



# Ammattikorkeakoulun hallinto- ja tukipalvelu- henkilöstön kokemukset palkitsemisesta

Jenni Tolvanen

2023 Laurea



**Laurea-ammattikorkeakoulu**

**Ammattikorkeakoulun hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön kokemukset palkitsemisesta**

Jenni Tolvanen  
Liiketalouden tradenomi (AMK)  
Opinnäytetyö  
toukokuu 2023

**Ammattikorkeakoulun hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön kokemukset palkitsemisesta**

Vuosi

2023

Sivumäärä

50

Palkitseminen on johdon tärkeä työväline, jolla henkilöstöä voidaan motivoida ja sitouttaa organisaatioon. Onnistuneen palkitsemisen avulla voidaan pyrkiä parempiin työsuorituksiin ja organisaation tuloksen parantamiseen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää suuren Etelä-Suomen alueella toimivan ammattikorkeakoulun hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön kokemuksia palkitsemisesta. Tämän lisäksi tavoitteena oli välittää toimeksiantajalle konkreettisia ehdotuksia palkitsemisen kehittämiseksi.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään palkitsemisen eri käsitteitä yleisellä tasolla. Lisäksi työssä käsitellään yhdenvertaisuuden, oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon käsitteitä, sillä ne ovat tärkeä osa palkitsemisen kokonaisuutta. Työn merkittävin tietopohja rakentuu Suomen työläinsäädännöstä ja yksityisen opetusalan työehtosopimuksesta. Työssä on hyödynnetty myös artikkeleita, ammattikirjallisuutta ja tutkimusjulkaisuja.

Tutkimusmenetelmänä työssä on käytetty menetelmätriangulaatiota, eli laadullisen ja määrällisen tutkimusmenetelmän yhdistelmää. Henkilöstön kokemuksia palkitsemisesta kerättiin verkkokyselyllä. Kysely lähetettiin 98 henkilölle, joista 61 vastasi kyselyyn. Tämän lisäksi vastaajilta pyydettiin omaa näkemystä palkitsemisen kehittämiseksi avoimilla kysymyksillä.

Tutkimustuloksista ilmeni, että henkilöstö on keskimäärin tyytyväinen organisaation kokonaispalkitsemiseen. Vastausten perusteella työntekijät arvostivat erityisesti työn järjestelymahdollisuuksia, työtehtävien mielenkiintoisuutta ja hyvää työilmapiiriä. Kehityskohteita organisaatiossa on palautteen antamisen säännöllisyys ja palkitsemiskeinoista tiedottaminen. Palkitsemisen yhdenvertaisuuden kokemuksia ja läpinäkyvyyttä tulisi myös edistää.

Toimeksiantaja sai arvokasta tietoa henkilöstön tyytyväisyydestä palkitsemisen nykytilaan. Tutkimuksen ja kerätyn aineiston perusteella toimeksiantajalle esitettiin kehitysehdotuksia, joilla palkitsemista voitaisiin organisaatiossa kehittää.

Asiasanat: henkilöstöhallinto, kokemus, motivaatio, palkitseminen, sitoutuminen

Jenni Tolvanen

**Experiences of Administrative and Business Support Personnel about Rewarding**

Year	2023	Pages	50
------	------	-------	----

---

Rewarding is an important tool for management, which can be used to motivate and commit an employee to the organization. With the help of successful rewarding, organization can strive for better work performance and improve the organization's results. The aim of this thesis was to research the employee experience about rewarding. The target group of this thesis is limited to administrative and business support personnel. The client was a large university of applied sciences located in Southern Finland. Another aim of this thesis was to convey to the client concrete development proposals related to rewarding.

The theoretical part of the thesis includes knowledge about rewarding in a general level. In addition, the concepts of equality, justice and equality are discussed, as they are important parts of total rewarding. The most significant knowledge base of the work is built on Finnish labor legislation and the collective agreement of the private teaching sector. Articles, professional literature, and research publications were also used in this thesis.

Method triangulation was used in the thesis, where quantitative and qualitative research methods were combined. The quantitative research was carried out with an online survey. The survey was sent to 98 people. Personnel's own development proposals was also asked with open questions.

The research results indicate that on average, the personnel are satisfied with the organization's overall rewarding. Based on the answers, the employees especially appreciated the work organization possibilities, interesting work tasks and the good work atmosphere. Development targets in the organization are the regularity of giving feedback and informing about reward methods. Experiences and transparency of rewarding equality should also be promoted.

The client received valuable information about the staff's satisfaction with the current state of rewarding. Based on the research and the collected material, development proposals were presented to the client, with which rewarding in the organization can be developed.

Keywords: human resources, experience, motivation, rewarding, commitment

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Työn tausta ja tavoite .....	6
1.2	Aiheen rajaus .....	7
1.3	Tutkimusmenetelmä ja toteutus .....	7
1.4	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus .....	8
2	Palkitseminen .....	9
2.1	Aineellinen palkitseminen .....	12
2.1.1	Rahapalkka ja lisät .....	12
2.1.2	Luontoisedut .....	13
2.1.3	Tulospalkkiojärjestelmä .....	14
2.1.4	Muut taloudelliset palkitsemisen keinot .....	15
2.2	Aineeton palkitseminen .....	15
2.2.1	Osaamisen kehittäminen ja urakehitysmahdollisuudet .....	16
2.2.2	Palauttekeskustelut .....	18
2.2.3	Työn järjestelymahdollisuudet .....	18
2.2.4	Työyhteisö ja työturvallisuus .....	19
3	Yhdenvertaisuus, oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo.....	20
4	Tutkimustulokset .....	21
4.1	Vastaaajien perustiedot .....	22
4.2	Kokemukset aineellisesta palkitsemisesta .....	24
4.2.1	Kokemukset bonusjärjestelmästä .....	27
4.3	Kokemukset aineettomasta palkitsemisesta .....	30
4.4	Kokemukset yhdenvertaisuudesta ja sitoutuneisuudesta .....	33
5	Kehitysehdotukset.....	36
6	Yhteenveto ja pohdinta .....	38
	Lähteet.....	40
	Kuviot .....	44
	Taulukot .....	44
	Liitteet .....	45

## 1 Johdanto

Palkitseminen on tärkeä ja tehokas johdon väline motivoida sekä sitouttaa henkilöstöä organisaatioon. Palkittamisen avulla organisaatio voi tavoitella parempaa tulosta, parempia työsuorituksia ja tyytyväisempää henkilöstöä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 15.) Henkilöstön kokemukset palkittamisesta voivat kuitenkin poiketa siitä, miten johto palkittamisen ajattelee. Johdon tehtävänä on huolehtia, että henkilöstö on tietoinen organisaation palkittamisjärjestelmistä sekä tavoitteista, joihin heidän odotetaan pääsevän (Hakonen ym. 2014, 26-27). Henkilöstön osallistuttaminen tavoitteiden ja palkittamiskeinojen suunnitteluun tekee palkittamisesta avoimempaa ja läpinäkyvämpää. Myös vuonna 2022 käyttöön otettu yhteistoimintalaki (1333/2021) velvoittaa työnantajaa käymään vuoropuhelua henkilöstön edustajien kanssa muun muassa työpaikalla sovellettavista säännöistä, toimintamalleista ja henkilöstön osaamistarpeista.

Organisaation on hyvä suunnitella strategisia lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita, sekä ohjata henkilöstöä näiden tavoittamiseen palkittamisen avulla. Palkittamista tulee johtaa osana yrityksen toimintaa ja strategiaa, jolloin voidaan puhua myös strategisesta palkittamisesta. Organisaatio päättää, miten, mistä ja milloin henkilöstöä palkitaan. Palkittamisstrategian tulisi olla helposti tulkittava, jolloin palkittaminen voidaan toteuttaa yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti. (Viitala 2021, 88.) Yhdenvertaisuuden, oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon kokemukset on huomioitava, sillä näiden epäonnistuuksa seurauksena voi olla työntekijöiden ei-toivottu vaihtuvuus, huono työmotivaatio tai työyhteisön sisäiset ongelmat.

Kuinka tietoinen henkilöstö on organisaationsa palkittamiskeinoista? Miten tyytyväinen henkilöstö on nykytilanteeseen? Miten henkilöstö kehittäisi palkittamisjärjestelmää? Tämän opinäytetyön tarkoituksena on selvittää toimeksiantajana toimivan ammattikorkeakoulun hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön kokemuksia palkittamisesta.

### 1.1 Työn tausta ja tavoite

Työni toimeksiantajana toimii suuren Etelä-Suomessa toimivan ammattikorkeakoulun henkilöstöpalvelut. Aiheen arkaluontoisuuden vuoksi toimeksiantajaa ei mainita nimellä, vaan se mainitaan työssä ”toimeksiantajaorganisaationa” tai pelkästään ”toimeksiantajana”. Opinäytetyö lähti liikkeelle toimeksiantajan tarpeesta selvittää henkilöstön kokemuksia palkittamiseen liittyen.

Tutkimustyöni ydinkysymys on ”Kuinka hallinto- ja tukipalveluhenkilöstö kehittäisi palkittamista?”. Alakysymyksiä ovat ”Kuinka tyytyväinen henkilöstö on palkittamisen nykytilanteeseen?” ja ”Mistä palkittaminen koostuu?”.

Tutkimustyö on tärkeä toteuttaa, sillä henkilöstön kokemukset palkitsemisesta vaikuttavat työssä viihtymiseen, motivaatioon, suoriutumiseen ja organisaation tulokseen. Nykyisessä työmarkkinatilanteessa osaavien työntekijöiden sitouttaminen ja uusien houkuttelemineen organisaatioon on tärkeää, sillä kilpailu osaavista työntekijöistä on kovaa. Työn tavoitteena on välittää toimeksiantajalle konkreettisia keinoja palkitsemisen kehittämiseksi.

## 1.2 Aiheen rajaus

Olen rajannut opinnäytetyöni kohderyhmän ammattikorkeakoulun hallinto- ja tukipalveluhenkilöstöön (HTP-henkilöstö). Organisaatiossa työskentelee työehtosopimuksen näkökulmasta 315 hallinto- ja tukipalveluhenkilöstöön kuuluvaa henkilöä. Henkilöstöstä on otettu 98 henkilön systemaattinen satunnaisotanta, joka kattaa 31 % HTP-henkilöstöstä. Organisaation johto, henkilöstöpalvelut ja harjoittelijat on rajattu kyselystä ulkopuolelle, sillä tarkoituksena oli nimenomaan selvittää palkitsemisen kokemuksia asiantuntija- ja päällikkötason näkökulmasta.

Työnantajaliitto Sivista on jakanut yksityisen opetusalan työehtosopimuksen hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön sekä opetushenkilöstön kesken. Opinnäytetyöni luotettavuus ja selkeys olisi voinut heikentyä, jos olisin laajentanut tutkimuksen koskemaan myös opetushenkilöstöä. Tämän vuoksi päädyin rajaamaan kohderyhmää.

## 1.3 Tutkimusmenetelmä ja toteutus

Opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen menetelmän yhdistelmää, eli triangulaatiota. (Vilkkä 2021b, 58). Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää suositellaan käytettäväksi silloin, kun halutaan selvittää ja ymmärtää kohdejoukon kokemuksia sekä kuinka ne heidän kesken jakautuvat (Vilkkä 2021a, 14). Määrällinen tutkimus vaatii enemmän etukäteissuunnittelua kuin laadullinen tutkimus. Tutustuminen aikaisempiin tutkimuksiin ja aineistoon auttavat tarkentamaan tutkimuskysymystä ja selkeyttämään mittaria, joka tässä opinnäytetyössä on verkkokysely. (Vilkkä 2021a, 17.) Kyselyssä kysyttiin myös avoimia kysymyksiä, jonka vuoksi tutkimusmenetelmänä on hyödynnetty myös kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Pidin avoimia kysymyksiä välttämättömyytenä, jotta pystyin selvittämään henkilöstön omia kehitysehdotuksia palkitsemiselle.

Verkkokyselyn levittäminen suuremmalle kohderyhmälle on vaivatonta ja kerätyn aineiston käsittely on tehokasta. Kysely lähetettiin 98 systemaattisella satunnaisotannalla valitulle henkilölle, jonka vuoksi koin tämän sopivimmaksi aineistonkeruumenetelmäksi. Toimeksiantaja rajasi ensin henkilöstölistalta johdon, henkilöstöpalvelut ja harjoittelijat pois, jonka jälkeen jäljelle jäävistä henkilöistä valittiin joka kolmas vastaamaan kyselyyn. Kyselyssä esitin erilaisia hypoteeseja, eli lyhyitä väitteitä (Vilkkä 2021a, 14). Arviointiasteikkokysymyksiä kyselyssä oli 20 ja avoimia kysymyksiä 3. Samaan aihealueeseen liittyvät hypoteesit esitettiin aina

omassa osiossaan, jolloin kyselylomake säilyi selkeänä. Kysely oli vakioitu, eli kaikilta vastaajilta kysyttiin vastaukset samalla tavalla (Vilkkä 2021b, 76). Vastajaan täytyi valita neljästä vaihtoehdosta oma kokemuksensa esitettyyn väitteeseen. Henkilöstölle lähettämäni verkkokysely löytyy ensimmäisestä liitteestä ja sen analysoidut tulokset luvusta neljä. Kyselyn tulokset on esitetty aukikirjoitetun tekstin lisäksi erilaisin kaavioin luottavuuden helpottamiseksi.

#### 1.4 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyössä toimeksiantajana toimivan ammattikorkeakoulun nimeä ei mainita aiheen arkaluontoisuuden vuoksi. Organisaatiolta haettiin tutkimuslupa opinnäytetyön tekemistä varten. Opinnäytetyössä käytetyt lähteet on merkitty asianmukaisesti ja Laurean viittausohjeita noudattaen. Ennen opinnäytetyöprosessin aloitusta olen tutustunut henkilötietojen käsittelyohjeisiin ja tietoturvaan. Olen tutustunut myös opinnäytetyön tutkimuseettisiin ohjeistuksiin.

Aineiston keruu toteutettiin kyselyllä ja henkilöstön vastaukset käsiteltiin anonyymeina. Vastajaan henkilötiedot eivät välittyneet toimeksiantajaorganisaatiolle tai opinnäytetyön kirjoittajalle, ja tällä pyrittiin saamaan mahdollisimman rehellisiä vastauksia. Toimeksiantaja on jakanut linkin kyselyyn henkilöstöpalveluiden sähköpostin kautta. Toimeksiantajalta saatu luottamuksellinen tieto ja kyselyn vastaukset on hävitetty asianmukaisesti opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Kyselymenetelmän luotettavuuteen vaikuttavat muun muassa vastausprosentti, vastaajan mielentila ja ympäristö vastaushetkellä, sekä kuinka vastaaja ymmärtää esitetyt kysymykset. Kysely on testattu muutamalla henkilöllä ennen sen laajempaa levitystä. Tällä olen varmistanut, että verkkolomake toimii halutusti ja kysymykset on esitetty ymmärrettävässä muodossa. Olen korjannut kyselyn sisältöä saamani palautteen perusteella. Kysymykset ovat muotoutuneet sitä mukaa, kun olen päässyt tutustumaan aiheeseen tarkemmin. Kyselyn eri osioissa olen selittänyt, mitä väitteissä olevat käsitteet tarkoittavat. Tällä olen halunnut varmistaa, että vastaajat ymmärtävät väitteet samalla tavalla. Riittävä vastausprosentti on yritetty tavoittaa tekemällä kyselystä saavutettava ja helposti vastattava. Google Forms-kyselyn voi täyttää helposti joko puhelin- tai selainversiossa. Vastauksia on käsitelty huolellisesti, sillä myös mittaustulokset vaikuttavat kyselymenetelmän luotettavuuteen (Vilkkä 2021a, 101). Kyselyyn vastasi 98 henkilöstä 61, eli vastausprosentti oli 62 %. Vastausprosentti on mielestäni tarpeeksi korkea edustamaan henkilöstön kokemuksia palkitsemisesta.

Avoimista vastauksista olen korjannut ainoastaan mahdolliset kirjoitusvirheet luottavuuden helpottamiseksi - muutoin työssä esitetyt anonyymit vastaukset ovat suoria lainauksia.



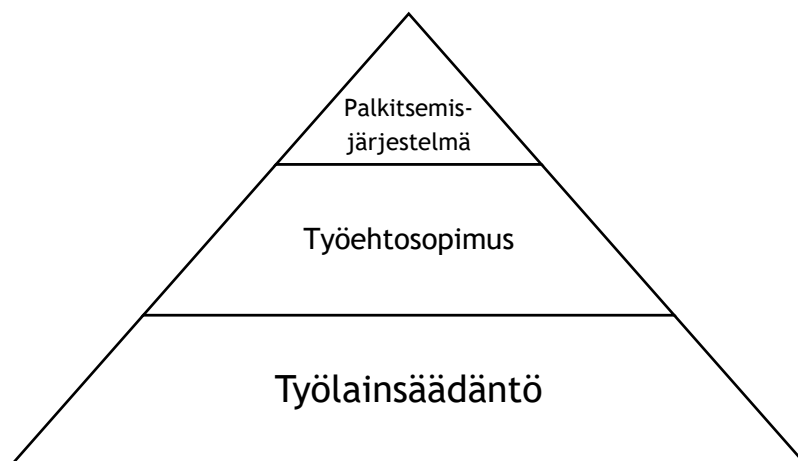
## 2 Palkitseminen

Palkitsemisella on monia tavoitteita, kuten henkilöstön sitouttaminen, motivaation lisääminen sekä työn tuloksen ja tehokkuuden parantaminen (Hakonen ym. 2014, 15). Terminä palkitseminen saattaa herättää mielikuvan pelkästään rahapalkasta, mutta palkitsemisen laajempi kokonaisuus käsittää myös muita aineellisia ja aineettomia palkitsemiskeinoja.

Palkitsemiseen vaikuttavat Suomen työlainsäädäntö, työehtosopimukset ja palkitsemisen historia (Hakonen & Nylander 2015, 13). Palkitsemisen historia alkaa Suomessa 1900-luvun alusta, jolloin nykyinen Teknologialiitto otti käyttöön palkkausjärjestelmän, jossa huomioitiin työn vaativuus ja työsuoritus. Työ- ja virkaehtosopimusten aikakausi alkoi vuoden 1994 aikana, jolloin myös paikallinen sopiminen tuli useilla aloilla mahdolliseksi. (Hakonen ym. 2014, 43-45.)

1970- ja 1980-luvuilla työlainsäädäntöä alettiin kehittämään vauhdilla (Hakonen ym. 2014, 46). Voidaan sanoa, että työlainsäädäntö on palkitsemisen kivijalka, sillä se asettaa vähimmäisedot jokaiselle työsuhteelle. Palkitsemisesta määrätään muun muassa työsopimuslaissa (55/2001), palkkaturvalaissa (866/1998), työaikalaisissa (872/2019) ja vuosilomalaissa (162/2005). Työlainsäädännön tavoitteena on turvata sekä työntekijöiden että työnantajien oikeuksia ja velvollisuuksia. Työlainsäädäntöä kehittää Työ- ja elinkeinoministeriö ja sen noudattamista valvoo aluehallintavirastot (AVI) (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022).

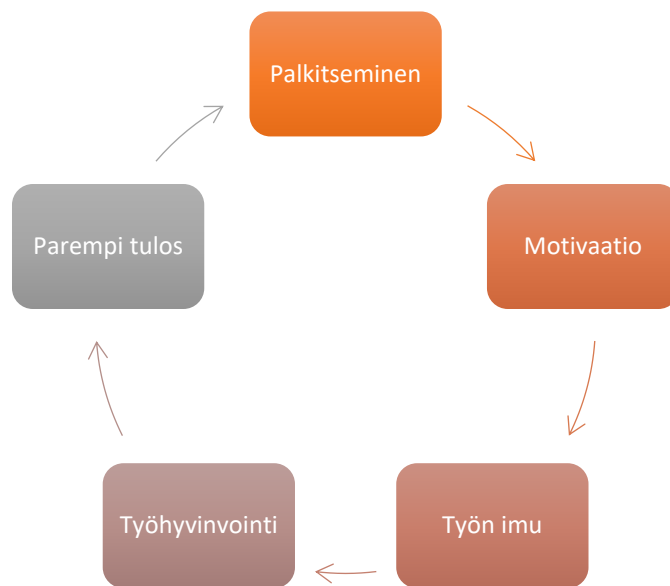
Työntekijä- ja työnantajaliitot neuvottelevat alakohtaisista työehtosopimuksista. Työehtosopimuksissa määrätään muun muassa vähimmäispalkoista, erilaisista lisistä ja työajan säädöksistä. Tässä opinnäytetyössä perehdymme yleissitovaan yksityisen opetusalan työehtosopimukseen. Työehtosopimuksen yleissitovuus tarkoittaa, että työnantajan on noudatettava vähintään kyseiselle alalle neuvotellun sopimuksen määräyksiä huolimatta siitä, kuuluuko yritys työnantajaliittoon vai ei.



Kuvio 1: Palkan määräytyminen

Osana palkitsemisen kokonaisuutta on tärkeää keskustella henkilöstön palkkatietämyksestä. Palkkatietämyksellä tarkoitetaan sitä, että työntekijä tietää mistä hänen oma palkkansa määräytyy ja mitä muita palkitsemiskeinoja tai etuja organisaatio tarjoaa. Esimiesten tehtävä on kertoa henkilöstölle ajankohtaisista palkitsemistavoista. (Hakonen ym. 2014, 26.) Palkkatietämystä kannattaa edistää esihenkilön ja työntekijän välisissä kehityskeskusteluissa.

Organisaation palkitsemisjärjestelmässä voidaan sopia erilaisista aineellisista ja aineettomista palkitsemiskeinoista sekä tavoitteista ja suorituksista, joista henkilöstöä palkitaan (Hakonen & Nylander 2015, 16). Kokonaispalkitsemisen tarkoitus on tukea varsinaisen liiketoiminnan strategiaa, tehostaa yrityksen toimintaa ja kannustaa henkilöstöä paremman tuloksen tavoittamiseen (Hakonen ym. 2014, 52). Onnistuneella palkitsemisella on useita positiivisia vaikutuksia niin yksilön, työyhteisön kuin organisaation kannalta (kuvio 2). Palkitsemisen kehittäminen vaatii johdolta ja esihenkilöiltä sitoutumista, panostusta ja kiinnostusta (Hakonen ym. 2014, 16).



Kuvio 2: Onnistuneen palkitsemisen vaikutuksia

Motivaatio rakentuu sisäisistä ja ulkoisista vaikuttimista. Motivaatiota voidaan kuvailla vireystilaksi, kyvykkyydeksi ja itseohjautuvuudeksi. Motivaation kokeminen on yksilöllistä, eikä voida sanoa yhtä tiettyä tekijää motivaatiotilan saavuttamiseksi. (Koppelo 2023.) Palkitseminen on kuitenkin yksi tekijä, jolla johto voi edistää henkilöstön motivaatiotilaa. Selkeät ja mitattavat tavoitteet tukevat palkitsemisen toteuttamista ja työssä koettua motivaatiota. Voidaan puhua sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Sisäinen motivaatio tarkoittaa henkilön

tyytyväisyyttä omiin saavutuksiin ja kehittymiseen. (Viitala 2021, 223.) Sisäinen motivaatio vahvistuu ulkoisten palkkioiden avulla (Hakonen ym. 2014, 22). Ulkoinen motivaatio tarkoittaa ulkoisia motivaatiotekijöitä, kuten rahapalkkaa (Viitala 2021, 223).

Onnistunut palkitseminen edistää henkilöstön mahdollisuuksia kokea työn imua. Työn imulla tarkoitetaan työntekijän aitoa positiivista tunnetilaa ja vahvaa motivaatiota työtä tehdessään. Työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi sekä nauttii työstään ja sen tuomista haasteista. Organisaatio voi edistää työn imua myös aineettomilla palkitsemisen keinoilla, kuten työn järjestelymahdollisuuksilla, työtehtävien monipuolisuudella ja työaikojen joustavuudella. (Työterveyslaitos 2023a.) Työn imu parantaa työntekijän työhyvinvointia ja työssä viihtymistä. Työn imussa työntekijällä on korkea vireystila ja hän tuntee itsensä töissä usein energiseksi ja innostuneeksi. (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 98.)

Hyvinvoivat työntekijät tekevät myös parempaa tulosta (Pentikäinen 2019). Hyvinvointi vähentää sairauspoissaoloja ja parantaa työn laatua. Työntekijän hyvinvointi säästää organisaatiolta selvää rahaa, sillä keskimäärin työntekijän yhden päivän sairauspoissaolo kustantaa työnantajalle 350 euroa (Lähitapiola 2020). Yleisimmät työkyvyttömyyden syyt Suomessa ovat mielenterveyshäiriöt ja tuki- ja liikuntaelinsairaudet (Eläketurvakeskus 2023). Työntekijöiden hyvinvointia voidaan tukea erilaisilla aineellisilla palkitsemiskeinoilla, kuten virike-eduilla ja harrastusmahdollisuuksilla. Henkisen hyvinvoinnin tukemisen työkaluja ovat työn sopivasta kuormittavuudesta huolehtiminen, organisaation eettiset pelisäännöt, erilaiset whistleblowing-kanavat ja työn järjestelyt.

Onnistunut tai epäonnistunut (kuvio 3) palkitseminen vaikuttaa siis henkilöstön motivaatioon, työhyvinvointiin, innovointiin ja kehittymishalukkuuteen. Epäonnistunut palkitseminen, epäoikeudenmukaisuus tai palkitsematta jättäminen lisää työntekijöiden vaihtuvuutta ja sairauspoissaoloja, sekä huonontaa työilmapiiriä ja organisaatiokulttuuria (Hakonen ym. 2014, 15).



Kuvio 3: Epäonnistuneen palkitsemisen vaikutuksia

## 2.1 Aineellinen palkitseminen

### 2.1.1 Rahapalkka ja lisät

Palkka on työnantajan työntekijälle maksama rahallinen korvaus tehdystä työstä. Työsopimuslain (55/2001) 2 luvun 13 §:n mukaan työnantajan on maksettava palkka palkanmaksukauden viimeisenä päivänä, kerran tai kahdesti kuukaudessa. Työsopimuslain 2 luvun 16 § määrää, että työnantajan on annettava työntekijälle laskelma, jossa palkanmaksuperusteet ilmenevät. Palkkalaskelmassa on ilmoitettava rahapalkan suuruus, mahdolliset palkan lisät ja palkasta tehdyt vähennykset. Palkasta tehtäviä vähennyksiä ovat esimerkiksi ennakonpidätys, työntekijän eläkemaksu ja työttömyysvakuutusmaksu.

Työlainsäädännössä ei määritellä maksettavaa vähimmäispalkkaa. Työsopimuslain (55/2001) 2 luvun 10 § määrää, että työntekijälle on maksettava työstään kohtuullinen ja tavanomainen palkka. Alakohtaisesta työehtosopimuksesta ja sen ehtoista neuvottelee palkansaaja- ja työnantajan neuvotteluosapuolet, ja se määrää myös alakohtaisten palkkojen vähimmäisehdot. Organisaatiolla on mahdollisuus maksaa työntekijöilleen työehtosopimuksessa mainittua vähimmäispalkkaa suurempaa palkkaa. Työehtosopimuksessa määrättyjä vähimmäispalkkoja ei kuitenkaan saa alittaa.

Hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön rahapalkasta määrätään yleissitovassa yksityisen opetusalan työehtosopimuksen 5. luvussa. Hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön palkat on jaettu kuuteen eri palkkaluokkaan vaatavuusryhmien mukaan (kuvio 4). Vaatavuusryhmät arvioidaan organisaatiossa yhdessä luottamushenkilöiden kanssa. Tehtäväkohtaisesta palkanosan maksamisesta päättää työnantaja ja se määrittää työtehtävien muuttuessa. Arvio tehtäväkohtaisesta palkanosasta määritetään kokonaisarvion perusteella, johon vaikuttavat muun muassa tehtävien vaatuvuus, vastuu ja sen suorittamiseen vaadittava osaaminen. (Sivista 2022, 35-37.)

### 10 § Hallinto- ja tukipalveluhenkilöstö – palkat

#### Vaatavuusryhmien alimmat palkkaluvut 1.9.2022 alkaen, euroa/kk

Vaatavuusryhmä	1	2	3	4	5	6
	1 682,59	1 820,29	1 964,96	2 132,79	2 300,66	2 500,22

Kuvio 4: Vaatavuusryhmien vähimmäispalkat (Sivista 2022, 35).

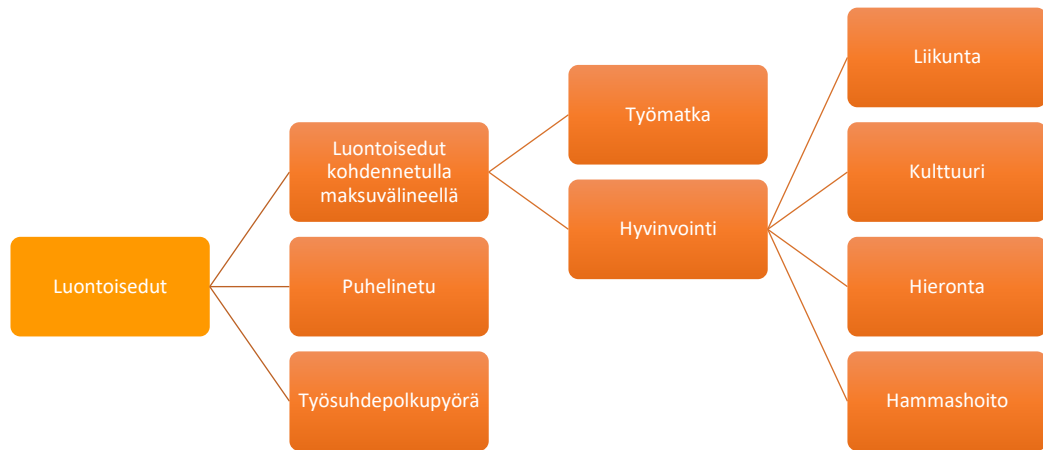
Tehtäväkohtaisen palkanosan lisäksi palkka määräytyy henkilökohtaisesta palkanosasta ja kokemuslisästä. Henkilökohtainen palkanosa arvioidaan työntekijän suoriutumisen ja tuloksen mukaan. Henkilökohtaisen palkanosan määrittelyssä käytetään työehtosopimuksen 5 luvun 5 §:n määräyksiä. Tämän palkanosan arvioinnissa selvitetään muun muassa työntekijän osaaminen, huolellisuus, suoriutuminen, aloitteellisuus ja joustavuus. Osalle ammattikorkeakoulun henkilöstöstä on neuvoteltu erillinen euromääräinen sopimuspalkka, joka sisältää henkilö- ja tehtäväkohtaiset palkanosat sekä mahdolliset lisät (Sivista 2022, 34). Toimeksiantajaorganisaatiossa sopimuspalkkaus otetaan usein käyttöön silloin, kun työntekijä on kerryttänyt täydet kokemuslisät. Tämä myös selkeyttää työntekijälle lähetettävää palkkalaskelmaa.

Kokemuslisä lisätään palkkaan portaittain 2, 5, 8 ja 11 vuoden työkokemuksen mukaan ja se voi työehtosopimuksen mukaan olla korkeintaan 16 %. Työehtosopimuksessa on määrätty myös muista lisistä, kuten koulutus- ja kielitaitolisästä. Näiden lisäksi työsuojeluvaltuutetulle ja luottamushenkilölle maksetaan työehtosopimuksessa määritelty korvaus. Korvauksen suuruus riippuu edustettavien henkilöiden lukumäärästä. (Sivista 2022, 31-33.)

### 2.1.2 Luontoisedut

Aineellisessa palkitsemisessa otetaan huomioon myös luontoisedut, sillä niille on laskettavissa taloudellinen arvo (Viitala 2021, 93). Luontoiseduiksi lasketaan asunto-, auto-, virike-, puhelin-, matka- ja lounasetu. Yleensä luontoisedut ovat toistuvia, mutta ne voivat olla myös kertaluontoisia. Luontoisedun omistus säilyy työnantajalla - työntekijälle annetaan ainoastaan edun käyttöoikeus. (Vero 2022.) Tuloverolain (1535/1992) mukaan luontoisedut ovat verotuksenalaista tuloa, ja verohallinto antaa vuosittain päätöksen luontoisedun laskentaperusteista. (Vero 2022). Työntekijän maksettavaksi jää verohallinnon päättämästä verotusarvosta laskettu veron osuus (Viitala 2021, 93).

Toimeksiantajaorganisaatio tarjoaa henkilöstölleen hyvinvointi-, kulttuuri-, virike-, ja työmatkaedun, puhelinedun ja työsuhtepolkupyörän (kuviot 5). Hyvinvointi-, kulttuuri-, virike-, ja työmatkaetua voidaan käyttää kohdennetulla maksuvälineellä, jonka käyttöä on rajoitettu ennalta määriteltyihin käyttökohteisiin (Vero 2020). Maksuvälineelle maksetaan saldoa vuodessa 225 euroa. Kulttuurietua voidaan hyödyntää muun muassa teatteriesityksiin ja museokorttiin, virike-etua kuntosalimaksuihin ja hyvinvointietua esimerkiksi hierontaan tai hammashoittoon.



Kuvio 5: Toimeksiantajan tarjoamat luontoisedut

Puhelinedussa työnantaja tarjoaa työntekijälle puhelimen ja liittymän, jolla saa soittaa myös vapaa-ajan puheluita. Työnantaja kustantaa myös vapaa-ajan käytöstä aiheutuvat kulut. Puhelinetuun ei kuitenkaan kuulu erikoishinnoitellut palvelut, kuten puhelimella ostetut matkaliput tai välipala-automaattien juomat ja ruoat. (Vero 2021.)

Työsuhdepolkupyörä tarkoittaa, että työnantaja hankkii työntekijän käyttöön polkupyörän osittamalla, leasing sopimuksella tai muulla keinoin. Kyseinen luontoisetu on verovapaata 1200 euroon asti vuodessa, eli 100 euroa kuukaudessa. Polkupyöräetu sisältää myös pyörään liittyvät kiinteät kulut ja pyöräilykypärän. (Vero 2021.)

### 2.1.3 Tulospalkkiojärjestelmä

Tulospalkkiojärjestelmä tai toiselta nimeltään bonusjärjestelmä tarkoittaa työnantajan työntekijälle maksamaa palkkiota hyvästä työsuorituksesta tai organisaation tuloksesta. Bonusta voidaan maksaa yksilö- tai tiimikohtaisesti. Palkkion tarkoituksena on kannustaa henkilöstöä saavuttamaan määrättyjä tavoitteita. Tulospalkkiojärjestelmää käyttöönottaessa on sovittava palkitsemisen ehtoista selkeästi ja kirjallisesti, jotta voidaan välttyä tulkintavirheiltä. Tällä voidaan myös vähentää epätasa-arvoisuuden tunnetta työyhteisössä. (Työoikeusjuristit 2023.)

Tulospalkkiota käyttöönottaessa on hyvä sopia muun muassa tulospalkkion maksuaikataulusta, palkkion enimmäismäärästä, palkkion maksuperusteista ja muista mahdollisista erityisehdoista.

Bonusjärjestelmä voi aiheuttaa sekä toivottuja että epätoivottuja vaikutuksia. Bonukset voivat motivoida henkilöstöä ja parantaa työn tavoitteellisuutta. Tehokkuuteen tai vaikeasti tavoitettaviin tavoitteisiin pyrkiminen voi kuitenkin huonontaa työn laatua tai yksilön työhyvinvointia. Toimeksiantajaorganisaation henkilöstön mielipiteitä bonusjärjestelmän käyttöönotosta käydään läpi tarkemmin luvussa neljä.

#### 2.1.4 Muut taloudelliset palkitsemisen keinot

Muusi taloudelliseksi palkitsemisen keinoiksi lasketaan muut taloudellisesti mitattavat edut, kuten laajennettu työterveyshuolto, yrityksen tarjoamat vapaaehtoiset vakuutukset sekä merkkipäivä- ja eläkelahjat.

Työterveyshuoltolain (1838/2001) 2 luvun 4 §:n mukaan työnantajan on tarjottava työntekijöilleen työterveyshuolto siinä laajuudessa, jota työ ja työsuhteolot vaativat. Työterveyshuollon tavoitteena on ennaltaehkäistä sairauspoissaoloja ja ammattitauteja sekä tukea työntekijän työkykyä (Terveystalo 2021). Työnantaja voi tarjota työntekijöilleen lakisääteistä laajemman työterveyshuollon, jolloin voidaan katsoa sen olevan rahanarvoinen palkitsemiskeino työntekijöille. Työnantaja voi laajentaa työterveys sopimustaan tarjoamalla muun muassa hammashuoltoa tai kuntoutusta. Hyvinvoivalla henkilöstöllä on positiivinen vaikutus myös yrityksen talouteen. Keskimäärin koulutustoimialalla toimivan organisaation yhden työntekijän sairauspoissaolopäivät ovat 8 päivää vuodessa (EK:n työaika- ja poissaolotiedustelun tulokset 2020). Kela tukee yrityksiä työterveyshuollon kustannuksissa. Kustannukset jaetaan kahteen korvausluokkaan ehkäisevän työterveyshuollon (kela I) ja sairaanhoidon (kela II) mukaan. (Kela 2022.) Toimeksiantajana toimiva ammattikorkeakoulu tarjoaa lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi yleislääkäritasoisia sairaanhoitoa ja työterveyslääkärin läheteellä ennaltaehkäiseviä palveluita, kuten Firstbeat-mittausta. Matalan kynnyksen apua henkiseen hyvinvointiin on saatavilla helposti myös ilman lähetettä. Tämän hyödyntämisestä ei tehdä ollenkaan merkintöjä henkilön potilastietorekisteriin, joka helpottaa avun hakemista.

Organisaatio muistaa työntekijöitään myös merkkipäivä- ja eläkelahjojen muodossa. Lahjoilla on rahallinen arvo, jonka vuoksi ne lasketaan aineellisen palkitsemisen keinoiksi. Eläkkeelle jääviä työntekijöitä muistetaan korulahjalla. Päätoimisia, vakituksessa työsuhteessa olevia työntekijöitä muistetaan pyöreitä vuosia täyttäessä 100-500 euron lahjakortilla. Lahjakortti on veronalaista tuloa ja halutessaan työntekijä voi siitä kieltäytyä.

Henkilöstöä voidaan myös palkita aineellisesti erilaisilla palkallisilla vapailta. Toimeksiantajaorganisaatioissa palkallisia ikävapaita myönnetään 56 vuotta täyttäneelle 2 päivää lukuvuodessa ja 60 vuotta täyttäneelle 5 päivää lukuvuodessa. Palkalliset ikävapaat ovat jatkuvia, eli ne myönnetään jokaiselle lukuvuodelle 56 ikävuoden jälkeen.

#### 2.2 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen käsittää ne palkitsemisen keinot, joita ei voida suoraan mitata taloudellisilla mittareilla. Aineeton palkitseminen, kuten kehittymismahdollisuudet ja työn järjestelymahdollisuudet, sitouttavat ja motivoivat henkilöstöä (Hakonen & Nylander 2015, 22). Myös erilaiset projektit ja hankkeet voidaan katsoa aineettomiksi palkitsemiskeinoiksi niistä saatavan kokemuksen ja vaihtelevuuden vuoksi. Sitran (2013) tutkimuksen mukaan

aineettomalla palkitsemisella voi olla suurempi vaikutus työntekijään kuin aineellisella palkitsemisella. Aineettomat palkkiot ovat myös kustannustehokkaita työnantajalle (Viitala 2021, 88). Tässä luvussa paneudumme muutamaan aineettoman palkitsemisen keinoon tarkemmin.

### 2.2.1 Osaamisen kehittäminen ja urakehitysmahdollisuudet

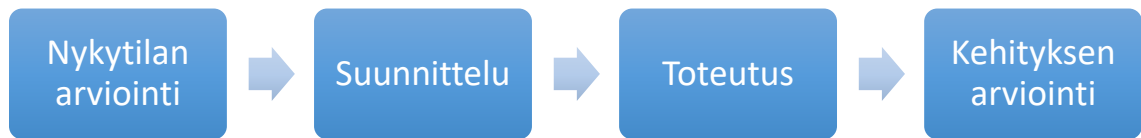
Osaaminen tarkoittaa henkilön tietoja ja taitoja, mutta myös henkilökohtaisia ominaisuuksia (Jylhä & Viitala 2019, 233). Henkilökohtainen ominaisuus voi olla esimerkiksi paineensietokyky, jota henkilö usein kehittää enemmän kokemuksen kuin suoranaisen koulutuksen kautta. Henkilöstön osaamisen kehittäminen parantaa yrityksen tuloksen lisäksi myös sen kilpailukykyä ja mainetta (Hörkkö, Silvennoinen & Järvinen 2019, 73). Työyhteisön osaamisen kehittäminen vaatii aktiivisuutta jokaiselta työyhteisön jäseneltä (Viitala 2021, 102). Valtioneuvoston vuosittain julkaiseman työolobarometrin (2022, 25) mukaan jopa 74 % palkansaajista koki vuonna 2021 työpaikkansa sellaiseksi, että siellä voi oppia jatkuvasti uusia asioita.

Yhteistoimintalain (1333/2021) 2 luvun 9 §:n mukaan työnantajan on yhdessä henkilöstön edustajan kanssa laadittava henkilöstön kehittämissuunnitelma, jossa määritellään keinot ja tarpeet henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Yhteistoimintalakia noudatetaan yrityksissä, joissa on yli 20 työntekijää. Laki ei kuitenkaan määrittele, kuinka työnantajan tulisi henkilöstön osaamista kehittää (Viitala 2021, 104).

Perehdyttäminen on usein työsuhteen alussa toteutettava koulutus, jossa uusi työntekijä perehdytetään yrityksen toimintamalleihin ja työtapoihin. Perehdyttämisestä määrätään työturvallisuuslain (738/2002) 2 luvun 14 §:ssa. Henkilöstöä voidaan perehdyttää myös työsuhteen aikana esimerkiksi uusien ohjelmistojen tai työvälineiden käyttämiseen. Vertaisoppiminen on hyvä keino opettaa käytännön työtä - parhaimmillaan siitä hyötyy sekä vertaisopettaja että oppija. Opetettava työntekijä voi oppia toimintamalleja kokeneemalta kollegalta ja kysyä tarkentavia kysymyksiä heti niiden ilmetessä.

Osaamisen kehittäminen on prosessi, joka alkaa huolellisella suunnittelulla (kuvio 6). Osaamisen nykytila on kartoitettava sekä on mietittävä, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan (Viitala 2021, 102). Toteutusvaiheen aikana työnantaja tukee työntekijää tarpeen mukaan ja seuraa edistymistä. Toteutusvaiheessa työntekijällä on vastuu omasta aktiivisuudestaan ja tarvittavan tuen pyytamisestä. Lopuksi työntekijän kehittyminen ja tarve jatkotoimenpiteille arvioidaan yhdessä työntekijän kanssa.





Kuvio 6: Osaamisen kehittämisen vaiheet

Kehittyvässä organisaatiossa työnantaja tukee yksilön itsenäistä kehittymistä. Itsenäinen osaamisen kehittäminen voi tarkoittaa esimerkiksi perehtymistä työssä tarvittavaan kirjallisuuteen työ- tai vapaa-ajalla. Itsenäistä kehittymistä on myös työtehtävissä tarvittavan kieli- taidon opettelu. Itsenäiseen kehittymiseen ja oppimiseen voidaan kannustaa myös erilaisilla aineellisilla palkkioilla. Toimeksiantajaorganisaation henkilöstö voi kehittää osaamistaan esimerkiksi englannin kielen, kestävän kehityksen, digiosaamisen ja avoimen ammattikorkeakou- lun kursseilla.

Teknologisten alustojen yleistyessä moni organisaatio on siirtänyt koulutukset digitaaliseen muotoon, esimerkiksi verkkokurssien muodossa. Verkkokoulutukset ovat usein tehokkaita, ei- vätkä vaadi työntekijän läsnäoloa työpaikalla. Yksin suoritettavien verkkokurssien ei kuiten- kaan pitäisi korvata kokonaan tiimissä järjestettäviä koulutuksia, sillä yhdessä oppiminen edistää parempaa organisaatiokulttuuria.

Organisaatiolla on mahdollisuus myös hankkia koulutusta organisaation ulkopuolelta. Saata- villa on erilaisia työnohjaus- ja coaching -palveluita. Työnohjausta voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmämenetelmällä ja sitä usein hyödynnetään työssä tai työyhteisössä havaittuun ongel- maan. (Viitala 2021, 110.) Coaching toteutetaan usein yksilötasolla, jolloin coach eli valmen- taja valmentaa valmennettavaa muun muassa henkilökohtaisten urataivoitteiden saavuttami- sessa. Toimeksiantajalla on organisaatiotasosta koulutusta sekä yksikkö- ja tiimikohtaiset koulutusbudjetit, jota hyödynnetään myös ulkopuoliseen koulutukseen.

Ura tarkoittaa yksilön ajallista polkua, joka alkaa ensimmäisestä työsuhteesta ja päättyy vii- meiseen työsuhteeseen. Urakehitys ei tarkoita pelkästään yksilön uran kehittymistä hierarki- assa ylöspäin. Etenkin asiantuntijatehtävissä yksilö saattaa usein kehittyä urallaan vaakasuun- taan. Yksilön urakehitys riippuu usein henkilökohtaisista tavoitteista, osaamisesta ja erilai- sista eteen tulevista mahdollisuuksista. (Jylhä & Viitala 2019, 235.) Urakehitystä voidaan tu- kea myös työntantajavoimin. Toimeksiantajaorganisaatiossa on muutaman vuoden ajan keho- tettu esihenkilöitä keskustelemaan työntekijöiden kanssa heidän uratoiveistaan ja suunnitel- mistaan osana kehityskeskusteluja.

Urakehitykseen vaikuttavat myös mahdollisuus osallistua erilaisiin projekteihin ja hankkeisiin. Projektit ovat määräaikaista työtehtäviä, jotka on tarkkaan suunniteltu tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Toimeksiantajaorganisaatiossa työntekijöille tarjotaan mahdollisuutta osallistua kansallisiin ja kansainvälisiin projekteihin. Työntekijä voi kertoa kiinnostuksestaan hankkeita tai projekteja kohtaan, jolloin esihenkilö yhdessä TKI-päälliköiden kanssa katsoo työntekijälle sopivaa hanketta. Viimevuosina toteutetut hankkeet ovat liittyneet muun muassa digitaitojen kehittämiseen, palveluliiketoimintaan, kierotalouteen ja turvallisuuteen.

### 2.2.2 Palautekeskustelut

Palaute on työnantajan ja työntekijän tärkeä arkipäiväinen työkalu. Avoin palautekulttuuri vaatii turvallista ja luottamuksellista ympäristöä. Luottamusta voidaan rakentaa yhteisillä tavoitteilla, avoimuudella ja pitämällä kiinni sovituista asioista. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 74-75). Erityisesti positiivisen palautteen jakaminen parantaa työilmapiiriä ja lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta (Kupias & Peltola 2016, luku 1).

Positiivinen sekä rakentava palaute ohjaa työntekijää työsuorituksessaan kohti haluttua tavoitetta. Palauteen avulla voidaan tukea henkilön ammatillista kehitystä. Toimivasta palautekulttuurista hyötyy niin työnantaja kuin työntekijät. Palaute voi parhaimmillaan parantaa työnantajan ja työntekijän välistä luottamusta, lisätä työntekijän itsetuntemusta ja innostusta työtään kohtaan (Oulasmaa & Pesonen 2022, 38-42). Toimiva palautekulttuuri on työnantajalle myös taloudellisesti hyödyllinen, sillä se muun muassa voi vähentää työntekijöiden ei-haluttua vaihtuvuutta. Onnistumisen tunteet ja kehittymismahdollisuudet sitouttavat henkilöstön yritykseen. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 41-42.)

Onnistunut palautekeskustelu vaatii etukäteissuunnittelua ja keskusteluun tulee varata tarpeeksi aikaa, jotta molemmat osapuolet tulevat kuulluksi. Palautteenantajan on hyvä huomioida, että palaute perustellaan, se annetaan oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 253.) Palaute kannattaa muovata vastaanottajan mukaan, sillä ihmisten erilaiset taustat ja ominaisuudet vaikuttavat tapaan käsitellä vastaanotettua palautetta. (Kupias & Peltola 2016, luku 4). Korjaavan palautteen antamisen jälkeen tulee seurata annetun palautteen vaikutusta ja arvioida jatkotoimien tarpeellisuutta yhdessä työntekijän kanssa.

### 2.2.3 Työn järjestelymahdollisuudet

Työn järjestelymahdollisuuksilla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa työntekopaikkaan, työaikaan ja työpäivän sisältöön. Joustavuus työn suunnittelussa edellyttää työntekijän ja työnantajan välistä luottamusta sekä työntekijän itseohjautuvuutta.

Yksityisen opetusalan työehtosopimukseen on lisätty maininta hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön etätyösuosituksesta (Sivista 2022). Etätyö tarkoittaa muualla kuin työnantajan tiloissa

tehtyä työtä. Työntekijä sopii etätöön tekemisestä yhdessä työnantajan kanssa. Organisaatiossa voidaan myös sopia hybridimallista, jossa työtä tehdään etä- ja lähityönä ennalta sovitun mukaisesti. Vaikka työnantajalla on direktio-oikeus myös työntekopaikkaan liittyen, katsotaan työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työntekopaikkaan aineettomaksi palkitsemiskeinoksi (Tehy 2022). Toimeksiantajaorganisaatiossa etätöystä sovitaan tiimeittäin työkuvan sen mahdollistaessa. Organisaatiossa pyritään kuitenkin noin kahteen läsnäolopäivään viikossa.

Työajasta voidaan sopia erilaisten liukumien tai joustavan työajan avulla. Työaikojen järjestysmahdollisuuksiin kuuluu myös taukojen määrästä, työpäivän pituudesta ja palkallisista sekä palkattomista lomapäivistä sopiminen. Yksityisen opetusalan työehtosopimuksen 2 luvussa on sovittu hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön työaikaa koskevista määräyksistä. Työaikalain (872/2019) 4 luvussa määrätään sopimukseen perustuvasta liukuvasta työajasta. 12 §:n mukaisesti työnantaja ja työntekijä voi sopia liukuvasta työajasta. Toimeksiantajaorganisaatio on ottanut käyttöön joustavan työajan, jonka avulla työntekijä pystyy tasapainottamaan työ- ja vapaa-aikaansa. Organisaatiossa saldotunteja voi kerryttää -20 ja +60 tunnin välillä. Saldotunnit voi käyttää lyhennettyinä työpäivinä tai kokonaisina vapaapäivinä.

Työtä voidaan räätälöidä myös työn organisoinnin ja työn sisällön osalta. Työtehtävien räätälöinnillä on hyötyä varsinkin silloin, kun työntekijän työkyky on alentunut. Työn järjestelymahdollisuudet ovat myös tärkeä osa ikäjohtamista. Ikäjohtaminen käsittää kaikenikäiset työntekijät ja huomioi heidän tarpeet sekä mahdolliset riskit työnteon näkökulmasta. Johtaminen sekä työuran alku- että loppuvaiheessa on yhtä tärkeää ja työnantajan on hyvä ottaa huomioon myös työntekijän omat toiveet työkyvyn, työtehtävien ja tarvittavan tuen osalta (Työterveyslaitos 2023b.)

Työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa työhönsä parantaa heidän mahdollisuutta pitää huolta henkilökohtaisista voimavaroistaan ja terveydestään. Erilaiset työn järjestelymahdollisuudet helpottavat myös työn ja vapaa-ajan yhdistämistä. Muun muassa perheellisen työntekijän mahdollisuus muuttaa lomarahat vapaaksi tai eläkkeelle pian siirtyvän työntekijän mahdollisuus lyhentää työpäivää vaikuttavat positiivisesti työntekijään.

#### 2.2.4 Työyhteisö ja työturvallisuus

Vietämme töissä suuren osan päivistämme ja työyhteisössä toimiminen on osa sosiaalista pääomaamme. Jokainen meistä haluaa tulla kuulluksi ja olla hyväksytty osa työyhteisöä. Työyhteisön kaikilla jäsenillä on velvollisuus edistää turvallista työympäristöä ja puuttua havaittuihin epäkohtiin. Ylimääräisellä panostuksella työyhteisöä, työpaikan turvallisuutta sekä viihtyvyyttä voidaan kuitenkin merkittävästi edistää, jonka vuoksi katson tämän olevan myös keino aineettomaan palkitsemiseen.

Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä jokainen uskaltaa pyytää apua, kertoa virheistään ja mielipiteistään rohkeasti (Rinne 2021, 31). Parhaimmillaan toimiva työyhteisö tähtää tiiminä yhteisiin tavoitteisiin, innovoi ja oppivat yhdessä virheistä sekä onnistumisista (Rinne 2021, 20). Pahimmillaan työpaikan ilmapiiriä varjostavat kiusaaminen, syrjiminen ja erilaiset kilpailuasetelmat (Rinne 2021, 83-90). Työturvallisuuslain (738/2002) 4 luvun 18 §:n mukaan työntekijän on vältettävä epäasiallista käytöstä tai häirintää, jolla on haittaa työyhteisön jäsenen terveydelle tai turvallisuudelle. Työnantajan velvollisuus on puuttua työyhteisössä tapahtuvaan epäasialliseen käytökseen.

Työnantajan on mahdollisuus parantaa työyhteisön yhteishenkeä erilaisilla tapahtumilla, kommunikaatiovälineillä ja toimintamalleilla. Työyhteisössä on hyvä sopia yhteiset pelisäännöt, joihin jokainen työyhteisön jäsen sitoutuu. Koheesio tarkoittaa työyhteisön tai ryhmän kiinteyttä, eli jäsenten tasapainoisia suhteita. Yhteiset tavoitteet, työn organisointi ja jäsenten sitoutuminen ryhmään parantavat työyhteisön koheesiota. (Jylhä & Viitala 2019, 238.)

Asiantuntijatyössä työturvallisuuteen vaikuttavat myös ergonomia, työvälineet, työympäristö ja työn kuormittavuus. Työturvallisuuslain (738/2002) 5 luvun 24 §:n mukaan työnantajan on varmistettava, työtilat ja työvälineet eivät aiheuta haittaa työntekijän terveydelle haitallista kuormitusta. Työympäristön turvallisuudesta ja viihtyvyydestä voidaan huolehtia riittäväällä valaistuksella, äänieristyksellä, ilmanvaihdolla, yleisellä siisteydellä ja rauhallisilla työtiloilla (Työturvallisuuskeskus 2023). Näyttöpäätetyön ergonomiaa voidaan tukea muun muassa sähköpöydillä, taukoliikuntasovelluksilla ja työterveysopimukseen kuuluvalla työfysioterapeutilla. Työvälineiden on oltava sopivia työn suorittamista varten. Työn henkistä kuormittavuutta voidaan vähentää riittäväällä tauotuksella, työajoista huolehtimalla sekä työtehtävien organisoinnilla.

Etätöissä työntekijän on myös itsenäisesti huolehdittava riittävästä tauotuksesta. Ergonomiasta huolehtiakseen työnantaja voi järjestää työntekijöille muun muassa työfysioterapeutin ohjausta tai hankkia muuta ergonomiaa tukevaa materiaalia työntekijöille jaettavaksi.

### 3 Yhdenvertaisuus, oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo

Oikeudenmukaisuus on yksi tärkeimmistä arvoista palkitsemisessa (Viitala 2021, 89). Myös yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon tunteet liittyvät läheisesti palkitsemisen kokemuksiin, jonka vuoksi käsittelen kyseisiä käsitteitä tässä luvussa.

Oikeudenmukaisuus tarkoittaa toimintaa, jossa ihmisiä kohdellaan tasavertaisesti suhteessa heidän suhteellisiin eroihinsa. Eettisyys kuuluu oikeudenmukaisuuden määrittelyyn - ihmisiä on kohdeltava juridisesti ja eettisesti oikein. (Tepa termipankki 2023.) Oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttaa työntekijän näkemys siitä, että samasta työstä ja samasta

suoriutumisesta palkitaan samalla tavalla (Viitala 2021, 89). Työntekijän tunne epäoikeudenmukaisuudesta voi vaikuttaa hänen työmotivaatioon, suoriutumiseen sekä luottamukseen työnantajaa kohtaan (Hakonen & Nylander 2015, 88). Oikeudenmukaisessa palkitsemisessa menetelmät ovat puolueettomia ja läpinäkyviä. Palkitsemisen toimintamallien on oltava selkeitä, jotta palkitseminen voidaan toteuttaa tasa-arvoisesti esihenkilöstä riippumatta. Oikeudenmukaisuutta ei tue epäeettiset toimintatavat, kuten epärehellisyys tai tiettyjen yksilöiden suosiminen. (Hakonen ym. 2014, 34). Toimeksiantajaorganisaatio on yrittänyt huolehtia, että samassa työtehtävässä toimivat henkilöt tulevat yhdenvertaisesti kohdelluksi työehtosopimuksen ehtoihin nähden.

Yhdenvertaisuus kuuluu jokaisen Suomen kansalaisen perusoikeuksiin. Suomen perustuslain 731/1999 2 luvun 6 §:n mukaan ihmiset ovat yhdenvertaisia lain edessä riippumatta heidän sukupuolestaan, alkuperästään, iästään, vakaumuksestaan tai muusta henkilöön liittyvästä syystä.

Yhdenvertaisuuslain 1325/2014 2 luvun 7 §:n mukaan työnantajalla on velvollisuus edistää yhdenvertaisuutta työpaikalla. Työnantajan on otettava työntekijät yhdenvertaisesti huomioon, kun hän päättää työntekijöidensä palkitsemisesta, ylennyksistä tai koulutusmahdollisuuksista. Jos työnantajalla on vähintään 30 työntekijää, on hänen yhdenvertaisuuslain mukaan tehtävä yhdenvertaisuussuunnitelma yhteistyössä henkilöstön tai henkilöstön edustajien kanssa. (Leppänen 2015, 15.) Yhdenvertaisuuteen kuuluu myös syrjinnän ja häirinnän estämiseen kehitetyt toimenpiteet. Yhdenvertaisuuden toteutumisesta voidaan varmistua riittävällä suunnitelmallisuudella, koulutuksilla ja seurannalla. (Rauramo 2016, 7.)

Tasa-arvo työpaikalla tarkoittaa tilaa, jossa henkilöitä ei laiteta eriarvoiseen asemaan heidän sukupuolen tai sukupuoli-identiteetin perusteella. Tasa-arvosta määrätään tasa-arvolaissa eli laissa naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986). Tasa-arvoinen kohtelu on otettava huomioon muun muassa rekrytoinnissa, palkitsemisessa, työtehtävien jakautumisessa ja johtamisessa (Rauramo 2016, 15). Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986) velvoittaa vähintään 30 henkilön työllistävää työnantajaa laatimaan tasa-arvosuunnitelman. Suunnitelman tarkoituksena on selvittää työpaikan tasa-arvoisuus, sukupuolien väliset palkkaerot ja erittely tehtävien sijoittumisesta sukupuolittain. (Leppänen 2015, 26.)

#### 4 Tutkimustulokset

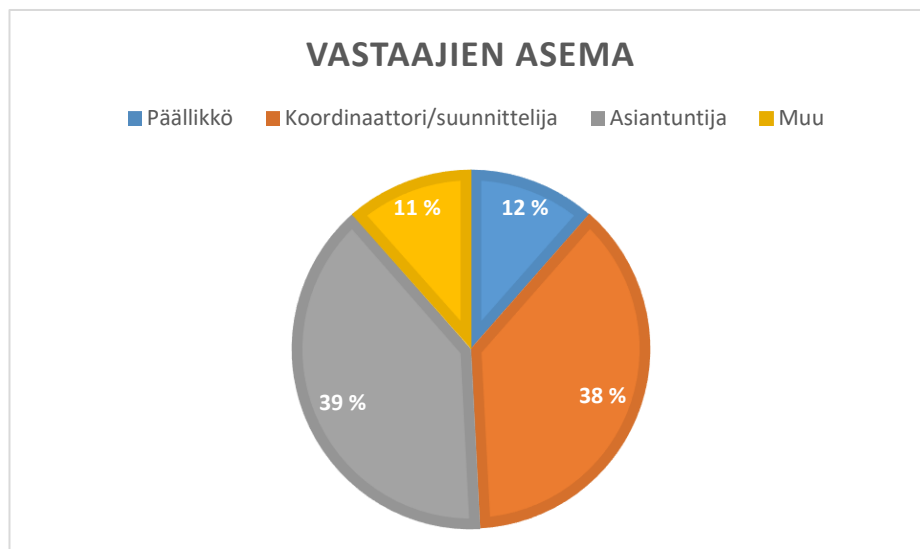
Tässä luvussa käydään läpi kyselystä saadut tutkimustulokset. Kysely lähetettiin 98 systemaattisella satunnaisotannalla valitulle henkilölle. Vastauksia tuli 61 kappaletta, eli vastausprosentti oli 62 %. Kyselypohja löytyy ensimmäisestä liitteestä.

Esitin kyselyssä erilaisia väittämiä aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta. Väitteitä ja kysymyksiä oli yhteensä 23. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, kuinka tyytyväinen toimeksiantajaorganisaation henkilöstö on kokonaispalkitsemiseen. Kyselyssä selvitin myös henkilöstön yhdenvertaisuuden kokemuksia sekä tekijöitä, jotka sitouttavat työntekijät organisaatioon. Vastausvaihtoehtoja oli 4 kappaletta, jossa 1 oli täysin samaa mieltä ja 4 täysin eri mieltä. Tutkimustulokset esitetään piirakkakuviolla ja pylväskaavioilla vastausten jakauman hahmottamiseksi. Saavutettavuuden takaamiseksi tutkimustulokset ovat myös aukikirjoitettu.

Kyselyssä kysyin myös kolme avointa kysymystä, joiden avulla henkilöstöllä oli mahdollisuus kuvailla kokemuksiaan ja kehitysehdotuksiaan omin sanoin.

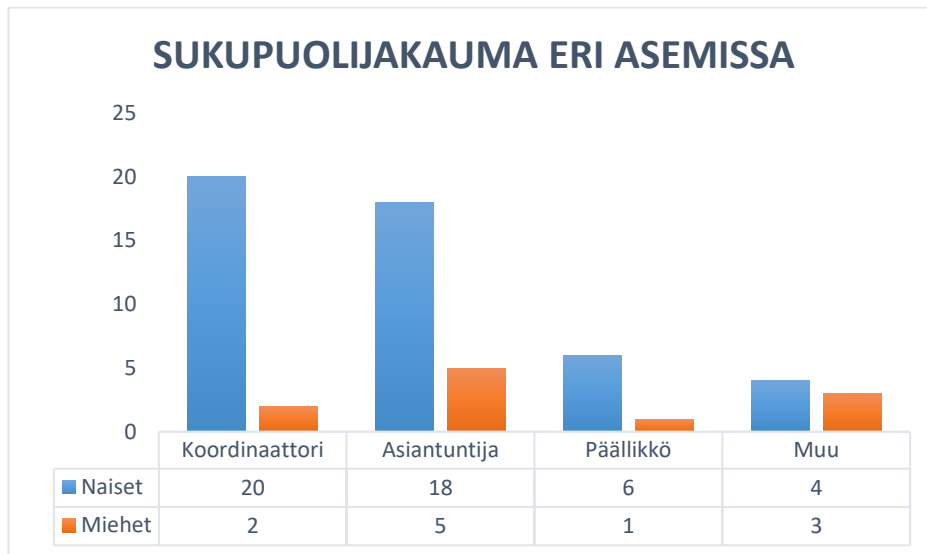
#### 4.1 Vastaaajien perustiedot

Kyselyyn vastanneista 79 % oli naisia ja 18 % miehiä. 3 % ei halunnut ilmoittaa sukupuoltaan. Sukupuolijakauma ei ole yllättävä, sillä organisaatiossa työskentelee enemmän naisia kuin miehiä. Perustietojen toinen kysymys koski työntekijän asemaa (kuvio 7). Vastaaajissa edustettiin melko tasaisesti eri asemia, joka paransi tutkimustulosten luotettavuutta. Vastaaajista 39 % oli asiantuntijoita, 38 % koordinaattoreita tai suunnittelijoita ja 12 % päälliköitä. 11 % valitsi asemaksi vaihtoehdon ”Muu”.



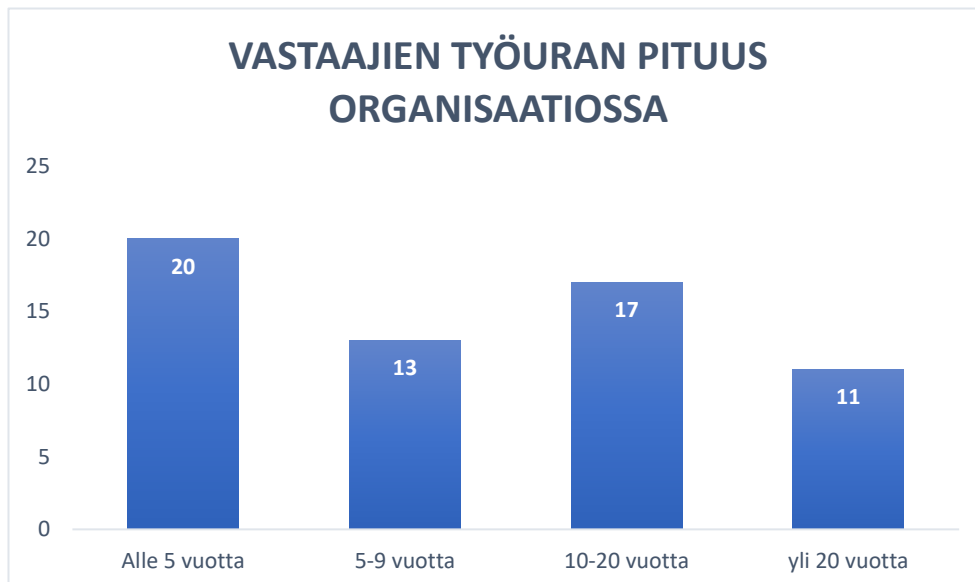
Kuvio 7: Vastaaajien asema

Halusin myös selvittää, miten vastaaajien sukupuolijakauma asettuu eri asemissa (kuvio 8). Kuvioista olen jättänyt ulkopuolelle ”En halua kertoa” vastaukset, joita oli kaksi kappaletta. Miehistä vastaaajissa oli eniten asiantuntijoita (5 henkilöä) ja naisissa koordinaattoreita (20 henkilöä).



Kuvio 8: Sukupuolijakauma eri asemissa

Kolmas kysymys koski vastaajan työuran pituutta toimeksiantajaorganisaatiossa (kuvio 9). Vastajilla oli eri pituisia työuria toimeksiantajaorganisaatiossa, joten sain arvokasta dataa sekä uudempien että pidempään organisaatiossa työskennelleiden työntekijöiden kokemuksista. Eniten kyselyyn vastasivat alle 5 vuoden työkokemuksen omaavat henkilöt (33 %). 5-9 vuotta työskennelleitä vastaajissa oli 21 %, 10-20 vuotta työskennelleitä 28 % ja yli 20 vuotta työskennelleitä 18 %.



Kuvio 9: Vastajien työuran pituus organisaatiossa

Neljännellä kysymyksellä halusin selvittää, kuinka moni vastaajista on tutustunut yksityisen opetusalan työehtosopimukseen (kuvio 10). Työehtosopimuksessa määrätään monista

palkitsemiseen liittyvistä asioista, jonka vuoksi koin kysymyksen tärkeäksi. Työehtosopimukseen tutustuminen auttaa työntekijää huolehtimaan omista oikeuksistaan sekä tutustumaan oman alansa työehtoihin. On hyvä huomata, että 76 % vastaajista on tutustunut oman alansa työehtosopimuksen sisältöön. Vastaajista 21 % ei ollut tutustunut työehtosopimukseen ja 3 % vastaajista ei osannut sanoa.



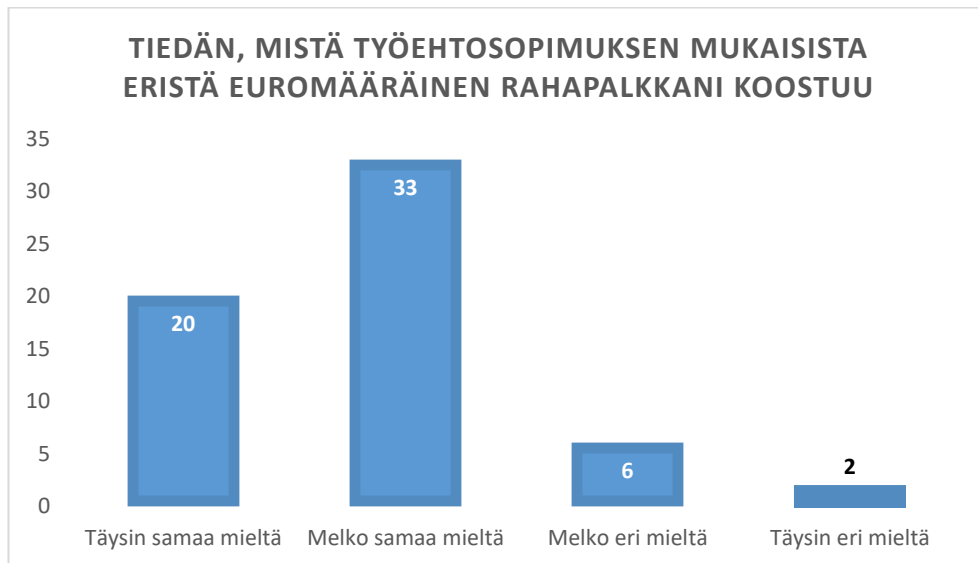
Kuvio 10: Työehtosopimukseen tutustuminen

#### 4.2 Kokemukset aineellisesta palkitsemisesta

Toisessa kyselyn osiossa selvitin, millaisia kokemuksia henkilöstöllä on aineelliseen palkitsemiseen liittyen. Kyselyssä väitteet 5-9 käsittelivät aineellista palkitsemista. Tämän lisäksi kysyin avoimella kysymyksellä henkilöstön mielipidettä bonusjärjestelmän käyttöönotosta.

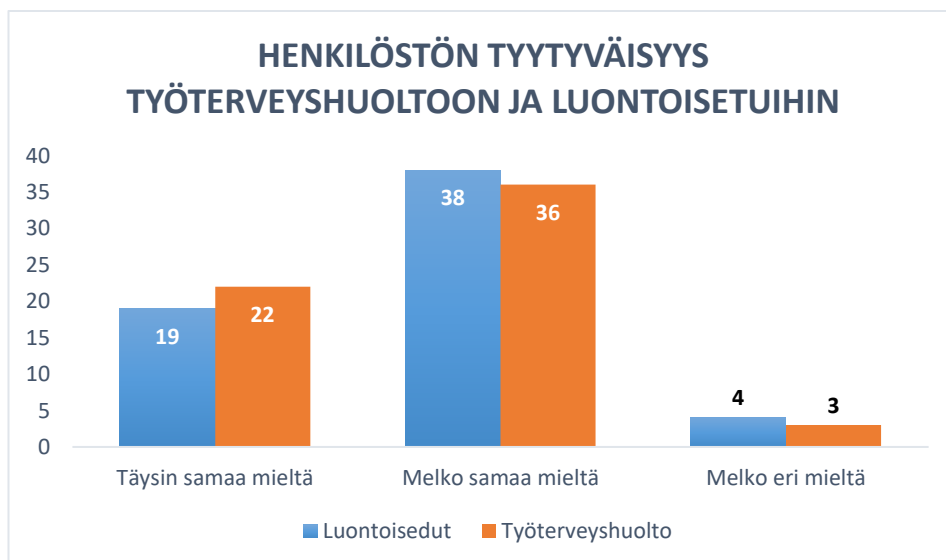
Aineellisen palkitsemisen ensimmäinen väite oli ”Tiedän, mistä työehtosopimuksen mukaisista eristä euromääräinen rahapalkkani koostuu.” (kuvio 11). Täysin tai melko samaa mieltä oli 87 % vastaajista. Melko tai täysin eri mieltä oli 13 % vastaajista. Täysin samaa mieltä olevista 20 vastaajasta 19 eli 95 % oli tutustunut yksityisen opetusalan työehtosopimukseen.





Kuvio 11: Tietoisuus rahapalkan määräytymisestä

Väitteet 6 ja 7 koskivat luontoisetuja ja työterveyshuoltoa. Väitteet olivat ”Olen tyytyväinen työpaikkani tarjoamaan työterveyshuoltoon” ja ” Olen tyytyväinen työnantajan tarjoamiin luontoisetuihin. (kohdennettu maksuväline, puhelinetu, työsuhdepolkupyörä)”. Organisaatiossa oltiin keskimäärin tyytyväisiä työterveyshuoltoon ja luontoisetuihin. Kuvioista 12 voimme huomata, että suurin osa vastaajista (noin 94 %) on täysin tai melko samaa mieltä väitteiden kanssa. Vain 6 % oli melko eri mieltä. Täysin eri mieltä ei ollut kukaan vastaajista.



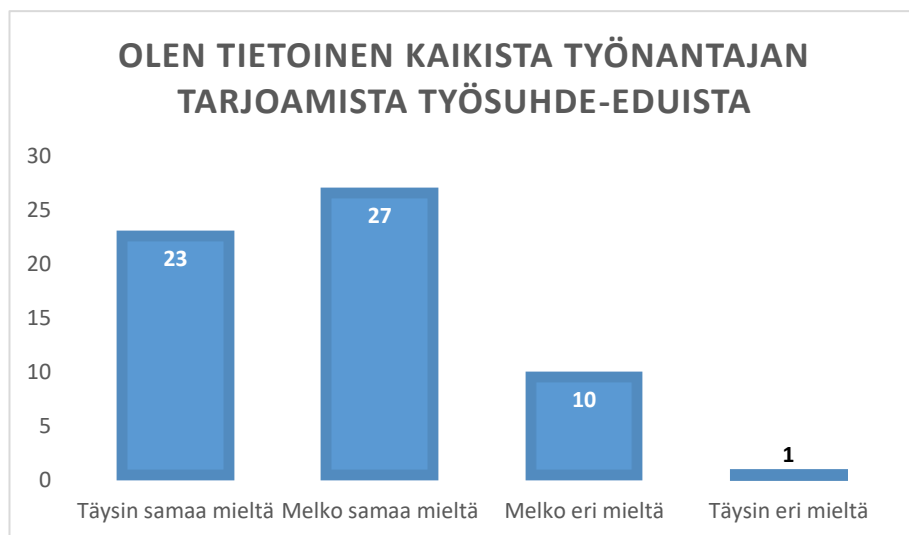
Kuvio 12: Työntekijöiden tyytyväisyys työterveyshuoltoon ja luontoisetuihin

Kyselyn tuloksista selvisi, ettei henkilöstö ole tällä hetkellä tietoinen kaikista saatavilla olevista työsuhte-eduista. Vastauksissa toivottiin useampaan kertaan muun muassa hammashuoltoa, johon toimeksiantajaorganisaatio on kohdennetun maksuväliseen käyttökohteen jo laajentanut.

Etuja, joita on nyt esim. työsuhtepolkupyörä?!? Laajentaisin sellaiseen mahdollisimman montaa henkilöä koskevaan etuuteen eikä niin että etuus kiinnostaa n. 10 henkilökunnan jäsentä. (Vastaja A)

Esitin aineellisen palkitsemisen osiossa myös väitteen: ” Olen tietoinen kaikista työnantajan tarjoamista työsuhte-eduista.” (kuvio 13). Aineellisen palkitsemisen väitteistä tämä aiheutti suurimman jakauman vastausten välillä. Täysin tai melko samaa mieltä oli 82 % vastaajista ja melko tai täysin eri mieltä oli 18 % vastaajista.

Etuuksista voisi kertoa enemmän. En esimerkiksi tiennyt, että meillä on polkupyöräetu - pitääkin alkaa selvittää, miten sitä voi hyödyntää. (Vastaja B)



Kuvio 13: Henkilöstön tietoisuus tarjolla olevista työsuhte-eduista

Tässä luvussa käydään läpi myös muutamia avoimeen kysymykseen tulleita vastauksia, jotka liittyvät aineelliseen palkitsemiseen. Kyselyn viimeinen kysymys oli ”Kuinka kehittäisit kokonaispalkitsemista organisaatiossa?”.

Useissa avoimissa vastauksissa toivottiin pieniä muistamisia, kuten joululahjoja, palavereiden kakkukahveja ja muistamisia erikoispäivinä, kuten naistenpäivänä. Kyselyssä tuli ilmi, että yllätykselliset palkitsemiset saavat työntekijän tuntemaan itsensä merkitykselliseksi.

Pienet postitse muistamiset, mitä (organisaatiossa) korona-aikaan sai, piristivät kyllä mieltä suuresti. Mikäs sen parempaa kuin yllättäen saatu suklaa :) (Vastaja C)

Pienillä asioilla on merkitystä. Suurempien fanfaarien sijaan nauttisin ihan siitä, että palaverissa olisi tarjolla kahvia ja pullaa. (Vastaaaja D)

Erityismainintoja saivat myös organisaation yhteiset tapahtumat.

Mun mielestä on hyvä, että meillä on erilaisia koko (organisaation) yhteisiä tapahtumia, kuten lukuvuoden avajaiset ja joululounas. (Vastaaaja B)

#### 4.2.1 Kokemukset bonusjärjestelmästä

Kyselyn kolmannessa osiossa kysyin avoimella kysymyksellä (kuvio 14), pitäisikö toimeksiantajaorganisaation ottaa käyttöönsä bonusjärjestelmä. Kuvasin bonusjärjestelmää ennen avointa kysymystä seuraavanlaisesti: ”Bonusjärjestelmät ovat palkitsemisjärjestelmiä, jossa henkilöstöä palkitaan esimerkiksi tehokkuudesta tai ennalta määrättyjen tavoitteiden täyttymisestä. Tavoitteita voidaan seurata henkilö- tai tiimitasolla. Bonukset voivat olla esimerkiksi rahallisia palkkioita tai ylimääräisiä palkallisia vapaita.” Bonusjärjestelmä sai vastauksia puolesta ja vastaan ja se selvästi herätti vahvoja mielipiteitä.

10. Tulisiko mielestäsi  kehittää bonusjärjestelmä palkitsemisen tueksi? Jos kyllä, millainen? Jos ei, miksi? \*

Kirjoita vastaus

Kuvio 14: Avoin kysymys bonusjärjestelmästä

Bonusjärjestelmää puoltavissa vastauksissa ilmaistiin motivaation lisääntyminen ja tehokkuudesta palkitseminen. Vastauksissa selkeästi koettiin, että ahkerimmat ja tuotteliaimmat työntekijät ansaitsevat lisäpalkitsemista. Toivottiin, että työtehtävien vaativuus näkyisi palkassa. Henkilökohtaiset bonukset myös ohjaisivat yksilön tekemistä ja priorisoisivat työtehtäviä. Rahapalkkioiden lisäksi kannatusta sai ylimääräiset palkalliset vapaat. Osa henkilöstöstä koki palkankorotusten saamisen vaikeaksi, jolloin bonukset voisivat olla yksi mahdollisuus vaikuttaa omaan palkkaansa. Mittareiden tulisi olla kuitenkin tasa-arvoisia ja selkeitä. Arviointi tavoitteiden täyttymisestä tulisi tehdä puolueettomasti ja useamman henkilön toimesta, esimerkiksi työtovereiden ja esimiesten sekä hanketyöntekijän kohdalla projektipäällikön yhteisellä arvioinnilla. Useat vastaajat toivoivat bonusjärjestelmää, mutta eivät osanneet sanoa, kuinka tämä olisi parasta toteuttaa.

Kyllä. Tuloksista on hyvä palkita, ei ikääntymisestä tai monista työvuosista. (Vastaaaja E)

Kyllä pitäisi kehittää. On motivoivaa tulla palkituksi. Myös vähemmän esilläolevia tiimejä tulisi palkita. Monta kertaa perustavalaatuinen työ tehdään hiljaisuudessa ja tiimi jää palkitsematta. (Vastaaaja F)

Ehdottomasti tulisi. (Toimeksiantajalla) eivät työt jakaudu tasaisesti ja työtehtävätkin ovat vaativuusluokaltaan erilaisia. Palkankorotusta ei saa, vaikka esihenkilö sitä suosittelisikin. (Vastaaaja G)

Kyllä pitäisi. Omassa työssäni on selkeät, (organisaation) tulokseen vaikuttavat määrälliset tavoitteet, joiden saavuttamisesta/ylittämisestä ei palkita mitenkään. Sekä rahalliset palkkiot (palkankorotus, kertabonus) tai ylimääräiset vapaat kuulostavat molemmat hyviltä. (Vastaaaja H)

Useissa vastauksissa ehdotettiin bonusjärjestelmän käyttöönottoa mieluummin tiimi- kuin yksilötasolla. Tiimitasoisena palkitsemisen koetaan kasvattavan tiimin yhteishenkeä. Tiimin yhdessä ansaitsemia rahallisia bonuksia voisi käyttää muun muassa yhteisiin tapahtumiin, virkistytymiseen tai matkoihin.

Toivoisin, että tavoitteiden täyttymisestä ja hyvästä työsuorituksesta voitaisiin palkita rahallisella bonuksella. Vaikka tiimimme on päässyt huipputuloksiin jomon vuoden ajan, näkyy (toimeksiantajan) kiitollisuus vain yhtenä lauseena rehtorin kirjeessä. Palkitseminen motivoi entistä enemmän huippusuorituksiin. (Vastaaaja I)

Olen tyytyväinen nykyiseen, mutta jos halutaan jotain lisätä niin tiimi/yksikkökohtainen kertapalkkio/-kannustin (summa/matka/vapaa?) voisi kuulostaa hyvältä - yhdessä tätä työtä ja tulosta tehdään. (Vastaaaja J)

Tiimikohtaista palkitsemista myös vastustettiin:

En osaa sanoa. Menisi ehkä monimutkaiseksi systeemiksi. Jos on tiimitasolla, niin tulee säätää, jos tiimissä henkilöillä kovin erilaiset tehokkuustasot. (Vastaaaja K)

Järjestelmää vastustavissa vastauksissa ilmaistiin huoli epäoikeudenmukaisuudesta ja epätasa-arvosta. Bonusjärjestelmään varauksella suhtautuvissa vastauksissa otettiin esille yksilöiden erilaiset työtehtävät, joiden vuoksi yhdenvertaisen bonusjärjestelmän käyttöönotto voisi olla haastavaa. Vastauksissa oltiin huolissaan myös työtehtävien jakautumisesta, jos bonusjärjestelmä otettaisiin käyttöön. Voisiko jotkut työntekijät keskittyä pelkästään palkittaviin tehtäviin tavoitteiden täyttymisen toivossa? Vastauksissa myös pohdittiin, kuinka laadullista työtä voisi mitata, jotta jokaisella olisi mahdollisuus palkkioihin.

En näe bonusjärjestelmää tai sellaisen kehittämistä (organisaatiossa) ajankohitaiseksi, tärkeäksi tai toimintamme kehittämistä tukevaksi. Henkilöstön työn luonne on kovin erilainen eri tehtävissä ja näen bonusjärjestelmän enemmän vaikeuttavan tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumista kuin tukevan sitä. (Vastaaaja L)

Ei. Aiheuttaa vaan turhaa kateutta ja ihmettelyä perusteista. Nykyisellään jo palkitaan vuosittain esim. vuoden palveluteko, se on ihan riittävä. (Vastaaaja M)

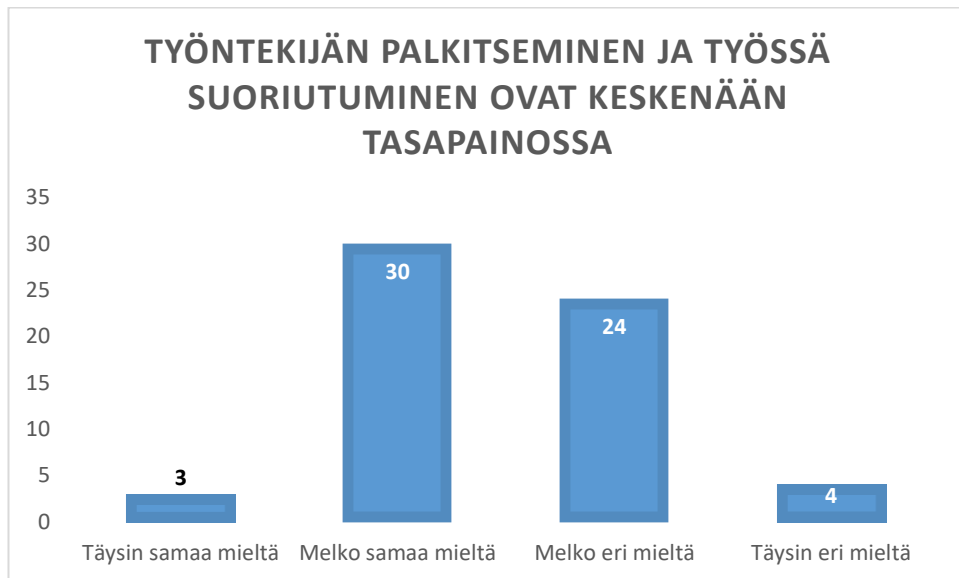
Suhtaudun varauksellisesti bonusjärjestelmään. Pidän parempana koko henkilökuntaa koskevia palkitsemisia. Oikeudenmukaisuuden kokemus on tärkeää. (Organisaatiossa) on paljon erityyppisiä työtehtäviä, eivätkä kaikki ole sen tyyppisiä, että tehokkuuden tavoittelu palkitsemismielessä olisi luontevaa tai mielekästä. Silti kaikkien työpanos on yhtä tärkeä (organisaation) tulokselle ja opiskelijoiden valmistumiselle ja hyvälle kokemukselle opiskeluajasta. (Vastaaaja N)

Taulukossa 1 on lueteltu bonusjärjestelmän vahvuuksia ja heikkouksia. Taulukkoon on kerätty henkilöstön mietteitä bonusjärjestelmästä.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parantunut tehokkuus ja työmotivaatio</li> <li>- Työntekijän sitoutuminen organisaatioon paranee</li> <li>- Ohjaa yksilön tekemistä ja priorisoi tekemistä</li> <li>- Parantaisi yksilön vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja palkitsemiseen</li> <li>- Parempi tiimihenki, jos palkitaan tiimi-kohtaisesti</li> <li>- Osaavan henkilöstön vakiinnuttaminen</li> <li>- Työntajamielikuvan paraneminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erilaiset työtehtävät vaikeuttavat yhteisen bonusjärjestelmän luomista tasavertaiseksi</li> <li>- Lisäpalkitsemisesta aiheutuvat kulut organisaatiolle</li> <li>- Henkilöstön välinen kilpailutilanne voi heikentää nyt hyvää työilmapiiriä</li> <li>- Työmäärän lisääntyminen esihenkilöille</li> <li>- Kateellisuus työyhteisössä</li> <li>- Epäoikeudenmukaisuuden tunteet</li> <li>- Vaikeasti saavutettavat tavoitteet voi heikentää yksilön motivaatiota ja työhyvinvointia</li> <li>- Työn laadun heikkeneminen, jos mittarina tehokkuus</li> </ul>

Taulukko 1: Bonusjärjestelmän vahvuudet ja heikkoudet

Taulukon perusteella voimme päätellä, että vaikka bonusjärjestelmän käyttöönotossa ilmenee heikkouksia, on sillä myös useita vahvuuksia ja mahdollisuuksia. Bonusjärjestelmän avulla voidaan kannustaa yksilöä ja tiimiä tehokkaampaan työtapaan. Sen avulla voidaan myös lisätä työmotivaatiota sekä sitouttaa henkilöstöä. Toisaalta bonusjärjestelmän uhkana on kateellisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden tunteet. Myös työn laatu saattaa heiketä, jos bonusjärjestelmän mittarina käytetään tehokkuutta. Kyselyssä esitettiin väite ”Työntekijän palkitseminen ja työssä suoriutuminen ovat keskenään tasapainossa” (kuviokuva 15). Vastaaajista 46 % olivat melko tai täysin eri mieltä väitteestä. Voisiko bonusjärjestelmän avulla työssä suoriutuminen palkita tasavertaisemmin?



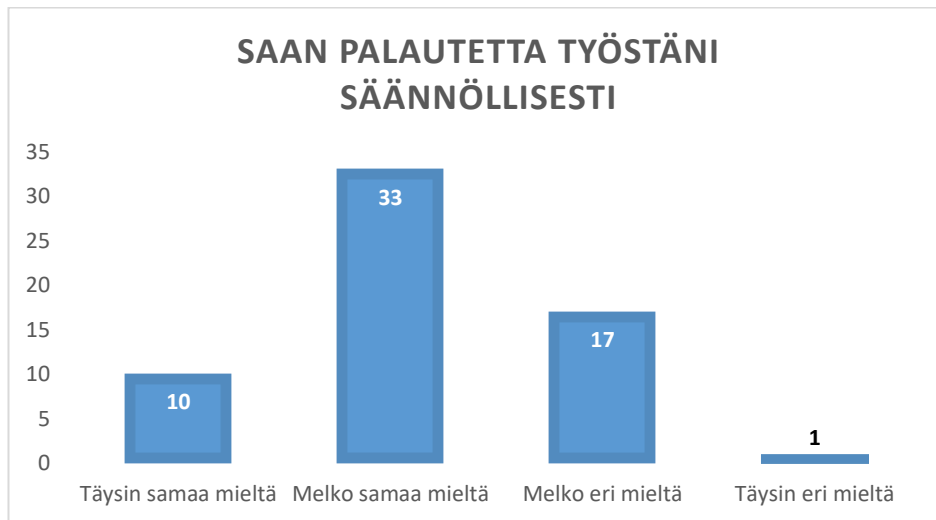
Kuvio 15: Kokemus palkitsemisen ja suoriutumisen tasapainosta

Onnistuneen palkitsemisjärjestelmän käyttöönotto vaatisi organisaation ja työntekijöiden edustajien avointa ja rakentavaa vuoropuhelua. Kuinka laadullista työtä voisi saada mitattavaan muotoon? Miten oikeudenmukainen ja yhdenvertainen palkitsemisjärjestelmä kehitettäisiin? Miten huolehditaan työkuorman tasaisesta jakautumisesta? Bonusjärjestelmän tutkimista ja suunnittelua olisi hyvä jatkaa esimerkiksi toisella opinnäytetyön toimeksiannolla.

#### 4.3 Kokemukset aineettomasta palkitsemisesta

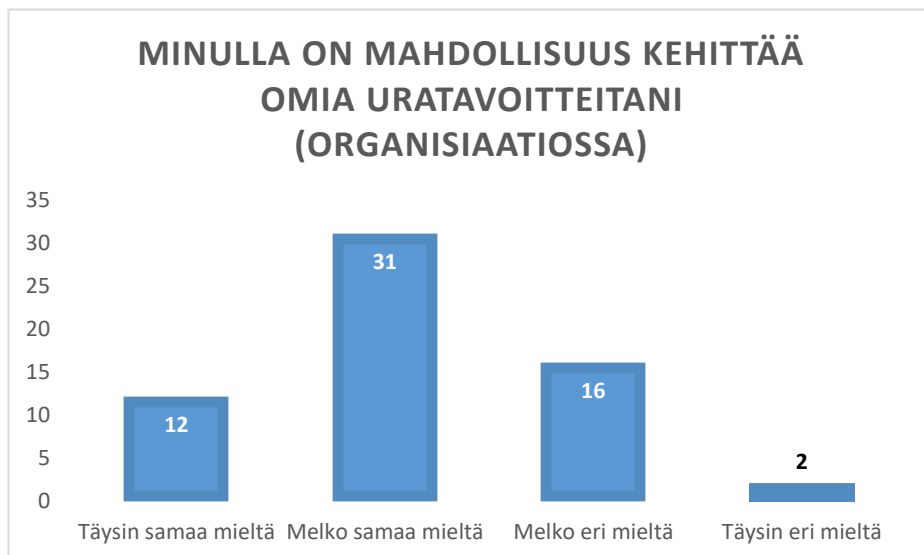
Aineettomasta palkitsemisesta esitettiin 8 väitettä (väitteet 11-18) ja ne olivat kyselyn neljännessä osiossa. Väitteissä kysyttiin mielipidettä muun muassa säännöllisestä palautteesta, työn ja vapaa-ajan yhdistämisen mahdollisuudesta sekä uratavoitteiden kehittamisestä. Työn järjestelymahdollisuuksia käsitellään yhdessä sitoutuneisuuden kanssa opinnäytetyön kohdassa 4.4.

Aineettoman palkitsemisen ensimmäinen väite koski säännöllisen palautteen saamista (kuvio 16). 70 % vastaajista koki saavansa säännöllisesti palautetta (täysin tai melko samaa mieltä). Melko eri mieltä oli 26 % henkilöstöstä.



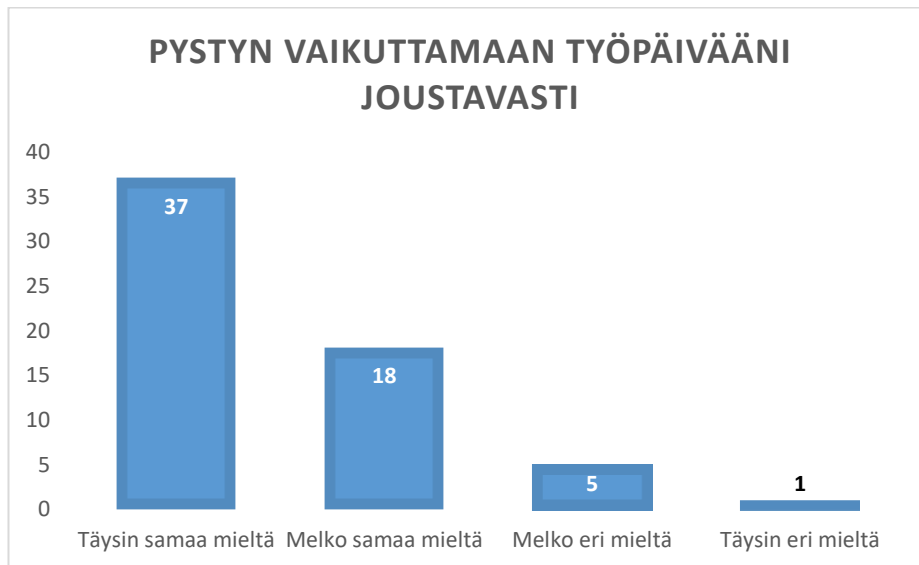
Kuvio 16: Palautteen säännöllisyys

Uratavoitteiden kehittäminen on yksi tärkeä aineettoman palkitsemisen keino, jolla sitouttaa henkilöstöä organisaatioon. Väite 14 koski henkilöstön mahdollisuutta kehittää omia urata-voitteita organisaatiossa (kuvio 17). 70 % vastaajista oli täysin tai melko samaa mieltä urata-voitteiden kehittämismahdollisuuksista. Avoimissa vastauksissa keuhuttiin mahdollisuutta osallistua organisaation sisäisiin tai maksuttomiin ulkopuolisiin koulutuksiin. Täysin tai melko eri mieltä kehittämismahdollisuuksista oli 30 % vastaajista.



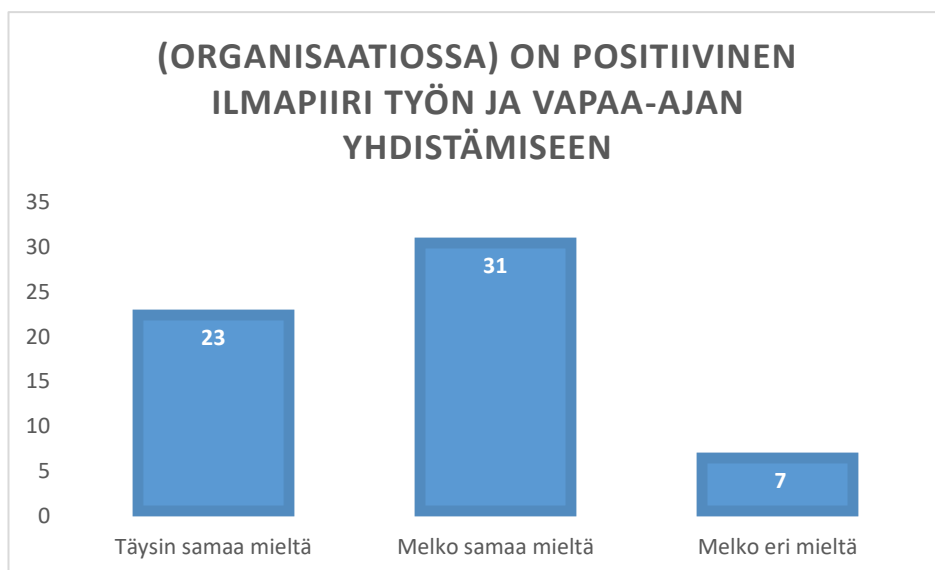
Kuvio 17: Kokemukset uratavoitteiden kehittämisestä

Väitteessä 15 selvitettiin, kuinka joustavaksi työntekijät kokevat mahdollisuuden vaikuttaa omiin työpäiviinsä, esimerkiksi työajan, työtehtävien ja työntekopaikan osalta (kuvio 18). 90 % vastaajista koki pystyvänsä vaikuttamaan työpäiväänsä. Melko tai täysin eri mieltä väitteestä oli 10 % vastaajista.



Kuvio 18: Mahdollisuus vaikuttaa työpäivään

Vastaajista 89 % oli täysin tai melko samaa mieltä, että toimeksiantajaorganisaatiossa on positiivinen ilmapiiri työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen (kuvio 19). Melko eri mieltä väitteestä oli 11 %. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä.



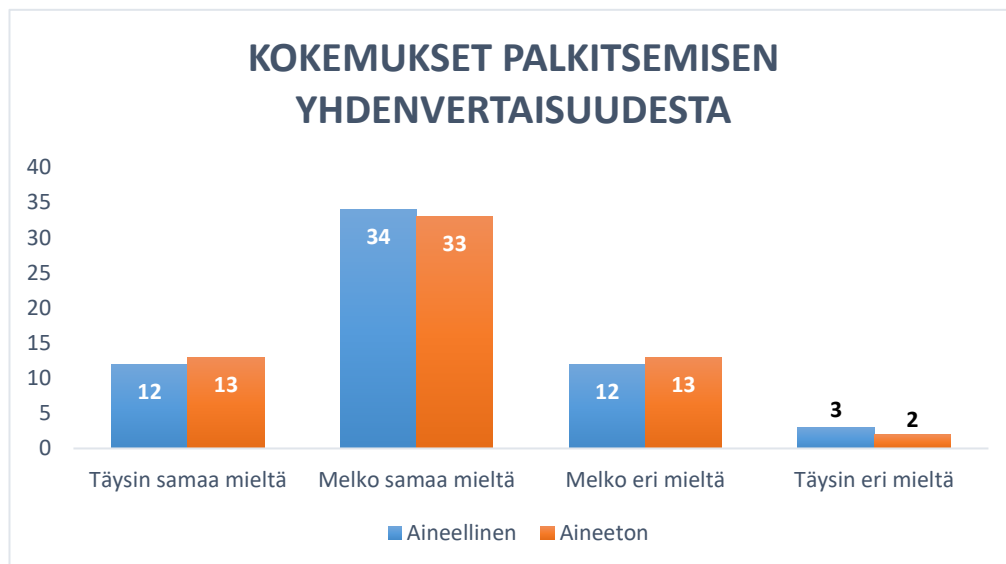
Kuvio 19: Kokemukset ilmapiiristä



#### 4.4 Kokemukset yhdenvertaisuudesta ja sitoutuneisuudesta

Kyselyn tavoitteena oli myös selvittää, kuinka yhdenvertaiseksi henkilöstö koki mahdollisuuden aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen. Henkilöstölle esitettiin seuraavia väittämiä yhdenvertaisuudesta:

- ”Jokaisella työyhteisön jäsenellä on samat mahdollisuudet aineelliseen palkitsemiseen.”
- ”Jokaisella työyhteisön jäsenellä on samat mahdollisuudet aineettomaan palkitsemiseen”
- ”Työyhteisössä jäsenet huomioidaan yhdenvertaisesti”.
- ”Koen mahdollisuuden osallistua erilaisiin koulutuksiin ja projekteihin yhdenvertaiseksi.”



Kuvio 20: Kokemukset aineellisen ja aineettoman palkitsemisen yhdenvertaisuudesta

Palkitseminen koettiin suurimmaksi osaksi yhdenvertaiseksi - neljäsosa (25 %) vastaajista oli eri mieltä palkitsemisen yhdenvertaisuudesta (kuvio 20). Yhdenvertaisuuden lisäämiseksi vastauksissa toivottiin enemmän läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Kuvioista 21 voimme huomata, että yli puolet (54 %) kyselyyn vastanneista eivät koe palkitsemista toimeksiantajaorganisaatiossa läpinäkyvänä.



Kuvio 21: Palkitsemisen läpinäkyvyys organisaatiossa

Henkilöstö toivoisi, että palkitsemisesta tiedotettaisiin enemmän ja palkan määräytymisperusteista sekä siihen vaikuttamisesta keskusteltaisiin enemmän.

Toivoisin myös palkka-avoimuutta. Huomasin taannoin (toimeksiantajan) työpaikkailmoituksen, jossa koordinaattorin lähtöpalkka oli suurempi kuin nykyinen palkkani suunnittelijana. Tämä pisti miettimään, onko hallinto ja tukihenkilöstön palkkaus tasa-arvoista (toimeksiantajalla). (Vastaja O)

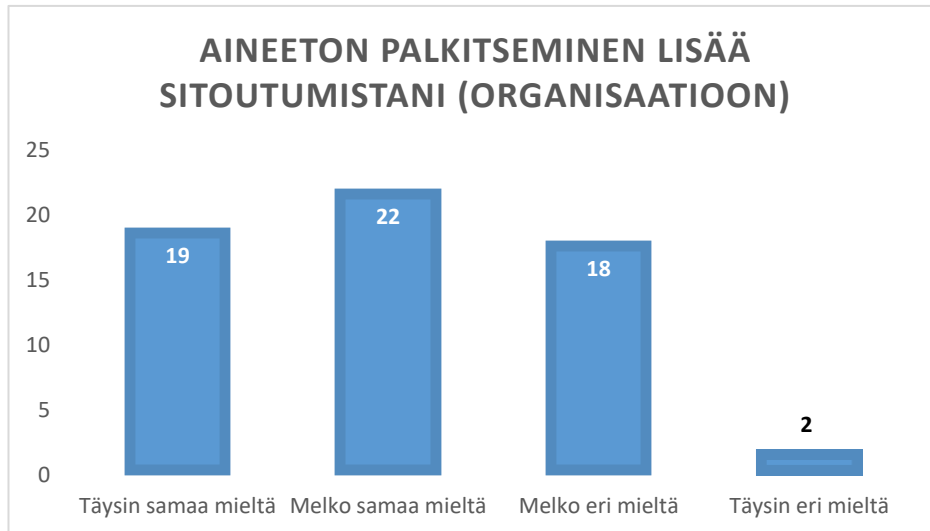
Palkkakin toki näyttää suurta osaa, mutta minulla ei ole käsitystä, miten palkka muodostuu samaa työtä tekevien kesken. - Tämä olisi kiva tietää. (Vastaja P)

Kyselyn 13. väite selvitti, kuinka yhdenvertaiseksi henkilöstö kokee mahdollisuuden osallistua erilaisiin koulutuksiin ja projekteihin (kuvio 22). Yhdenvertaiseksi mahdollisuuden koki 84 % henkilöstöstä. 16 % oli väitteen kanssa melko eri mieltä, täysin eri mieltä ei ollut yksikään vastaajista.



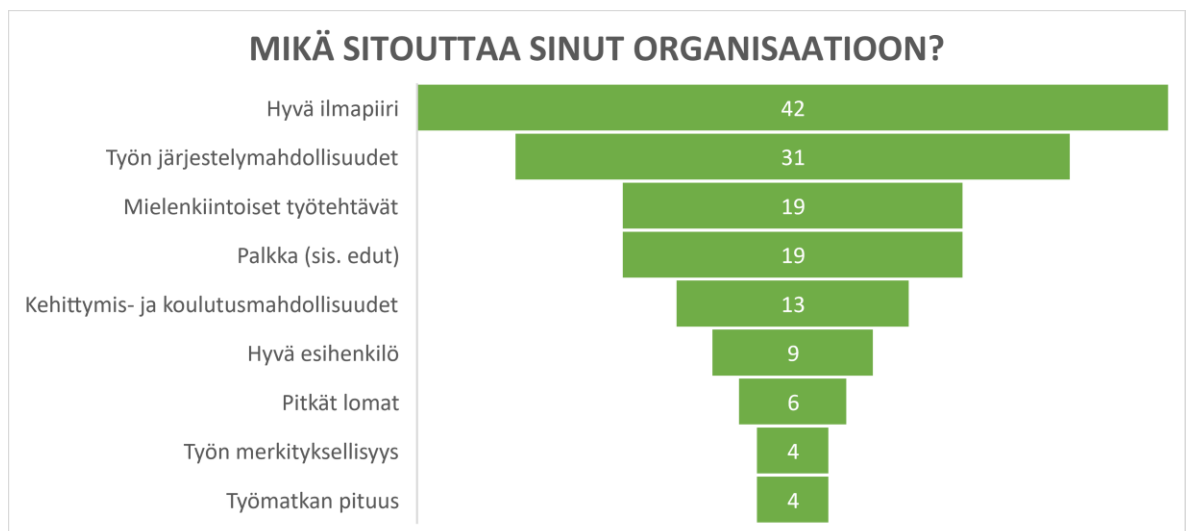
Kuvio 22: Yhdenvertainen mahdollisuus osallistua koulutuksiin ja projekteihin

Sitoutumisesta esitin väittämän ” Aineeton palkitseminen lisää sitoutumistani (toimeksiantajaorganisaatioon).” (kuvio 23). Henkilöstöstä 67 % kokee aineettoman palkitsemisen lisäävän sitoutuneisuutta organisaatioon. Melko tai täysin eri mieltä oli 33 % henkilöstöstä.



Kuvio 23: Aineettoman palkitsemisen vaikutus sitoutuneisuuteen

Kysyin avoimella kysymyksellä, mitkä tekijät sitouttavat vastaajan organisaatioon (kuvio 24). Henkilöstö kertoi työn järjestelymahdollisuuksien (31 vastausta) ja hyvän työilmapiirin (42 vastausta) vaikuttavan eniten sitoutumiseen. Mielenkiintoiset työtehtävät ja palkka sai 19 vastausta. Tästä voimme päätellä, että eniten henkilöstön sitoutumiseen vaikuttaa aineeton palkitseminen.



Kuvio 24: Henkilöstön mainitsemia sitoutumistekijöitä avoimeen kysymykseen

Etätyö koettiin organisaatiossa joustavaksi, mutta osa henkilöstöstä kaipasi edelleen mahdollisuutta tehdä etätöitä ulkomailta. Avoimissa vastauksissa etätyö sai erikseen 15 mainintaa. Joustava työaika mainittiin sitoutumistekijäksi 12 kertaa. Pitkät lomautukset saivat 6 vastausta. Organisaatiossa täydet työehtosopimuksen mukaiset lomautukset ovat 38 päivää vuodessa (Sivista 2022, 15). Tämän lisäksi yli 56-vuotiailla on mahdollisuus ikävapaisiin. Vastauksissa mainittiin positiivisena myös mahdollisuus pitää lomaa jopa 5 viikkoa putkeen kesälomakaudella, jolla voidaan helpottaa muun muassa perheellisten työntekijöiden lastenhoitojärjestelyjä.

## 5 Kehitysehdotukset

Opinnäytetyön tavoitteena oli antaa konkreettisia kehitysehdotuksia toimeksiantajalle liittyen organisaation palkitsemiskäytänteisiin. Kyselyn avulla selvitin, kuinka henkilöstö kokee palkitsemisen nykytilan ja miten he haluaisivat itse kehittää palkitsemiskeinoja organisaatiossa. Tässä osiossa esitän omia kehitysehdotuksiani, sekä käyn läpi avoimella kysymyksellä saatuja henkilöstön ehdotuksia palkitsemisen kehittämiseksi. Kyselyn viimeinen avoin kysymys oli ”Kuinka kehittäisit palkitsemista (toimeksiantajaorganisaatiossa)?”. Kehitysehdotuksia on käyty läpi myös yhdessä toimeksiantajan kanssa.

Kyselyn tulosten perusteella henkilöstöstä 73 % on melko tai täysin tyytyväisiä kokonaispalkitsemiseen toimeksiantajaorganisaatiossa. Eriytyisen tyytyväisiä työntekijät olivat työn järjestelymahdollisuuksiin, hyvään työilmapiiriin ja mielenkiintoisiin työtehtäviin. Tutkimuksen perusteella kehitystä vaatisi palautteen säännöllisyys, yhdenvertaisuuden kokemuksen edistäminen ja palkitsemistavoista tiedottaminen.

Hyviä suhteita kollegoiden kesken osataan vastausten perusteella arvostaa organisaatiossa. Organisaation yhteiset tapahtumat lisäävät yhteisöllisyyttä ja tukevat positiivista työilmapiiriä. Vastausten perusteella henkilöstö ei kokenut mahdollisuuksia palkitsemiseen täysin yhdenvertaisena. Kyselystä saadun datan avulla voimme päätellä, että palkitseminen organisaatiossa halutaan läpinäkyvämmäksi ja avoimemmaksi.

Haluaisin, että se (palkitseminen) olisi läpinäkyvämpää ja palkitsemiseen olisi jotkut kriteerit. Tällä hetkellä en ole tietoinen, miten joku saa ylimääräistä palkkiota. (Vastaaaja F)

Suosittelena, että esihenkilöt ottavat palkitsemisen puheeksi kahdenkeskisissä keskusteluissa. Työn vastuita ja tehtäviä olisi hyvä selkeyttää, jolloin myös työntekijöiden palkitseminen saatettaisiin ymmärtää paremmin. Työn prosesseista ja kehityskohteista tulisi puhua avoimesti työyhteisössä. Myös työnkierron voisivat auttaa henkilöstöä ymmärtämään paremmin kollegoiden työtehtäviä ja niihin liittyviä vastuualueita.

Saamani datan perusteella henkilöstö ei ole kovinkaan tietoinen saatavilla olevista aineellisen palkitsemisen keinoista. Kehitysehdotuksissa otettiin useampaan kertaan esille kohdennetulle maksuvälineelle myönnettävän summan korottaminen ja käyttökohteiden laajentaminen. Todellisuudessa toimeksiantaja on jo laajentanut työsuhte-etujaan hyvinvointiin, joka käsittää muun muassa hieronnan ja hammashuollon.

Samalla toivoisin, että pitkään talossa työskennelleitä hyvää tulosta tekeviä voisi muistaa edelleen sitouttavilla toimilla kuten kattavalla terveystakuulla tai vaikka hammashoidolla. (Luontoisetuudella) saa jotain palveluita hankittuakin, mutta miksi emme voisi saada koko maksimiarvoa tätä etua, mikä mahdollista antaa. Työterveyspalvelun palvelut ovat rajalliset ja työntekijät tipahtavat ruuhkaiseen kunnalliseen palveluun, kun jotain isompaa sattuu. Vakuutuksen turvin työntekijän paluu työtehtäviin voisi nopeutua jopa yli vuodella, jos tarvitaan vaikkapa leikkaushoitoa. (Vastaja R)

Suosittelen toimeksiantajaa informoimaan henkilöstöä saatavilla olevista työsuhte-eduista ja luontoiseduista. Tiedot eduista ja ohjeistukset työsuhte-etujen käyttöön otosta olisi hyvä asettaa paikkaan, johon kaikilla henkilöstön jäsenillä on helppo pääsy. Jos tiedot ovat jo saatavilla, suosittelen jakamaan tästä henkilöstölle tiedotteen esimerkiksi sähköpostitse uudelleen. Asia kannattaa nostaa esille erikseen myös esihenkilön ja työntekijän välisissä kehityskeskusteluissa.

Palautekeskustelut ovat tärkeä osa työsuhdetta, ja säännöllisen palautteen avulla voidaan näyttää arvostusta työntekijälle. Joskus palkitsemiseksi voi riittää pelkästään aito kiitollisuus hyvin tehdystä työstä. Vastajista noin 30 prosenttia koki, ettei saa työstään säännöllisesti palautetta. Säännöllinen palaute myös edesauttaa avoimen ja läpinäkyvän suhteen luomisessa. Palautetta tulisi antaa jokaiselle työntekijälle tasapuolisesti, johon suosittelen organisaation kiinnittävän jatkossa huomiota. Organisaatio voi esimerkiksi kehittää yhtenäisen ohjeistuksen palautteen antamisesta esihenkilöille. Tarvittaessa organisaation kannattaa tarjota tukea esihenkilöille palautekeskusteluihin.

Noin 30 % kyselyn vastaajista koki, etteivät he pysty kehittämään uratavoitteitaan toimeksiantajaorganisaatiossa. Organisaatio on kehottanut esihenkilöitään keskustelemaan työntekijän uratavoitteista kehityskeskusteluissa. Yleisellä tasolla henkilöstölle olisi hyvä selvittää, millaisia urakehitysmahdollisuuksia organisaatio tarjoaa. Myös aikaisemmin mainittu työnkierto kehittäisi työntekijän osaamista.

Bonusjärjestelmä herätti mielipiteitä puolesta ja vastaan. Suosittelen toimeksiantajaorganisaatiota tutkimaan mahdollisuutta bonuspalkkioiden käyttöönotolle. Tämä kuitenkin vaatii yhdenvertaisen ja oikeudenmukaisen järjestelmän, jossa palkkioiden myöntökriteerit on eritelty selvästi. Bonusjärjestelmää voisi tutkia laajemmin esimerkiksi toisella opinnäytetyön toimeksiannolla.

Henkilöstökyselystä saatiin arvokasta dataa liittyen HTP-henkilöstön tyytyväisyyteen palkitsemisen nykytilasta, sekä kuinka henkilöstö itse kehittäisi palkitsemisjärjestelmää. Työni jatko-toimenpiteenä suosittelen toimeksiantajaorganisaatiota käsittelemään palkitsemista ja sen kehittämistä yhdessä henkilöstön edustajien kanssa. Suosittelen toimeksiantajaorganisaatiota toteuttamaan toisen tutkimustyön, kuten opinnäytetyön, myös opetushenkilöstön palkitsemiseen liittyen.

Kehitysehdotukset kokonaisuudessaan siis ovat:

- Tarkastelkaa mahdollisuutta korottaa kohdennetulle maksuvälineelle myönnettävää summaa.
- Tiedottakaa henkilöstöä saatavilla olevista luontoiseduista ja muista työsuhte-  
eduista.
- Yleisellä tasolla henkilöstöä on hyvä informoida organisaation urakehitysmahdollisuuksista. Myös työnkierto voisi auttaa yksilön työuran suunnittelussa.
- Huolehtikaa, että esimiehet antavat palautetta säännöllisesti ja tasavertaisesti henkilöstölleen. Organisaatio voi esimerkiksi luoda yhtenäiset ohjeistukset esihenkilöille.
- Mahdollisuuksien mukaan, toteuttakaa opetushenkilöstön palkitsemiseen ja bonusjärjestelmän suunnitteluun liittyvät uudet opinnäytetyöt.
- Tulospalkkiojärjestelmän eli bonusjärjestelmän käyttöönotolle voisi olla hyviä perusteita, mutta suhtautukaa siihen kuitenkin varauksella.

## 6 Yhteenveto ja pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajaorganisaation henkilöstön kokemuksia kokonaispalkitsemisesta ja sen yhdenvertaisuudesta. Analysoitavaa materiaalia kerättiin verkkokyselyllä. Ennen verkkokyselyn tekemistä perehdyin huolellisesti palkitsemisesta ja johtamisesta kertovaan ammattikirjallisuuteen, jotta pystyin muotoilemaan kyselyn väitteet koskemaan tutkittavaa asiaa. Tutkimusmenetelmänä käytin triangulaatiota, eli määrällisten ja laadullisten tutkimusmenetelmien yhdistelmää.

Tutkimuksesta saatavilla tuloksilla voimme tehdä johtopäätöksen, että henkilöstö on kokonaisuudessaan melko tyytyväinen organisaation nykyisiin palkitsemiskäytäntöihin. Palkitsemiseen toivotaan kuitenkin enemmän läpinäkyvyyttä ja avoimuutta, jonka avulla myös palkitsemisen yhdenvertaisuuden kokemuksia voitaisiin parantaa. Yhdenvertaisuuden ja oikeudenmukaisuu-  
den kokemukset myös sitouttavat henkilökuntaa ja parantavat työnantajamielikuvaa.

Palkitseminen kokonaisuudessaan on laaja käsite ja se herättää henkilöstössä monia ajatuksia sekä mielipiteitä. Rahapalkan lisäksi palkitseminen käsittää erilaisia aineellisia ja aineettomia

keinoja. Onnistuneella ja epäonnistuneella palkitsemisella on monia toivottuja ja ei-toivottuja vaikutuksia. Palkitsemista on johdettava osana organisaation toimintaa ja se vaatii johdon ja esihenkilöiden aitoa kiinnostusta sekä kehittymishalukkuutta. Vaikka palkitsemisella on suuri merkitys henkilöstön sitoutumisessa, on kyselyn tulosten perusteella hyvällä työilmapiirillä, mielenkiintoisilla työtehtävillä ja työn järjestelymahdollisuuksilla myös suuri vaikutus. Henkilöstö koki hyvän työilmapiirin kasvattamisen ja ylläpitämisen tärkeänä. Tiimihenki nostettiin esille myös bonusjärjestelmän käyttöönottoa ja sitoutuneisuutta pohtiessa. Koen, että pääsin opinnäytetyölläni raapaisemaan vasta palkitsemisen pintaa.

Olen tyytyväinen tekemääni opinnäytetyöhön ja sen prosessiin. Toimeksiantaja on saanut tuloksista ajantasaista tietoa henkilöstön tyytyväisyyteen liittyen. Opinnäytetyöprosessi eteni johdonmukaisesti ja edistyin työssäni suunniteltua nopeammin. Olin tiivisti yhteydessä toimeksiantajaorganisaatioon ja opinnäytetyöni ohjaajaan. Olen myös tyytyväinen kyselyssä saamaani vastausprosenttiin. Henkilöstö avautui kokemuksistaan ja mielipiteistään avoimesti, jonka ansiosta pystyin käsittelemään organisaation palkitsemista rehellisesti. Vastausten avulla sain myös vastauksen tutkimuskysymykseen ”Kuinka henkilöstö kehittäisi organisaation palkitsemista?”. Jos haluaisin vielä kehittää työtäni, olisin haastattelut palkitsemisesta myös esihenkilöitä ja/tai organisaation henkilöstöpalveluiden asiantuntijoita. Näin olisin saanut työhöni myös työnantajanäkökulman palkitsemisesta.

Henkilöstön vastausten perusteella koin, että tekemälleni työlle oli organisaatiossa tarvetta. Päätän työni erään kyselyyn vastanneen työntekijän kommenttiin:

Kiitos, että tästä asiasta edes puhutaan. On ollut pimennossa. (Vastaja G)

## Lähteet

### Sähköiset lähteet

EK:n työaika- ja poissaolotiedustelun tulokset 2020. 2022. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 27.3.2023. <https://ek.fi/wp-content/uploads/2022/07/EK-tyoaika-ja-poissaolotiedustelun-kuvat-2020-1.pdf>

Eläketurvakeskus. 2023. Suomen työeläkkeensaajat. Viitattu 4.4.2023.

<https://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ja-ennusteet/tilastot/tyoelakkeensaajat/>

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2015. Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Hörkkö, E., Silvennoinen, H. & Järvinen, T. 2019. Henkilöstön suosimat työssä oppimisen muodot. Hallinnon Tutkimus. Vol 38 No 2. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/97987/56003>

Jylhä, E. & Viitala, R. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.

Kela. 2022. Työterveyshuollon korvauksen määrä. Viitattu 9.2.2023.

<https://www.kela.fi/tyonantajat-tyoterveyshuolto-korvauksen-maara>

Koppelo, H. 2023. Kohti sisäistä motivaatiota. Erto. Viitattu 25.3.2023.

<https://www.erto.fi/palvelut/tyo-ja-elama/toissa/4405-kohti-sisaeistae-motivaatiota>

Kupias, P. & Peltola, R. 2016. Onnistu palautteessa. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986. Viitattu 9.2.2023. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>

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

Lähitapiola. 2020. Viisi vinkkiä esimiehelle. Näin autat tiimiä, kun yksi on pitkään poissa. Viitattu 25.2.2023. <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1509566706148>

Nurmi & Salmela-Aro. 2017. Mikä meitä liikuttaa. E-kirja. Jyväskylä: PS-Kustannus.



Oulasmaa, M. & Pesonen, M. 2021. Suoraa palautetta. Viisaan keskustelun käsikirja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Palkkaturvalaki 866/1998. Viitattu 6.2.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980866>

Pentikäinen, E. 2019. Hyvinvoiva työntekijä on tuhansia euroja tuottavampi vuodessa. Turun AMK. Viitattu 3.3.2023. <https://patu.turkuamk.fi/arkisto/yleinen/hyvinvoiva-tyontekija-on-tuhansia-euroja-tuottavampi-vuodessa/index.html>

Rauramo, P. 2016. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. Viitattu 27.2.2023. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/03/Monimuotoisuus-yhdenvertaisuus-ja-tasa-arvo-tyoyhteisossa.pdf>

Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio. Turvallinen työyhteisö menestyy. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Sitra. 2013. Aineettomat palkitsemiskeinot hyötykäyttöön. Viitattu 7.2.2023. <https://www.sitra.fi/blogit/aineettomat-palkitsemiskeinot-hyotykayttoon/>

Sivista. 2022. Yksityisen opetusalan työehtosopimus 9.8.2022-31.3.2024. Viitattu 6.2.2023. <https://www.sivista.fi/tyosuhdeasiat/tyoehtosopimukset-ja-palkkataulukot/yksityinen-opetusala/yksityisen-opetusalan-tyoehtosopimus/>

Suomen perustuslaki 731/1999. Viitattu 9.2.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731#L2P6>

Tehy. 2022. Työnantajan direktio-oikeus. Viitattu 25.2.2023. <https://www.tehy.fi/fi/tyoelamaopas/tyosuhteen-alkaminen/tyonantajan-direktio-oikeus>

Tepa termipankki. 2023. Oikeudenmukaisuus. Viitattu 21.2.2023. <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/oikeudenmukaisuus>

Terveystalo. 2021. Sairauspoissaolojen ja tekemättömän työn kustannukset sekä työterveyden vaikuttavuus. Viitattu 9.2.2023. <https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankoh-taista/tietopaketti/sairauspoissaolojen-ja-tekemattoman-tyon-kustannukset-seka-tyoterveyden-vaikuttavuus#Sairauspoissaolojen%20kustannukset>

Tuloverolaki 1535/1992. Viitattu 3.3.2023. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535>

Työaikalaki 872/2019. Viitattu 6.2.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2022. Työlainsäädäntö. Viitattu 24.2.2023. <https://tem.fi/tyolainsaadanto>

Työoikeusjuristit. 2023. Tulospalkkio sekä vastaavat kannustin- ja sitouttamisjärjestelyt. Viitattu 14.3.2023. <https://tyooikeusjuristit.fi/palvelumme/tyooikeudellinen-konsultaatio/tulospalkkio-seka-vastaavat-kannustin-ja-sitouttamisjarjestelyt/>

Työolobarometri. 2022. Valtioneuvosto. Viitattu 3.3.2023. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/164237>

Työsopimuslaki 55/2002. Viitattu 6.2.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Viitattu 6.2.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työterveyslaitos. 2023a. Työn imu. Viitattu 23.2.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>

Työterveyslaitos. 2023b. Vanhempana työntekijänä työyhteisössä. Viitattu 27.2.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/vanhempana-tyontekijana-tyoyhteisossa>

Työturvallisuuskeskus. 2023. Toimisto työympäristönä. Viitattu 25.2.2023. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/toimialakohtaista-tietoa/asiantuntija-ja-toimistoty/toimistotyoymparistona-2/>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 1.3.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Vero. 2021. Luontoisedut verotuksessa. Viitattu 7.2.2023. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47886/luontoisedut-verotuksessa8/>

Vero. 2020. Luontois- ja henkilökuntaetujen hankkiminen kohdennetuilla maksuvälineillä. Viitattu 23.2.2023. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48429/luontois-ja-henkil%c3%b6kuntaetujen-hankkiminen-kohdennetuilla-maksuv%c3%a4lineill%c3%a4/>

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. E-kirja. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vilka, H. 2021b. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vuosilomalaki 162/2005. Viitattu 6.2.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050162>

Yhteistoimintalaki 1333/2021. Viitattu 9.3.2023. <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333#Pidm45053758788032>

## Kuviot

Kuvio 1: Palkan määräytyminen .....	9
Kuvio 2: Onnistuneen palkitsemisen vaikutuksia .....	10
Kuvio 3: Epäonnistuneen palkitsemisen vaikutuksia .....	11
Kuvio 4: Vaativuusryhmien vähimmäispalkat (Sivista 2022, 35).....	12
Kuvio 5: Toimeksiantajan tarjoamat luontoisedut .....	14
Kuvio 6: Osaamisen kehittämisen vaiheet.....	17
Kuvio 7: Vastaajien asema .....	22
Kuvio 8: Sukupuolijakauma eri asemissa .....	23
Kuvio 9: Vastaajien työuran pituus organisaatiossa.....	23
Kuvio 10: Työehtosopimukseen tutustuminen .....	24
Kuvio 11: Tietoisuus rahapalkan määräytymisestä.....	25
Kuvio 12: Työntekijöiden tyytyväisyys työterveyshuoltoon ja luontoisetuihin.....	25
Kuvio 13: Henkilöstön tietoisuus tarjolla olevista työsuhde-eduista .....	26
Kuvio 14: Avoin kysymys bonusjärjestelmästä.....	27
Kuvio 15: Kokemus palkitsemisen ja suoriutumisen tasapainosta .....	30
Kuvio 16: Palautteen säännöllisyys.....	31
Kuvio 17: Kokemukset uratavoitteiden kehittämisestä.....	31
Kuvio 18: Mahdollisuus vaikuttaa työpäivään .....	32
Kuvio 19: Kokemukset ilmapiiristä .....	32
Kuvio 20: Kokemukset aineellisen ja aineettoman palkitsemisen yhdenvertaisuudesta.....	33
Kuvio 21: Palkitsemisen läpinäkyvyys organisaatiossa .....	34
Kuvio 22: Yhdenvertainen mahdollisuus osallistua koulutuksiin ja projekteihin.....	34
Kuvio 23: Aineettoman palkitsemisen vaikutus sitoutuneisuuteen .....	35
Kuvio 24: Henkilöstön mainitsemia sitoutumistekijöitä avoimeen kysymykseen .....	35

## Taulukot

Taulukko 1: Bonusjärjestelmän vahvuudet ja heikkoudet .....	29
---	----

Liitteet

Liite 1:Kyselylomake ..... 46

## Liite 1: Kyselylomake

1. Sukupuolesi? \*

- Nainen
- Mies
- Muu
- En halua kertoa

2. Mikä on asemasi? \*

- Koordinaattori/suunnittelija
- Asiantuntija
- Päällikkö
- Muu

3. Kuinka kauan olet työskennellyt [REDACTED]? \*

- alle 5 vuotta
- 5-9 vuotta
- 10-20 vuotta
- yli 20 vuotta

4. Olen tutustunut yksityisen opetusalan työehtosopimukseen. \*

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

## Aineellinen palkitseminen

Aineellinen palkitseminen koostuu taloudellisista eduista, kuten rahapalkasta ja erilaisista luontoiseduista (Epassi, puhelinetu, työsuohdepolkupyörä). Muita aineellisia työsuohde-etuja ovat laajennettu työterveysshuolto, ikävapaaat sekä merkkipäivä- ja eläköitymisilajit.

5. Tiedän, mistä työehtosopimuksen mukaisista eristä euromääräinen rahapalkkani koostuu. \*

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

6. Olen tyytyväinen työnantajan tarjoamiin luontoisetuihin. (Epassi, puhelinetu, työsuohdepolkupyörä) \*

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

7. Olen tyytyväinen työpaikkani tarjoamaan työterveysshuoltoon. \*

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

8. Olen tietoinen kaikista työnantajan tarjoamista työsuohde-eduista. \*

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

9. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on samat mahdollisuudet aineelliseen palkitsemiseen. \*

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

## Bonusjärjestelmä

Bonusjärjestelmät ovat palkitsemisjärjestelmiä, jossa henkilöstöä palkitaan esimerkiksi tehokkuudesta tai ennalta määrättyjen tavoitteiden täyttymisestä. Tavoitteita voidaan seurata henkilö- tai tiimitasolla. Bonukset voivat olla esimerkiksi rahallisia palkkioita tai ylimääräisiä palkallisia vapaita.

10. Tulisiko mielestäsi [REDACTED] kehittää bonusjärjestelmä palkitsemisen tueksi? Jos kyllä, millainen? Jos ei, miksi? \*

Kirjoita vastaus

## Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen ei voida suoraan mitata taloudellisilla mittareilla. Aineeton palkitseminen on esimerkiksi palautteen vastaanottamista, koulutus- ja osallistumismahdollisuuksia, yhteisiä työyhteisön tilaisuuksia ja juhlaa sekä työn järjestelymahdollisuuksia.

11. Saan palautetta työstäni säännöllisesti. \*

⋮

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

12. Työyhteisössä jäsenet huomioidaan yhdenvertaisesti. \*

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

13. Koen mahdollisuuden osallistua erilaisiin koulutuksiin ja projekteihin yhdenvertaisesti. \*

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

14. Minulla on mahdollisuus kehittää omia uratavoitteitani [REDACTED]

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä



15. Pystyn vaikuttamaan työpäivääni joustavasti (työaika, työtehtävät, työntekopaikka). \*

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

16. Aineeton palkitseminen lisää sitoutumistani [REDACTED]

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

17. [REDACTED] on positiivinen ilmapiiri työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen. \*

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

18. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on samat mahdollisuudet aineettomaan palkitsemiseen. \*

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

19. Palkitseminen on läpinäkyvää [REDACTED] \*

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

20. Työntekijän palkitseminen ja työssä suoriutuminen ovat keskenään tasapainossa. <sup>...</sup> \*

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

21. Kokonaisuudessaan olen tyytyväinen organisaationi palkitsemiskäytänteisiin. \*

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

22. Mikä saa sinut sitoutumaan työpaikkaan? (esim. palkka, työn järjestelymahdollisuudet, hyvä työilmapiiri) \*

Kirjoita vastaus

23. Miten sinä kehittäisit kokonaispalkitsemista [REDACTED]

Kirjoita vastaus