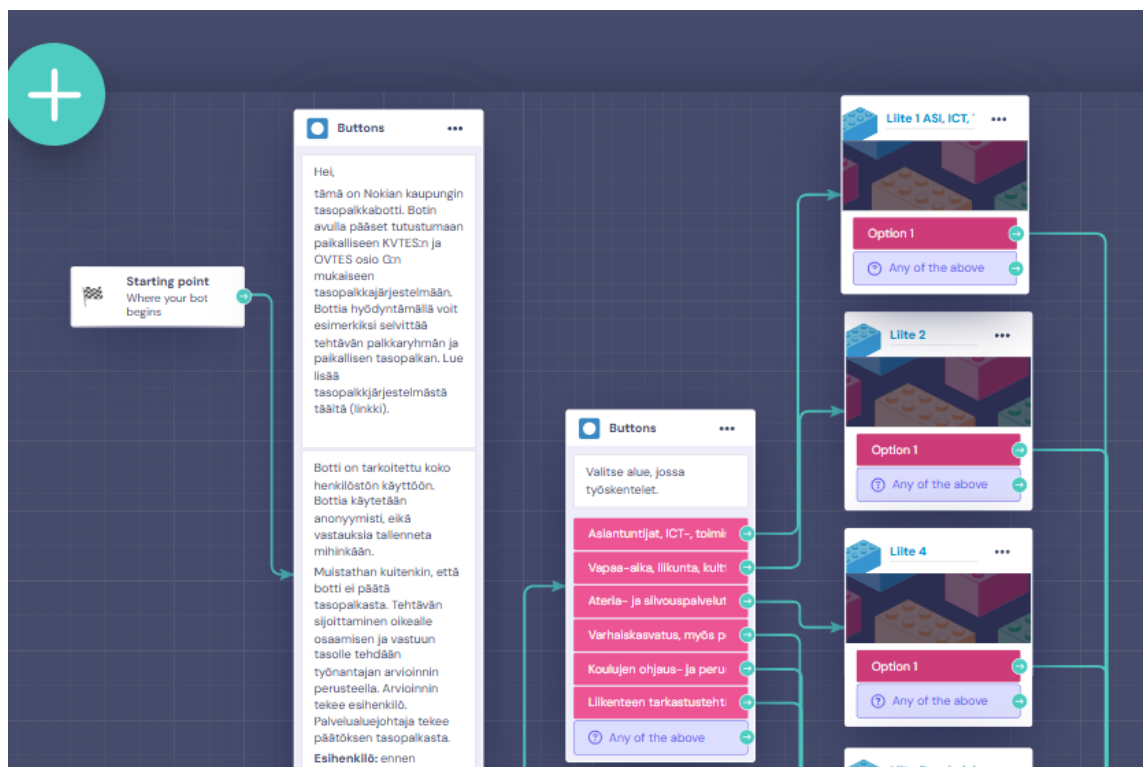
Chatbotteja hyödynnetään esimerkiksi asiakaspalvelussa usein kysytyihin kysymyksiin vastavina virtuaalisina avustajina. Toinen tavallinen käyttötarkoitus on palveluohjaus, jossa botti kerää asiakkaalta tarvittavia tietoja ennen varsinaisen palvelun alkamista. (Salonen ym. 2022).

Chatbotteja on eritasoisia. Skriptatut eli käsikirjoitetut chatbotit toimivat ennalta määriteltujen sääntöjen ja käsikirjoitettujen keskustelupolkujen mukaisesti. Käyttäjä valitsee kysymyksensä tai vastauksensa valmiiksi annetuista vaihtoehdoista. Älykkäämmät chatbotit sen sijaan mahdollistavat vapaamuotoisen kirjoittamisen, jolloin käyttäjä voi itse muotoilla kysymyksensä tai vastauksensa. Tällaiset botit pystyvät ymmärtämään ja tulkitsemaan kieltä hyödyntämällä luonnollisen kielen ymmärtämistä (NLU). Hybridi-chatbot sen sijaan yhdistää molemmat lähestymistavat: se hyödyntää käsikirjoitettuja reittejä ja sääntöjä, mutta käyttää lisäksi NLU-teknologiaa mahdollistamaan vapaamman keskustelun. Tällöin käsikirjoitettu osuus ohjaa käyttäjää ja tekoäly täydentää kokemusta tarjoamalla laajempaa ja joustavampaa vuorovaikutusta. (Ilveskoski 2022).

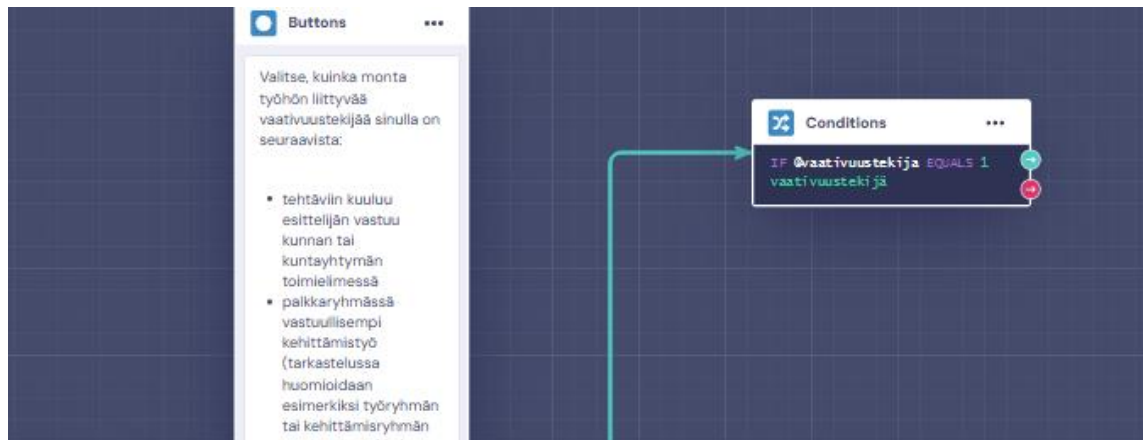
Tässä opinnäytetyössä luotiin kehittämistyönä chatbot-työkalu käsikirjoitetun botin mallilla valmiilla alustalla. Käsikirjoitettuun chatbottiin voidaan tuoda paljonkin tietoa, joka muuten olisi usean sadan sivun pituisena tietopakettina vaikea hahmottaa. Käsikirjoitetun botin hyödynä on myös se, että virheiden mahdollisuus vähenee, sillä kaikki chatin vastaukset on valmiiksi käsikirjoitettu.

Tuota-vaiheessa rakennettu chatbot-työkalu on tehty Landbot-alustan avulla. Landbot-alustalla voidaan rakentaa erilaisia chatbot-työkaluja. Alustalla voidaan suunnitella kulkua ehdollisen logiikan, kaavojen ja multimedian avulla ns. vedä ja pudota -käyttöliittymällä. (Landbot 2025). Landbot ei välttämättä vaadi ohjelmointitaitoja, mutta niistä on hyötyä alustaa käyttäessä.

Landbot-työkalun maksullinen versio on käytössä Nokian kaupungilla ja sillä on aiemmin luotu ns. Mielen jelpi-chatbot, joka ohjaa työntekijöitä mielenterveydellisissä asioissa. Landbot-alustalla on mahdollista seurata botin käynnistysmääriä, joten vaikuttavuutta voidaan seurata. Tasopalkkakompassin lopullinen versio näyttää ohjelman käyttäjän näkyvässä liite 3 mukaiselta. Kuvassa 7 on botin aloituskohta ja ensimmäiset buttons-valinnat. Kuvassa 7 on esimerkki ehtolauseesta, joita bottiin voi rakentaa.

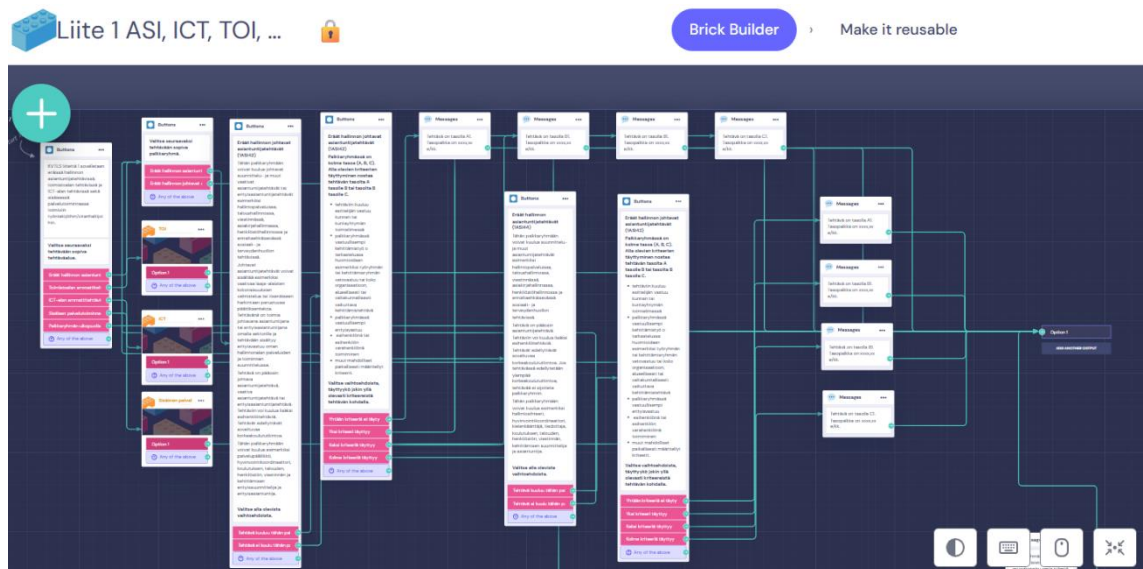


Kuva 7: Chatbotin aloituspiste



Kuva 8: Esimerkki ehtolauseesta

Kuvassa 9 on yksi valmis brick-pala, jossa on kuvattuna kulkuja KVTES:n liitteestä 1. Kuvassa nähdään valmis palkkaliitteen 1 kulku, jossa ensimmäisestä brick-palasta johtaa kulku kohti pääbottia (main bot). Pääbottiin siirrytään Option 1-kululla. Pääbotin päässä on myös botin päätepiste. Jokaisessa brick-palassa on joko KVTES:n liitteen (OVTES osio G:n) tai liitteiden yhdistelmän palkkaryhmien tiedot. Brick-paloja tähän chatbottiin rakennettiin yhteensä yhdeksän. KVTES:n liitteestä 1 rakennettiin brick-paloja myös ensimmäisen ja toisen brick-palan sisälle. KVTES:n liitteessä 2 brick-paloja oli yhteensä kolme.



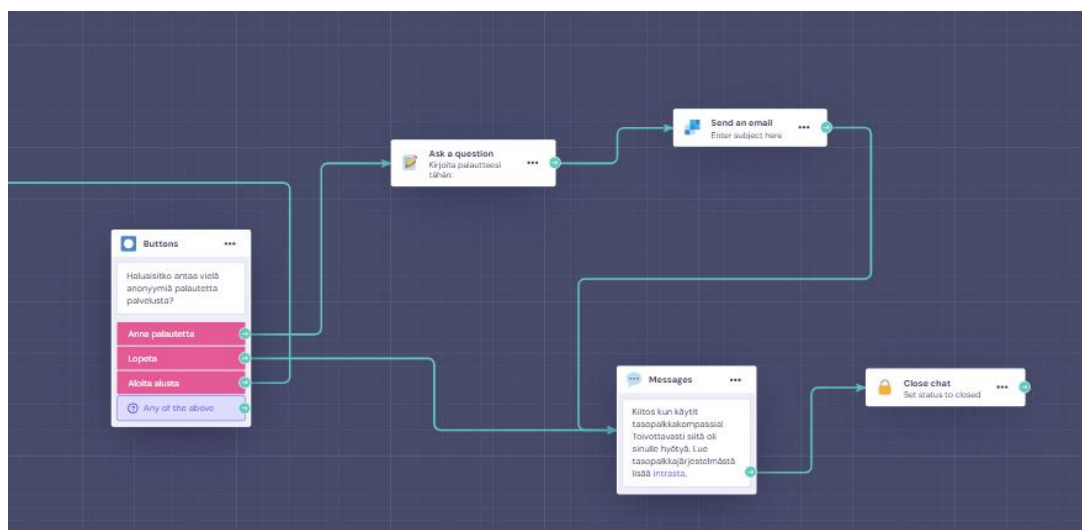
Kuva 9: Valmis liite 1 brick-pala

Kuvassa 10 esitetään liite 2 osalta botin kulkua. Botti haarautuu uusiin brick-paloihin alkuperäisen brick-palan sisällä. Näissä kohdin botin tekijän tuli olla tarkkana, jotta kulku pysyy loogisena, eikä katkea. Testiryhmän palautteet auttoivat löytämään botissa olevia tyhjiä kulkuja.



Kuva 10: Brick-paloja botin sisällä

Kuvassa 11 esitetään palautteen kierto chatin rakentajanäkymässä. Palautekierto lisättiin ai- van viimeisessä vaiheessa, kun testiryhmältä oli saatu palautetta vuorovaikutteisuuden lisää- misestä bottiin.



Kuva 11: Palautteen rakenne

## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

### 5.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön kehittämistyön tuloksena syntyi Nokian kaupungin esihenkilöiden ja henkilöstön käyttöön suunniteltu chatbot-työkalu, joka sai nimekseen tasopalkkakompassi. Tasopalkkakompassi nopeuttaa palkan määrittelyyn ja perusteisiin liittyvän tiedon löytämistä, sillä tiedot on koottu yhteen paikkaan chatbotin sisälle. Työkalua testattiin ennen käyttöönottoa ja tulleiden palautteiden perusteella työkaluun tehtiin tarvittavia muutoksia. Tasopalkkakompassi otetaan käyttöön samaan aikaan, kuin koko tasopalkkakjärjestelmä kaikissa Suomen kunnissa, eli viimeistään 1.10.2025.

Tasopalkkakjärjestelmä on henkilöstölle uusi ja vieras, joten yksiselitteistä kuvaa voi olla hankala hahmottaa uusista sopimusmääräyksistä ja paikallisista kuvauksista, joita kertyi yli sadan sivumäärän verran. KT:n (2025) mukaan tietoa uudesta tasopalkkakjärjestelmästä tulee antaa henkilöstölle avoimesti, jotta palkkausjärjestelmä on läpinäkyvä.

Hallintolain 9 §:n mukaan viranomaisen on käytettävä selkeää ja ymmärrettävää kieltä. Tasopalkkakompassin avulla voidaan Nokian kaupungin henkilöstölle ja esihenkilöille tarjota suuri määrä tietoa selkeästi etenevissä osissa ja ymmärrettävästi uudesta tasopalkkakjärjestelmästä. Työkalun ymmärrettävyys ja selkeys tulivat esiin myös saatujen palautteiden perusteella, sillä kaikki kyselyyn vastanneista pitivät työkalua erittäin selkeänä tai selkeänä.

Cullenin ja Perez-Truglian (2022) tutkimus osoitti, että työntekijöillä on paljon väärää käsityksiä palkoista. Tasopalkkakompassi vastaa tähän haasteeseen, sillä se ohjaa käyttäjää seuraavaan vaiheeseen, joten käyttäjän ei tarvitse välttämättä tietää etukäteen tasopalkkakjärjestelmästä mitään. Esihenkilö ja työntekijä voivat esimerkiksi yhdessä jo ennen työsuhteen alkua käydä läpi palkkauksen perusteet työkalun avulla. Lisäksi Gragun ym. (2023) suosittelevat palkkakoulutuksen lisäämistä ja tekoälytyökalujen käyttöönottoa palkkausjärjestelmien ymmärryksen lisäämiseksi. Nokian kaupungin työntekijöille ja esihenkilöille järjestettiin myös erillinen info, jossa uutta tasopalkkakjärjestelmää ja tasopalkkakompassia esiteltiin ja kerrottiin sen toimintaperiaatteet.

Palkka-avoimuuden on tutkimuksissa todettu olevan merkittävä tekijä niin veto- ja pitovoimaan kuin työtyytyväisyyteen ja oikeudenmukaisuuteen (Day 2011; Belogolovsky & Bamberger 2014). Kun tiedot ovat avoimesti saatavilla, niitä voidaan verrata muihin samantasoisin tehtäviin. Tällä tavoin käsitys palkkauksen oikeudenmukaisuudesta vahvistuu. Toisaalta itse palkkausjärjestelmän tulee olla myös hyvin suunniteltu ja läpinäkyvä, jotta ei synny kokemusta epäoikeudenmukaisuudesta.

Tasopalkkakompassin toimii selaimessa, joten linkki tasopalkkakompassiin voitiin jakaa Nokian kaupungin sisäisessä viestintäkanavassa intrassa. Tasopalkkakompassi on siis koko henkilöstön avoimesti saatavilla ja jokainen voi tutustua siihen omaan tahtiin ja haluamassaan aikataulussa. Opinnäytetyössä kehitetty työkalu olisi helposti hyödynnettävissä muihinkin kuntiin tai organisaatioihin, sillä sisältö on täysin muokattavissa ja käsikirjoitettavissa erilaisiin tarpeisiin.

Opinnäytetyön oikeusdogmaattinen osuus laajensi omaa ymmärrystäni ja syvensi asiantuntemustani työoikeudesta, uudesta kunnallisesta tasopalkkajärjestelmästä sekä palkka-avoimuuteen ja työelämän tasa-arvoon liittyvästä lainsäädännöstä. Asiantuntemuksen kehittäminen on tärkeää, sillä henkilöstöhallinnon kenttä on jatkuvasti muuttuva ja uudistuva ala. Lait ja sopimusmääräykset muuttuvat työmarkkinoiden mukana, joten asiantuntijan on oltava aina ajan tasalla. Asiantuntemuksen syventyminen loi myös edellytykset opinnäytetyönä tehtävän kehittämistehtävän toteutukselle. Asiantuntemuksen lisääntyminen hyödyttää myös toimeksiantajaa ja opinnäytetyöntekijän työantajaa Nokian kaupunkia.

Työnantajan on annettava selvitys työntekijälle palkkauksen perusteista sekä muut työntekijää koskevat välttämättömät tiedot lainsäädännön mukaisesti (Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 10 §). Työkalu vastaa siis jo voimassa olevan lain velvoitteisiin. Tulevaisuudessa EU:n palkka-avoimuuskriteeri tulee kansallisesti saattaa voimaan kesästä 2026 alkaen (VM 2025). Vaikka direktiiviin liittyvä kansallisen lainsäädännön valmistelu onkin vielä kesken, opinnäytetyön kehittämistyön tulos vastaa myös uuden direktiivin velvoitteisiin antamalla henkilöstölle avoimesti tietoa Nokian kaupungilla käytössä olevasta palkkausjärjestelmästä, palkan määrästä ja määräytymisperusteista. Työkalua voidaan myös kehittää ja siihen voidaan lisätä osioita tulevaisuudessa lakien ja sopimusmääräysten muuttuessa.

Aiemmin palkkaukseen liittyvät arvioinnit olivat hajallaan eri toimeksiantajan toimijoilla. Nyt ne yhdistettiin yhteen työkaluun, josta ne ovat saatavilla ymmärrettävästi ja yhdenmukaisesti. Kun tieto on helposti ja avoimesti kaikkien saatavilla, luottamus järjestelmään kasvaa.

## 5.2 Kehittämisasetelman arviointi

Tämän opinnäytetyön kehittämisasetelman kulmakivenä oli palvelu- ja oikeusmuotoilun menetelmät, joista tärkeimpänä tuplatimanttimalli. Tuplatimanttimalli antoi hyvän ja loogisesti etenevän pohjan kehittämistyölle. On tärkeää muistaa, että tuplatimanttimalli ei ole lineaarinen, vaan se etenee iteratiivisesti eli eri vaiheiden välillä voidaan palata takaisin ja tehdä työtä myös eri vaiheissa samanaikaisesti (Design Council 2025). Näin kävi myös tässä opinnäytetyössä. Esimerkiksi kehittä- ja tuota-vaiheet limittyivät niin, että parannuksia prototyyppiin tehtiin useassa eri vaiheessa eri työryhmien palautteen sekä testiryhmän palautteen perusteella. Tässä vaiheessa auttoi tiivis vuoropuhelu myös toimeksiantajan kanssa, sillä suora palaute yhteyshenkilöltä tuki myös pienempien ja nopeiden muutosten tekemistä.

Idea tasopalkkakompassista syntyi jo hyvin varhaisessa vaiheessa prosessia, kun palkkajärjestelmä uudistuksesta syntyvän materiaalin suuri määrä alkoi hahmottua. Tuplatimanttimallin mukainen prosessi toi kehitystyöhön kuitenkin selkeää käyttäjänäkökulmaa sekä rakennetta. Kehittämistyönä toteutetun opinnäytetyön tavoitteena on ammatillinen tuotos, joka palvelee jotakin tiettyä kohderyhmää (Kostamo ym. 2022, 1.1). Tässä opinnäytetyössä tuplatimanttimallin eri vaiheissa tehdyt haastattelut ja testiryhmiltä kerätty palaute auttoivat tässä tavoitteessa.

Itse tasopalkkakompassin rakentaminen vei aikaa. Ensimmäisen prototyypin valmistuminen kesti kauemmin kuin oli alun perin suunniteltu. Prototyypin testivalmiiksi saaminen kesti kaiken kaikkiaan noin kolme kuukautta. Tähän olisi voinut varautua aiemmin esimerkiksi niin, että olisi tehnyt vain OVTES osio G:n valmiiksi ja testiryhmä olisi testannut vain tätä versiota.

Kehittämisasetelmassa olisi voinut käyttää myös muita erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja, kuten esimerkiksi persoonakortteja. Persoonakortissa luodaan kuvitteellinen hahmo, joka edustaa tietyn ryhmän, kuten asiakas-, käyttäjä- tai työntekijäjoukon, yhteisiä piirteitä ja tarpeita. Se perustuu aitoon tutkimustietoon, ei yleistykseen tai stereotypioihin. Vaikka persoonat eivät ole oikeita ihmisiä, ne toimivat arkkityyppeinä, jotka auttavat hahmottamaan ja ymmärtämään ryhmien samankaltaisia palvelutarpeita (Stickdorn ym. 2018, 56). Persoonakortit olisivat voineet auttaa tarkemmin hahmottamaan syvällisemmin tietyn käyttäjäryhmän, esimerkiksi esihenkilön tai työntekijän palvelutarpeita ja sitä kautta päästä hieman erilaiseen tuotokseen.

### 5.3 Eettisyys ja luotettavuus

Tässä opinnäytetyössä on noudatettu Arenen vastuullinen opinnäytetyö- sekä TENK:n Hyvä tieteellinen käytäntö -ohjeita. Eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen mukaan hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä periaatteita ovat luotettavuus, rehellisyys, muiden arvostus sekä vastuunkanto (TENK 2023).

Haastatelluille esihenkilöille ja testiryhmälle annettiin opinnäytetyön osallistujan tiedote (liite 3), jossa kerrottiin muun muassa opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus. Osallistujilla oli mahdollisuus perua tai lopettaa osallistumisensa milloin tahansa. Mikäli osallistuminen olisi keskeytetty, siihen mennessä kerättyjä tietoja voitiin edelleen käyttää opinnäytetyön aineistona. Testiryhmälle ja haastatelluille esihenkilöille toimitettiin tiedote opinnäytetyöstä (Liite 2) ennen kyselyä, ja heiltä pyydettiin hyväksyntä kyselyyn osallistumisesta kyselyn alussa. Haastateltavilla ja testiryhmän jäsenillä oli mahdollisuus jälkikäteen pyytää tietojensa poistamista. Heille kerrottiin, että kyselyn tuloksia säilytetään opinnäytetyön hyväksyntään saakka, minkä jälkeen ne hävitetään. Yhteydenottoa varten osallistujilta kerättiin nimi ja sähköpostiosoite.

Aineistoa käytettiin vain opinnäytetyötä varten ja se hävitetään kuuden kuukauden kuluessa opinnäytetyön valmistumisesta. Tietoja ei luovuteta eteenpäin. Vain opinnäytetyön tekijällä oli pääsy kyselyn aineistoon. Kyselyyn osallistuneiden oikeudet määräytyivät EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen (artiklat 15-22) mukaisesti.

Esihenkilöiden haastatteluita ei nauhoitettu, vaan vastauksista tehtiin muistiinpanot, jotka yhdistettiin valmiisiin pohjiin. Kaikki kyselyn käyttäjäpalautteet kerättiin luottamuksellisesti ja anonymisti. Samalla varmistettiin, että vastaajat voivat antaa rehellistä palautetta ilman pelkoa tunnistamisesta. Osallistuminen kyselyyn oli täysin vapaaehtoista ja kolme testiryhmään kuuluvista jättikin vastaamatta kyselyyn.

Opinnäytetyön tekijän ja haastateltujen esihenkilöiden välillä on henkilökohtainen suhde työn kautta, joten tämä on voinut vaikuttaa haastattelun dynamiikkaan ja haastateltujen vastauksiin siten, että haastateltavat antavat esimerkiksi vain positiivista palautetta tai opinnäytetyön tekijän näkökulmasta suotuisia vastauksia. Kyselyssä (Liite 2) sen sijaan anonymiteetti voi vaikuttaa vastausten luotettavuuteen siten, että siinä annetaan rehellisempää palautetta verrattuna omalla nimellä annettuihin vastauksiin.

Vilkan (2021, osa IV) mukaan opinnäytetyön luotettavuus kumpuaa myös koko prosessin luotettavuudesta; kehittämis ehdotusten ei pitäisi olla sattumanvaraisia vaan esimerkiksi suunniteltujen tuotosten tulisi nousta opinnäytetyöprosessista. Tässä opinnäytetyössä kehittämisprojekti nousi opinnäytetyön prosessin edetessä, kun huomattiin, kuinka valtava määrä materiaalia paikallisesti neuvotelluista tasokuvauksista syntyy sekä palvelupolon nykytilassa esiin nouseista havainnoista.

Hakalan (2024, 8) mukaan laadullisen tutkimuksen aineistot ovat useimmiten runsaita ja sellaisinaan hyvin tulkinnanvaraisia. Tämän opinnäytetyön tuloksia tarkastellessa onkin hyvä muistaa, että aineistot perustuvat haastateltavien ja testiryhmän subjektiivisiin kokemuksiin sekä opinnäytetyöntekijän omaan tulkintaan, joten niiden perusteella ei voida tehdä johtopäätöksiä esimerkiksi koko Nokian kaupungin henkilöstön käyttäjäkokemuksista.

Opinnäytetyön luotettavuutta olisi voinut vielä parantaa isommalla otannalla testiryhmäläisiä. Toisaalta isompi testiryhmäläisten osuus olisi voinut tuoda analyysiin omat vaikeutensa: tiedon analyysi olisi voinut vaikeutua ja työkalun valmistuminen pitkittyä. Kostamo, Airaksinen ja Vilka (2022) toteavat, että aineiston määrä ei korvaa laatua: vähemmästäkin aineistosta on mahdollista saada paljon tietoa. Työkaluun tehtiin kuitenkin useita muutoksia palautteiden perusteella, eikä isommasta määrästä palautteita olisi välttämättä ollut mahdollista tehdä kaikkia parannuksia. Itse työkalussa on jatkossa palautteen antomahdollisuus, joten jatkuva kehittäminen mahdollistuu käyttäjien kokemusten perusteella.

Valmis tuotos eli tasopalkkakompassi sisältää tietoa paikallisen tasopalkkausryhmän neuvottelujen tuloksista. Nämä on dokumentoitu sanasta sanaan sellaisenaan työkalun sisälle. Lisäksi tasopalkkakompassi sisältää tietoa KVTES:n ja OVTES osio G:n valtakunnallisista tasopalkkamääräyksistä (KT 2025). Tietoja on helppo päivittää työkaluun sitä mukaan, kun niitä tulee, esimerkiksi yleiskorotusten myötä tehdyt muutokset palkkatasoihin.

Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty tekoälyä (Keenious ja ChatGPT) tekstin kääntämiseen sekä tiedonhaun apuna. Tekoälyn käytössä on noudatettu Arenen opinnäytetyön eettisiä periaatteita sekä Laurea ammattikorkeakoulun ohjetta tekoälyn käytöstä. Arenen (2024) mukaan tekoälyä käytettäessä on huolehdittava siitä, että lähteet ovat jäljitettävissä ja että niihin viitataan asianmukaisesti hyvän tieteellisen tavan edellyttämällä tavalla.

Eettisyyteen liittyy myös lähdeviitteiden huolellinen merkitseminen. Toisen henkilön työn luvaton hyödyntäminen ilman, että alkuperäinen lähde mainitaan asianmukaisesti, on kiellettyä (Arene 2024). Tässä opinnäytetyössä lähteet on merkitty lähdeluetteloon sekä tekstiin Laurean lähdeviittausohjeiden mukaisesti.

#### 5.4 Jatkokehittäminen

Kehitä-vaiheesta saatujen palautteiden perusteella nousi esiin esimerkiksi työkalun sisäinen hakumahdollisuus. Toiveena oli, että tasopalkkakompassista voisi etsiä esimerkiksi tehtävämikkeen perusteella tietoa siitä, mihin palkkaryhmään tietty nimike kuuluu. Tätä ominaisuutta ei ollut mahdollista ajankäytöllisesti toteuttaa. Lisäksi sen kehittäminen vaatii vielä tarkempaa teknistä osaamista, johon ei ollut resursseja. Hakumahdollisuus on kuitenkin yksi kehittämiskohde, jota kannattaa tulevaisuudessa harkita. Näin tasopalkkakompassista saataisiin vielä käyttäjäystävällisempi. Yhtenä esiin nousseena jatkokehitysideana oli myös mahdolliset integraatiot eri järjestelmiin.

Työkalun vaikuttavuutta on myös hyvä seurata. Landbot-alustalla voidaan seurata chatin käyttäjämääriä. Käyttöänon jälkeen työkalun käynnistyksiä ja loppuun tehtyjen chattien määrän perusteella voidaan arvioida, miten työkalu on otettu vastaan ja kuinka se on tavoittanut henkilöstöä. Lisäksi voidaan saada arvokasta tietoa siitä, onko työkalulla tehty kuinka monta loppuun vietyä chat-keskustelua. Työkalun jatkokehittämisessä auttaa myös tasopalkkakompassin lopussa oleva palautemahdollisuus, josta saadaan arvokkaita käyttäjäkohtaisia palautteita ja kehittämisehdotuksia.

Uuden tiedon edessä monet meistä ovat välillä eksyksissä ja tarvitsemme ohjausta eteenpäin. Jokainen on varmasti joskus miettinyt, miksi saa juuri tietyn verran palkkaa ja mikä oman työn arvo oikeastaan on. Toivottavasti tasopalkkakompassi johdattaa tietä pykälien, määräysten ja valtavan kirjallisen materiaalin viidakosta kohti avointa paikallista tasopalkkajärjestelmää.

## Lähteet

- Arene. 2020. Opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 3.8.2025. <https://arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>
- Baker, M., Halberstam, Y., Kroft, K., Mas, A., & Messacar, D. 2023. Pay Transparency and the Gender Gap. *American economic journal. Applied economics* 2023-04, 15 (2), p.157-183.
- Bamberger, P.A. & Alterman, V. 2024. Navigating the Practical Complexities of Pay Transparency: Implications for Employers and Public Policy, *Compensation and benefits review* 2024-01, 56 (1), s. 37-48.
- Belogolovsky, E. & Bamberger, P. A. 2014. Signaling in secret: Pay for performance and the incentive and sorting effects of pay secrecy. *Academy of Management Journal*, 57 (6), 1706-1733.
- Bruun, N. 2022. Työoikeuden perusteet. E-kirja. Luku 2. Helsinki: Alma Talent.
- Cable, D., & Birkinshaw, J. 2017. The dark side of transparency. *The McKinsey quarterly* 2017-02. Viitattu 3.8.2025. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-dark-side-of-transparency>
- Compagnucci, M. C. 2021. *Legal Design: Integrating Business, Design and Legal Thinking with Technology*. toim., Compagnucci, M.C., Doherty, M., Haapio, H., Hagan, M. Edward Elgar Publishing Limited. Viitattu 4.8.2025. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/detail.action?docID=6793873>
- Card, D., Mas, A., Moretti, E., Saez, E. 2012. Inequality at Work: The Effect of Peer Salaries on Job Satisfaction. *The American economic review* 2012-10, 102 (6), p.2981-3003.
- Ceballos, M., Masselot, A., Watt, R. 2022. Mind Gender Gaps! How Men and Women Get Equal Working Opportunities and Wages. *CESifo forum* 2022-07, 23 (2), s. 3-11.
- Cragun, O. R., Kautz, J., Xiu, L. 2023. Teaching Employees About Pay Helps Avoid Transparency Problems. *The Journal of Total Rewards* 2023-10, 32 (4), p.1-2.
- Cullen, Z., & Perez-Truglia, R. 2022. How Much Does Your Boss Make? The Effects of Salary Comparisons. *The Journal of political economy* 2022-03, 130 (3), s. 766-822.
- Day, N. E. 2011. Perceived pay communication, justice and pay satisfaction. *Employee relations*, 33(5), 476-497.

Design Council. 2025. The Double Diamond. Viitattu 3.8.2025. <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>

European Commission. 2019. Pay transparency: Time to see the gap! Viitattu 3.8.2025. [https://commission.europa.eu/system/files/2019-10/factsheet-pay\\_transparency-2019.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2019-10/factsheet-pay_transparency-2019.pdf)

European Union. 2023. Pay transparency in the EU. Viitattu 3.8.2025. <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/pay-transparency/>

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2023/970.

Hagan, M. (n.d). Law by Design. Viitattu 3.8.2025. <https://www.lawbydesign.co/>

Hakala, Juha T. 2024. Laadullisen tutkimuksen ABC - Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle. E-kirja luku 4. Helsinki: Gaudeamus.

Hallintolaki 434/2003.

HE 19/2014 vp. Hallituksen esitys laiksi naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetun lain muuttamisesta.

Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetun lain muuttamisesta (palkka-avoimuusdirektiivin kansallinen täytäntöönpano).

HE 30/1998 vp. Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi viranomaisten toiminnan julkisuudesta ja siihen liittyviksi laeiksi.

HE 72/2002 vp. Hallituksen esitys Eduskunnalle hallintolaiksi ja laiksi hallintolainkäyttölain muuttamisesta.

Hietala, H., Kaivanto, K., Pystynen, J., Valvisto, E. 2015. Esihenkilön työoikeus. Luku 2.1.2. E-kirja. Helsinki: Alma Insights.

Hirsijärvi, S., Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu -Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Ilveskoski, I. 2022. Chatbotin rakentaminen on helpompaa kuin luulet. Viitattu 3.8.2025. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2022/chatbotin-rakentaminen-on-helppoa.html>

Jun, G.T., Hignett, S., Clarkson, P.J. 2024. Design Creativity. 1-2. E-kirja. Cambridge University Press.

Kim, M., Jackson, D., Sievert, J.R. 2024. Legal Design: Dignifying People in Legal Systems. 1-8. E-kirja. Cambridge University Press.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. E-kirja. Luku 2. Helsinki: Alma Talent.

Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilka, H., 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi: Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. E-kirja. Helsinki: Art House.

Koskinen, S., Kairinen, M., Nieminen, K., Nordström, K., Ullakonoja, V., Valkonen, M. 2018. Työoikeus. 1-4. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

KT-lehti. 1/2025. Tasopalkkajärjestelmä otetaan käyttöön. Viitattu 3.8.2025.  
<https://www.ktlehti.fi/2025/1/tasopalkkajarjestelma-otetaan-kayttoon>

KT-lehti. 1/2025. Kuntacaset: Lahden palkat uudistetaan yhteistyössä - lue tästä esimerkkita-paus, mitä kaikkea tasopalkkojen käyttöönotto vaatii. Viitattu 3.8.2025  
<https://www.ktlehti.fi/2025/1/lahdessa-palkat-uudistetaan-yhteistyossa>

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat yleiskirje 3/2025. KVTESin tasopalkkajärjestelmä. Viitattu 3.8.2025. <https://www.kt.fi/yleiskirjeet/2025/3/kvtesin-tasopalkkajarjestelma>

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat yleiskirje 7/2025. OVTESin osio G tasopalkkajärjestelmä. Viitattu 3.8.2025. <https://www.kt.fi/yleiskirjeet/2025/7/OVTES-osio-G-tasopalkkajarjestelma>

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat. 2023. Liikkeen luovutus. Viitattu 3.8.2025.  
<https://www.kt.fi/palvelussuhde/muutostilanteet/liikkeen-luovutus>

Kuntaliitto. 2025. Verkkoviestinnän erityiskysymyksiä. Henkilöstön palkkatiedot. Viitattu 3.8.2025. <https://www.kuntaliitto.fi/laki/julkisuus-ja-tietosuoja/verkkoviestinnan-erityiskysymyksiä>

Lam, L., Cheng, B., Bamberger, P., Wong, M.N. 2022. Research: The Unintended Consequences of Pay Transparency, Harvard Business Review. Viitattu 3.8.2025.  
<https://hbr.org/2022/08/research-the-unintended-consequences-of-pay-transparency>

Landbot 2025. A Chatbot Platform Designed for Humans - Build sophisticated conversational experiences for web and mobile. Viitattu xx.xx..xxxx. <https://landbot.io/chatbot-platform>

Laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta 11.4.2003/304.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.

Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta 621/1999.

Leppänen, K. 2015. Yhdenvertaisuus työelämässä. E-kirja. Helsinki: Alma Insights.

Nokian kaupunki. 2025. Henkilöstöraportti 2024. Viitattu 3.8.2025. <https://www.nokiankaupunki.fi/ajankohtaista/nokian-kaupungin-helmikuussa-antama-tilinpaatosennuste-toteutui-kaupunki-teki-vuonna-2024-03-miljoonaa-euroa-ylijaamaa/>

OECD. 2021. Pay Transparency Tools to Close the Gender Wage Gap. Paris: OECD Publishing. Viitattu 3.8.2025. [https://www.oecd.org/en/publications/pay-transparency-tools-to-close-the-gender-wage-gap\\_eba5b91d-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/pay-transparency-tools-to-close-the-gender-wage-gap_eba5b91d-en.html)

Osterwalder, A. Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., Papadakos, A. 2014. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. John Wiley & Sons, Incorporated.

Paanetoja, J. 2023. Työoikeus tutuksi - käsikirja. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing.

Pikkuaho, N. 2023. Pian työnantajan on pakko kertoa palkasta viimeistään ennen työhaastattelua - näin palkka-avoimuusdirektiivi vaikuttaa. Viitattu 3.8.2025. <https://duunitori.fi/tyoelama/palkka-avoimuusdirektiivi>

Puusa, A., Juuti, P. (toim.). 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Luku 10. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 3.8.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Salonen, J., Niemijärvi, V., Lehtovaara, L. 2022. Bottikuiskaajan käsikirja. Creative Commons Attribution-ShareAlike.

Stickdorn, M., Lawrence, A. and Hormess, M., Schneider, J. 2018. This is service design doing: applying service design thinking in the real world: A practitioner's handbook. s. 58-59. Canada: O'Reilly.

Scott, D., Tenhiälä, A., Karaeminogullari. 2023. Pay Transparency - The Employee Perspective. The Journal of Total Rewards 2023-07, 32 (3), s.1-2.

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja. 2024:21. Samapalkkaisuusohjelma 2024-2027 Hallituksen ja työmarkkinakeskusjärjestöjen ohjelmalliset toimenpiteet. Viitattu 3.8.2025. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165735/STM\\_2024\\_21\\_j.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165735/STM_2024_21_j.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2024. Työryhmä valmistelemaan palkka-avoimuusdirektiivin täytäntöönpanoa. Viitattu 3.8.2025. <https://stm.fi/-/tyoryhma-valmistelemaan-palkka-avoimuusdirektiivin-taytantonpanoa>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2025. Työryhmän esitys palkka-avoimuusdirektiivin täytäntöönpanoksi. Viitattu 3.8.2025. <https://stm.fi/-/tyoryhman-esitys-palkka-avoimuusdirektiivin-taytantonpanoksi-etenee>

STM 069:00/2024 Säädösvalmistelu.

Tenhiälä, A., Chung, D. J., & Park, T.-Y. (2023). Procedural Pay Transparency, Motivational Climate, and Employee Outcomes. IE Business School, IE University; ILR School, Cornell University; Sungkyunkwan University.

Tiililä, U. 2015. Mitä on asiallinen, selkeä ja ymmärrettävä virkakieli? Kielikello 3/2015. Viitattu 4.8.2025. <https://kielikello.fi/mita-on-asiallinen-selkea-ja-ymmarrettava-virkakieli/>

TENK. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa - Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Viitattu 3.8.2025. <https://tenk.fi/fi/tiede/tilppi/hyva-tieteellinen-kaytando-htk>

Tilastokeskus, Ansiotasoindeksi 2023.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Suomen työlainsäädäntö ja työelämän suhteet. TEM esite 5/2015. Viitattu 3.8.2025. <https://tem.fi/documents/1410877/2918774/Suomen+ty%C3%B6lains%C3%A4%C3%A4nt%C3%B6+ja+ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+suh-teet/66681b2a-b817-4f79-8482-9f26091f7602>

Valkonen, M., Koskinen, S. 2018. Yhdenvertainen kohtelu työsuhteessa. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Valtioneuvosto. 2023. Pääministeri Orpon hallituksen hallitusohjelma Vahva ja välittävä Suomi, Valtioneuvoston julkaisuja 2023:58: Viitattu 3.8.2025. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165042/Paaministeri-Petteri-Orponhallituksen-ohjelma-20062023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Vilkkä, H. 2021. Näin onnistunut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin, luvut 1-4. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

## Kuviot

Kuvio 1: Uuden ja vanhan palkkausjärjestelmän termien vertailua .....	22
Kuvio 2: Varsinaisen palkan osat tasopalkkajärjestelmässä (mukailten KT 2025) .....	25
Kuvio 3: Tasopalkkajärjestelmän aikataulut ja tehtävät (Nokian kaupunki) .....	32
Kuvio 4: Tuplatimanttimalli (mukailten Design Council avoimen lähteen kuvaa) .....	33
Kuvio 5: Sidosryhmäkartta.....	35
Kuvio 6: Mindmap-ideointia tasopalkkabotin rakentamisesta .....	38
Kuvio 7: Ensivaikutelma tasopalkkatyökalusta .....	41
Kuvio 8: Työkalun selkeys .....	41
Kuvio 9: Työkalun käytettävyys.....	41
Kuvio 10: Työkalun hyödyllisyys tasopalkkajärjestelmän käyttöönotossa .....	42

## Kuvat

Kuva 1: Työoikeuden jäsentelyä (Koskinen ym. 2025).....	9
Kuva 2: Nykytilan palvelupolku .....	36
Kuva 3: Ensimmäinen prototyyppi.....	39
Kuva 4: Ensimmäisen prototyypin käsikirjoitusta .....	40
Kuva 5: Aloituskäyttö näkymä Nokian kaupungin teemaväreissä.....	45
Kuva 6: Käyttäjän aloituskäyttö näkymä.....	46
Kuva 7: Chatbotin aloituspiste .....	48
Kuva 8: Esimerkki ehtolauseesta .....	49
Kuva 9: Valmis liite 1 brick-pala.....	49
Kuva 10: Brick-paloja botin sisällä .....	50
Kuva 11: Palautteen rakenne .....	50

## Taulukot

Taulukko 1: Vastausten teemoittelu .....	43
--	----

## Liitteet

Liite 1: Kysely tasopalkkatyökalusta .....	63
Liite 2 Tiedote opinnäytetyön osallistujalle .....	65
Liite 3 Valmis skriptaus botista erään palkkaryhmän osalta.....	67

## Liite 1: Kysely tasopalkkatyökalusta

### Kysely tasopalkkatyökalun prototyypistä

Tämä kysely liittyy opinnäytetyönä kehitettyyn työkaluun tasopalkkajärjestelmästä. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa Nokian kaupungille kehittämistehtävänä selkeä, ymmärrettävä ja kaikille avoin työkalu tasopalkkajärjestelmän paikallisista kriteereistä ja palkkatasoista.

\* Pakollinen

1. Lue sähköpostiisi saamasi opinnäytetyön osallistujan tiedote. Suostutko siihen, että tässä kyselyssä antamiasi anonyymejä vastauksiasi käytetään työkalun kehittämiseen ja osana opinnäytetyötä? \*

- Kyllä suostun.
- En suostu.

2. Mikä oli ensivaikutelmasi tasopalkkatyökalusta?

- Erittäin positiivinen
- Melko positiivinen
- Neutraali
- Melko negatiivinen
- Erittäin negatiivinen

3. Miten arvioisit työkalun selkeyttä?

- Erittäin selkeä
- Selkeä
- Keskinertainen
- Heikko
- Erittäin heikko

4. Miten arvioisit työkalun käytettävyyttä?

- Erinomainen
- Keskiarvoa parempi
- Keskinertainen
- Keskiarvoa heikompi
- Heikko

5. Koetko, että työkalusta voisi olla hyötyä tasopalkkajärjestelmän käyttöönotossa?

- Kyllä
- Ei

6. Onko sinulla ehdotuksia työkalun kehittämiseksi? Kirjoita alle kehittämisehdotuksesi.

7. Muu avoin palaute työkalusta.

---

Tämä ei ole Microsoftin luomaa tai suosittelemaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle.

## Liite 2 Tiedote opinnäytetyön osallistujalle

### TIEDOTE OPINNÄYTETYÖSTÄ

#### **Tasopalkka tutuksi – Chatbot -työkalun kehittäminen paikallisesta tasopalkkajärjestelmästä kunnan esihenkilöille ja henkilöstölle**

##### **Pyyntö osallistua opinnäytetyöhön**

Sinua pyydetään mukaan opinnäytetyöhön, jossa tarkoituksena on tuottaa Nokian kaupungille kehittämistehtävänä selkeä, ymmärrettävä ja kaikille avoin työkalu tasopalkkajärjestelmän paikallisista kriteereistä ja palkkatasoista.

Olemme arvioineet, että sovellet opinnäytetyön osallistujaksi, koska kuulut työkalun tulevaan käyttäjäryhmään. Tämä tiedote kuvaa opinnäytetyötä ja sinun osuuttasi siinä. Perehdyttyäsi tähän tiedotteeseen sinulla on mahdollisuus esittää kysymyksiä opinnäytetyöstä, jonka jälkeen sinulta pyydetään suostumus opinnäytetyöhön osallistumisesta.

##### **Vapaaehtoisuus**

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytyminen ei vaikuta oikeuksiisi tai kohteluusi.

Voit myös peruuttaa tai keskeyttää osallistumisesi koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytät osallistumisen, sinusta siihen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana opinnäytetyöaineistoa.

##### **Opinnäytetyön tarkoitus**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa Nokian kaupungille kehittämistehtävänä selkeä, ymmärrettävä ja kaikille avoin työkalu tasopalkkajärjestelmän paikallisista kriteereistä ja palkkatasoista. Keskeisenä ajatuksena on tuoda työntekijöiden ja esihenkilöiden tietoon uuden tasopalkkajärjestelmän logiikka ja paikalliset tasokuvaukset helposti hahmotettavassa muodossa. Kehittämistyössä muotoillaan työkalu esihenkilöiden ja henkilöstön käyttöön hyödyntäen käyttäjäkokemusta palvelu- ja oikeusmuotoilun keinoin.

##### **Opinnäytetyömenetelmät ja toimenpiteet**

Opinnäytetyön aineiston keruu toteutetaan siten, että vastaat sähköpostilla toimitettuun kyselyyn.

##### **Opinnäytetyön mahdolliset hyödyt**

Vastaamalla kyselyyn autat kehittämään työkalun prototyyppiä käyttäjälähtöisemmäksi ja saavutettavammaksi.

**Kustannukset ja niiden korvaaminen**

Opinnäytetyöhön osallistuminen ei maksa sinulle mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta.

**Opinnäytetyön tuloksista tiedottaminen**

Opinnäytetyö julkaistaan avoimesti Theseus-tietokannassa.

**Opinnäytetyön aineiston hävittäminen ja mahdollinen jatkokäyttö**

Aineistoa ei jatkokäytetä eikä sitä avata muiden käyttöön. Aineisto hävitetään viimeistään kuusi kuukautta opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

**Lisätiedot**

Pyydän sinua tarvittaessa esittämään opinnäytetyöhön liittyviä kysymyksiä opinnäytetyön tekijälle /opinnäytetyön ohjaajalle

**Opinnäytetyöntekijöiden ja ohjaajan yhteystiedot**

xxx

### Liite 3 Valmis skriptaus botista erään palkkaryhmän osalta

#### Tasopalkkakompassi

Hei,

Tervetuloa käyttämään Nokian kaupungin tasopalkkakompassia. Tasopalkkakompassi on chatbot-pohjainen työkalu, jonka avulla pääset tutustumaan paikalliseen KVTES:n ja OVTES osio G:n mukaiseen tasopalkkajärjestelmään.

Bottia hyödyntämällä voit esimerkiksi selvittää tehtävän palkkaryhmän ja paikallisen tasopalkan. Lue lisää tasopalkkajärjestelmästä [intra](#)sta. Bottia käytetään anonyymisti, eikä vastauksia tallenneta mihinkään.



**Valitse ensin, minkä työehtosopimuksen piirissä tehtävä on.**

VALITSE VAIHTOEHDOSTA




KVTES



OVTES osio G

OVTES osio G 09:22



Valitse seuraavaksi palkkaryhmä.


09:22 VALITSE VAIHTOEHDOSTA

Päiväkodin johtaja (450020)

Varhaiskasvatusyksikön apulaisjohtaja (450030)

Varhaiskasvatuksen erityisopettaja (451042 tai 450042)

Varhaiskasvatuksen opettaja (451044, 450044)



09:23 VALITSE VAIHTOEHDOSTA

**Päiväkodin johtaja (450020)**

Tähän palkkaryhmään kuuluvien päätehtävänä on varhaiskasvatuslain mukaisessa päiväkodin johtajan tehtävässä toimiminen.

**Tehtävät edellyttävät varhaiskasvatuslain 540/2018 mukaista päiväkodin johtajan kelpoisuutta (varhaiskasvatuslaki 31 §, 74 § ja 75 §).**

Tähän palkkaryhmään voivat kuulua esimerkiksi varhaiskasvatusyksikön johtaja ja päiväkodin johtaja.


Tehtävä kuuluu tähän palkkaryhmään

Tehtävä ei kuulu tähän palkkaryhmään, palaa takaisin palkkaryhmän valintaan

**Päiväkodin johtaja (450020)**

**Tässä palkkaryhmässä on kolme tasoa (A, B, C). Alla olevien kriteerien täyttyminen nostaa tehtävän tasolta A tasolle B tai tasolta B tasolle C.**

- Johdettavien toimipisteiden **ja/tai** henkilöstön määrä. Vähintään 168 laskennallista paikkaa päiväkodissa tai henkilöstön määrä vähintään 30.
- Päiväkodin johtamista laaja-alaisemmat johtotehtävät - tarkastelussa huomioidaan perhepäivähoidon tai avoimen ja yksityisen varhaiskasvatuksen johtaminen.
- **C-tason kriteeri:** Laajennettu aukioloaika/ ympärivuorokautisen toiminnan johtaminen



09:23

VALITSE VAIHTOEHDOSTA

Valitse alla olevasta valikosta, kuinka monta kriteeriä tehtävässä täyttyy.

Ei yhtään

Yksi kriteeri täyttyy

Kaksi kriteeriä täyttyy

Yksi C-tason kriteeri täyttyy


Tehtävä on tasolla B1. Tasopalkka on xxxx,xx e/kk.



Haluaisitko antaa vielä anonyymiä palautetta palvelusta?

09:24 VALITSE VAIHTOEHDOSTA

Anna palautetta Lopeta Aloita alusta




Kirjoita palautteesi tähän:

Kirjoita tähän...

LÄHETÄ

09:25



Kiitos kun käytit tasopalkkakompassia! Toivottavasti siitä oli sinulle hyötyä. Lue tasopalkkajärjestelmästä lisää [intrasta](#).

09:25