

STTK:n palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmäkysely

***Ei niin paha, ettei jotain hyvääkin***

## TIIVISTELMÄ TULOKSISTA

Bonuspalkkiot, luontaisedut ja tuotantopalkkiot ovat yleisempiä yksityisellä sektorilla työskentelevien joukossa, henkilökohtaiset palkanosat taas julkisen sektorin STTK:laisilla. Yksityissektorilla työskentelevistä yli kolmannes on sopinut itse työnantajan kanssa perus-/tehtäväkohtaisen palkan. 66 %:lla vastaajista tehtäväkohtainen palkka perustuu työn vaativuuden arviointiin.

Tulospalkkiojärjestelmän piirissä on 34 % vastanneista. Eri palkitsemistapojen yleisyys vaihtelee voimakkaasti työnantajasektoreiden välillä. Ainoa palkitsemistapa, joka on yhtä yleinen jokaisella työnantajasektorilla, on liikuntaetu. Toimihenkilöt ovat omalla kohdallaan eräiden työhön liittyvien asioiden toteutumisessa tyytyväisempiä työajan järjestelyihin ja työsuhteen pysyvyyteen.

Enemmistö pitää peruspalkkausjärjestelmiä työpaikoilla toimivina, mutta tulospalkkiojärjestelmien ja erikoispalkkioiden toimivuuden kohdalla on tyytymättömiä tyytyväisiä enemmän. Eniten tyytymättömyyttä peruspalkkausjärjestelmään on valtiolla työskentelevien joukossa. Vastaajista hieman yli kolmasosa on erittäin tai melko tyytyväinen keskimääräiseen kuukausipalkkaansa.

Vastaajien mielestä henkilöstön näkemyksiä otetaan liian harvoin huomioon työpaikoilla palkkausta ja palkitsemisesta kehitettäessä. Palkkausjärjestelmän tuntemus on melko hyvä, mutta työpaikoilla ei puhuta palkkaukseen liittyvistä asioista avoimesti. Toimihenkilöt kaipaavat kannustavuutta palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiltään. Erityisesti julkisen sektorin vastaajat kokevat, että palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät eivät palkitse hyvistä työsuorituksista. 87 % vastaajista pitää keskimääräistä kuukausipalkkaansa erittäin tai melko tärkeänä henkilökohtaisen työmotivaation kannalta. Myös työssä jaksamisen ja yleisen arvostuksen kannalta kuukausipalkalla on suuri merkitys.

Kolmasosa vastaajista pitää palkkausjärjestelmän ja palkitsemisen toimivan oikeudenmukaisuuden, tasapuolisuuden ja syrjimättömyyden kannalta erittäin tai melko hyvin. 44 % piti toimivuutta kannustavuuden kannalta melko tai erittäin huonona. Toimihenkilöt kaipaavat

tunnustusta ja kannustusta työlleen, mutta hyvä työsuoritus johtaa vastaajien mukaan harvoin palkitsemiseen.

Enemmistö vastaajista on tyytymätön työnantajien toimintaan palkka- ja palkitsemisasioiden hoidossa. Palkankorotusta itse henkilökohtaisesti neuvottelemalla viimeisen kahden vuoden aikana oli kaikista vastaajista yrittänyt 41 %. Viimeisen kahden vuoden aikana naisvastaajista 9 % ja miehistä 1 % on kokenut tulleen syrjityksi sukupuolensa perusteella.

Palkankorotusten tulisi määräytyä pääosin liittojen välisissä työehtosopimusneuvotteluissa, pääosin pelkästään työpaikkatasolle neuvottelujen siirtämistä kannattaa harva. Toimihenkilöt pitävät palkkaeroja työmarkkinoilla ja eri henkilöstöryhmien välillä liian suurina.

Oikeudenmukaista palkkaa kuvaavat vastaajien mielestä erityisesti se, että palkka muodostuu työn vaativuuden avulla, palkassa näkyy henkilön pätevyys ja se, että palkassa näkyy työn tulokset. Toimihenkilöt arvostavat eniten mielenkiintoista työtä, työssä oppimista ja kehittymistä, oikeudenmukaista palkkausjärjestelmää, palvelusuhteen turvallisuutta ja työn merkityksellisyyttä.

## Sisällysluettelo

1.	Johdanto.....	1
2.	Selvityksen tarkoitus, toteutus ja rakenne.....	2
2.1.	Kyselyn toteutus .....	2
2.2.	Kyselyn rakenne .....	3
3.	Vastaajien taustatiedot .....	4
3.1.	Vastaajien sukupuoli, ikä ja työsuhteen luonne .....	4
3.2.	Mitä STTK:n liittoja ja työpaikkoja vastaajat edustivat? .....	5
4.	Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät toimihenkilöiden työpaikoilla.....	6
4.1.	Kuukausipalkan osat ja tehtäväkohtaisen palkan muodostuminen.....	6
4.2.	Tulospalkkiot ja muut palkitsemistavat .....	9
5.	Miten hyvin palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät toimivat? .....	11
5.1.	Tyytyväisyys yleisiin työhön liittyviin asioihin .....	11
5.2.	Tyytyväisyys työpaikan palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiin .....	12
5.3.	Tyytyväisyys palkka- ja palkitsemisasioiden hoitamiseen työpaikalla.....	15
5.4.	Tyytyväisyys ay-liikkeeseen ja työnantajaan palkka-asioiden hoidossa .....	19
5.5.	Palkankorotus itse neuvotellen .....	21
5.6.	Kokemukset syrjinnästä palkka- ja palkitsemisasiossa.....	22
6.	Uudet palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät .....	24
6.1.	Peruspalkan ja palkankorotusten tason määrittäminen .....	24
6.2.	Suhtautuminen palkkaeroihin .....	26
6.3.	Mitä on oikeudenmukaisuus? .....	27
6.4.	Mitä toimihenkilöt arvostavat omassa työssään?.....	29
6.5.	Vapaat kommentit.....	30
7.	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	33

# 1. Johdanto

Palkka ja palkitseminen ovat kiinnostaneet palkkatyötä tekeviä aina. Julkisuudessa käytävä keskustelu palkkauksesta ja palkitsemisesta painottuu kuitenkin pitkälti siihen, miten ja kuka palkankorotuksista sopii. Keskustellaan palkanmuodostuksesta ja sopimusjärjestelmästä.

Yksittäisten jäsenten näkökulma saattaa usein jäädä vähälle huomiolle, varsinkin keskustelujärjestössä, jonka liittojen jäsenet työskentelevät tehtävissä julkisella, yksityisellä ja kolmannella sektorilla. Ovatko meijeriteknikon ja sairaanhoitajan käsitykset palkkauksesta ja palkitsemisesta samansuuntaisia?

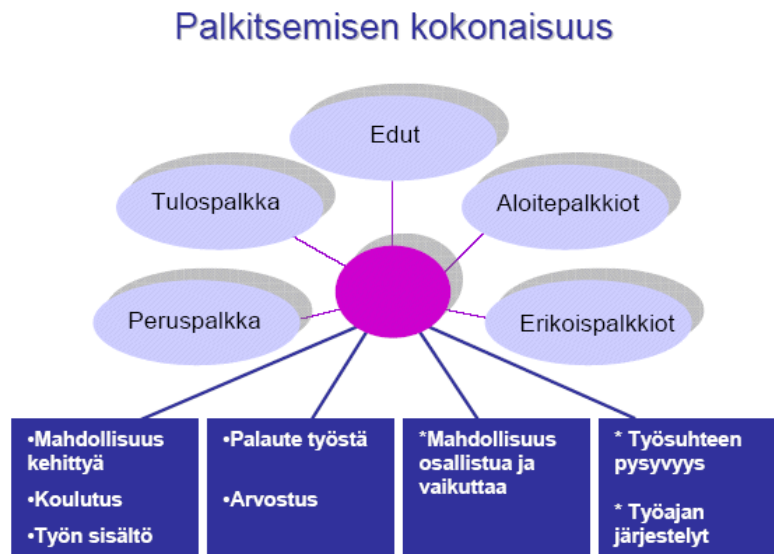
Suomalaisessa palkkausta ja henkilöstön palkitsemista koskevassa keskustelussa työnantaja- ja palkansaajapuoli ovat samaa mieltä ainakin yhdessä asiassa: palkan tulisi olla oikeudenmukainen ja kannustava. Keväällä 2007 pohdimme STTK:ssa, mitä työpaikoilla tapahtuu palkkauksen ja palkitsemisen saralla. Millaisten palkkausjärjestelmien piirissä yksittäiset toimihenkilöt ovat? Mitä palkitsemiskeinoja heidän työpaikoillaan on käytössä? Miten he kokevat uudet ajatukset palkanmuodostuksesta ja palkitsemisesta? Halusimme saada asiasta lisätietoa, avartaa näkemyksiämme ja osallistua palkkaus- ja palkitsemiskeskusteluun suuremmalla painoarvolla. Päätimme toteuttaa kyselyn jäsenillemme.

Palkka ja palkitseminen eivät ole käsitteenä yksiselitteisiä. Tässä kyselyssä lähtökohtana on ollut Teknillisen korkeakoulun tutkijoiden<sup>1</sup> kehittämä palkitsemisen kokonaisuus (kuvio yksi), jossa palkitseminen muodostuu erilaisista aineettomista ja aineellisista osista.

---

<sup>1</sup> Nurmela, K., Hakonen, N., Hulkko, K., Kuula, T. & Vartiainen, M. (1999) Miten tulospalkkaus Suomessa toimii? 40 tapaa tutkineen hankkeen loppuraportti. Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio

Kuvio 1. Palkitsemisen kokonaisuus



Palkitsemistapojen kokonaisuus muodostuu aineettomista ja aineellisista palkitsemistavoista (Vartiainen, Hakonen & Hulkko, 1998)

## 2. Selvityksen tarkoitus, toteutus ja rakenne

### 2.1. Kyselyn toteutus

Kysely toteutettiin posti- ja sähköpostikyselynä tammikuussa 2008. Tarkoitus oli samalla kokeilla sähköpostitse toteutettavan kyselyn onnistumista. Tutkimuksen kohteena olivat pelkästään työelämässä olevat liittojen jäsenet. Työttömät jäsenet, äitiys-, isyys- ja vanhempainlomalla, hoitovapaalla tai vuorotteluvapaalla sekä eläkeläisjäsenet ja opiskelijajäsenet tuli jättää otoksen ulkopuolelle. Tutkimuksen otokseen poimittiin em. tavalla rajatusta jäsenrekisteristä ja liiton koosta riippumatta joka 120. jäsen. Poiminta pyydettiin aloittamaan 50. jäsenestä.

Kysymyksiä muokattaessa otettiin mallia aikaisemmin tehdyistä palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyvistä selvityksistä ja tutkimuksista. Osa kysymyksistä kopioitiin näistä, osa oli itse kehitettyjä.

Kysely lähetettiin postitse 1 990 henkilölle. Väärän osoitteen takia palautui 36 lomaketta. Postitse palautui yhteensä 649 lomaketta. Lomakekyselyn vastausprosentiksi tuli näin ollen 33 %.

Sähköpostitse lähetettiin linkki verkossa olevaan kyselylomakkeeseen 1 050 henkilölle. Näistä virheellisiksi osoitteiksi osoittautui 132. Sähköpostiviestissä olleen linkin kautta vastasi 585 henkilöä. Verkon kautta vastanneiden vastausprosentti oli näin ollen 63 %.

Koko kyselyn vastausprosentiksi muodostui molemmat tavat yhdistäen 43 %.

## ***2.2. Kyselyn rakenne***

Kysely koostuu kolmesta osasta. Ensimmäisessä osassa keskitytään toimihenkilöiden palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiin työpaikoilla. Toisessa osiossa kartoitetaan toimihenkilöiden tyytyväisyyttä palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiin. Kolmannessa osiossa kartoitetaan heidän näkemyksiään suhteessa uusiin palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiin.

### 3. Vastaajien taustatiedot

#### 3.1. Vastaajien sukupuoli, ikä ja työsuhteen luonne

Eri kysymyksiin vastanneiden määrä vaihteli hieman. Vastanneista 68 % oli naisia ja 32 % miehiä. Vastanneiden ikäjakauma kuvaa hyvin STTK:n ikäjakaumaa. Määräaikaiset ovat kyselyyn vastanneiden joukossa aliedustettuja.

Vastanneiden toimipaikkojen henkilökuntamäärän jakauman perusteella voidaan tehdä muutamia havaintoja. Pieniä toimipaikkoja edustavia vastaajia on vähän verrattuna esimerkiksi STTK:n toimihenkilöbarometrin vastausjakaumiin.

Taulukko 1. Vastaajien taustatietoja

<b>Ikäluokka</b>	<b>Lkm</b>	<b>%-osuus</b>
20–30 vuotta	107	8,7
31–40 vuotta	253	20,6
41–50 vuotta	426	34,7
51–60 vuotta	388	31,6
yli 60 vuotta	53	4,3
<b>Yhteensä</b>	<b>1227</b>	
Nainen	829	68
Mies	393	32
Kokoaikatyössä	1114	91
Osa-aikatyössä	65	6
Työttömänä, työmarkkinoiden ulkopuolella	37	3
Itsenäinen ammatinharjoittaja/yrittäjä	16	1
Vakituinen työsuhde	1121	93
Määräaikainen työsuhde	84	7
Esimiestehtävissä	234	21
Toimipaikan koko 1-4 henkeä	73	6
Toimipaikan koko 5-9 henkeä	110	9
Toimipaikan koko 10–19 henkeä	167	14
Toimipaikan koko 20–29 henkeä	124	10
Toimipaikan koko 30–99 henkeä	284	23
Toimipaikan koko 100–499	273	22
Toimipaikan koko 500 henkilöä tai enemmän	188	15

### 3.2. Mitä STTK:n liittoja ja työpaikkoja vastaajat edustivat?

Vastanneet edustavat kattavasti eri STTK:n liittoja. Eniten vastaajia oli Toimihenkilöunionista, JYTY:stä ja Tehy:stä sekä Pardiasta. Jäsenmääräänsä suhteutettuna hieman ylliedustettu on JYTY ja aliedustettuja taas SuPer ja Tehy.

Taulukko 2. Vastaajien edustamat liitot.

	LKM	%
Toimihenkilöunioni TU	252	20,5
Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto JYTY	196	15,9
Tehy (Terveysten- ja sosiaalihuoltoalan ammattijärjestö)	187	15,2
Palkansaajajärjestö Pardia	185	15
Ammattiliitto Suora	78	6,3
Erityisalojen Toimihenkilöliitto ERTO	75	6,1
Suomen lähi- ja perushoitajaliitto SuPer	72	5,8
Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ	55	4,5
Kirkon alojen ammattijärjestö SVTL	32	2,6
METO Metsäalan asiantuntijat	23	1,9
Suomen Terveystenhoitajaliitto STHL	20	1,6
Vakuutusväen Liitto VvL	18	1,5
Rakennusinsinöörit ja -arkkitehdit RIA	14	1,1
Suomen Konepäällystöliitto SKL	12	1
Meijerialan ammattilaiset MVL	5	0,4
Mediaunioni MDU	4	0,3
Suomen Laivanpäällystöliitto SLPL	3	0,2
YHTEENSÄ	1231	100

Vastaajista melkein puolet työskentelee julkisella sektorilla (32 % kuntasektorilla ja 16 % valtiosektorilla). Yksityissektoria edustavia vastaajia on eniten palvelualalta (19 %) ja teollisuudesta tai rakentamisesta (17 %). Muita työnantajia edustavat vastaajajoukot ovat selvästi pienempiä.

Taulukko 3. Vastaajat työnantajan mukaan.

	Lkm	%:a
kunta, kuntayhtymä tai kunnallinen liikelaitos	401	32,4
yksityinen yritys palvelualalla	229	18,5
yksityinen yritys teollisuudessa tai rakentamisessa	213	17,2
valtion virasto tai laitos	202	16,3
työnantajani on jokin muu	69	5,6
seurakunta tai muu kirkollisyhteisö	42	3,4
valtion liikelaitos	28	2,3
yksityinen yleishyödyllinen yhteisö(järjestö,etc.)	28	2,3
olen yksityinen yrittäjä tai ammatinharjoittaja	12	1
Minulla ei ole pysyvää työnantajaa	12	1
<b>Yhteensä</b>	<b>1236</b>	<b>100</b>

Osassa työnantajaryhmissä vastaajia oli sen verran vähän, että vastausten analysoinnin ja esittämisen helpottamiseksi työnantajaryhmät yhdistettiin kuudeksi ryhmäksi: kunta (kunta, kuntayhtymä tai kunnallinen liikelaitos), valtio (valtion virasto tai laitos, ja valtion liikelaitos), yksityinen yritys palvelualalla ja yksityinen yritys teollisuudessa tai rakentamisessa, kirkko ja yhteisöt (seurakunta tai muu kirkollisyhteisö ja yksityinen yleishyödyllinen yhteisö) sekä jokin muu (työnantajani on jokin muu, tai olen yksityinen yrittäjä tai ammatinharjoittaja sekä minulla ei ole pysyvää työnantajaa) muodostavat ryhmät, joiden mukaan tuloksia tarkastellaan jäljempänä.

#### **4. Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät toimihenkilöiden työpaikoilla**

Työelämässä tapahtuu uudistuksia jatkuvasti. Tämän luvun tarkoituksena on selventää, miten STTK:laisten toimihenkilöiden palkkaus muodostuu ja millaisia palkitsemiskeinoja heidän työpaikoillaan on käytössä.

##### ***4.1. Kuukausipalkan osat ja tehtäväkohtaisen palkan muodostuminen***

Vastaajia pyydettiin valitsemaan kahdeksan vaihtoehdon joukosta ne palkanosat, joista heidän oma kuukausipalkkansa muodostuu. Yleispäteviä palkkatermejä tai -käsitteitä ei ole, sillä palkkakäsitteet vaihtelevat työpaikoilla. Käytännöt ja palkanlisien nimikkeet saattavat olla erinimisiä. Tämä on huomioitava vastauksia tulkittaessa.

Taulukossa neljä tarkastellaan vastaajien kuukausipalkan eri osien yleisyyttä vastaajien toimialoilla. Peruspalkka/tehtäväkohtainen palkka on luonnollisesti osa lähes kaikkien vastaajien keskimääräistä kuukausipalkkaa. Henkilökohtainen palkanosa on yleisin valtiosektoria edustavien vastaajien kuukausipalkassa, sillä 77 % saa henkilökohtaista palkanosaa. Luontoisedut ovat yleisempiä yksityissektorin vastaajilla, erityisesti palvelualoilla ja jokin muu- toimialalla. Bonuspalkkiot, tuotantopalkkiot ja provisio-osat ovat lähes ainoastaan yksityisellä sektorilla työskentelevien palkanosia.

Jokaisella toimialalla *jokin muu osa* nousi merkittäväksi. Vastaajien oli mahdollistaa tarkentaa valintaansa. Näiden avovastausten perusteella kyse on pääsääntöisesti erilaisista ikä-, syrjäseutu- ja työaikalisistä sekä yksityisellä sektorilla osin tulospalkkio-osasta.

Taulukko 4. Mistä seuraavista osista keskimääräinen kuukausipalkkasi muodostuu? Toimialoittain tarkasteluna. %:a vastanneista.

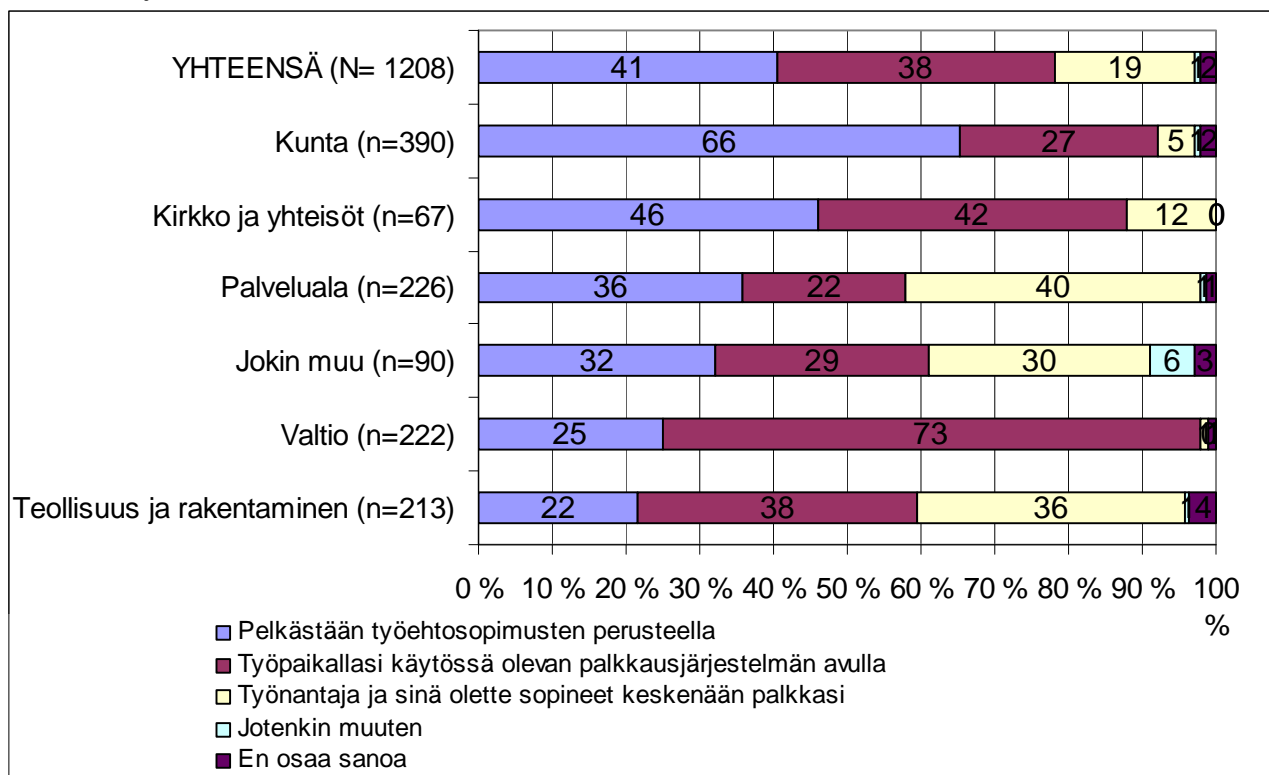
	Kunta (n=398)	Valtio (n=220)	Kirkko ja yhteisöt (n=70)	Palveluala (n=229)	Teollisuus ja rakentaminen (n=213)	Jokin muu (n=88)	<b>YHTEENSÄ (N=1239)</b>
Peruspalkka/tehtäväkohtainen palkka	100	99	99	99	99	97	<b>99</b>
Henkilökohtainen palkanosa	59	77	31	19	30	29	<b>46</b>
Bonuspalkkio	2	2	1	11	8	17	<b>4</b>
Luontoisedut	5	5	10	16	14	28	<b>8</b>
Tuotantopalkkio	1	1	0	2	7	6	<b>4</b>
Jokin muu osa	13	16	17	3	3	12	<b>11</b>
Provisio-osa	0	0	0	4	1	7	<b>2</b>
Yrityskohtainen palkkio	0	0	0		2	2	<b>1</b>

Miten vastaajien tehtäväkohtainen palkka/ peruspalkka muodostuu? Kuvion kaksi jakamista ilmenee, että 41 %:lla vastaajista tehtäväkohtainen palkka/ peruspalkka muodostuu

pelkästään työehtosopimusten perusteella. 38 %:lla se muodostuu käytössä olevan palkkausjärjestelmän avulla ja vajaat kaksikymmentä (19 %) prosenttia on sopinut työnantajansa kanssa keskenään palkkansa. Lähes kaikki työnantajansa kanssa itsenäisesti palkkansa sopineet edustavat yksityissektorin vastaajia. Palvelualan toimihenkilöitä edustavista vastaajista 40 % on sopinut palkkansa työnantajan kanssa keskenään.

Kuntasektoria edustavien vastaukset ovat yllättäviä, kuntasektorilla käytössä olevien sopimusten mukaan tehtäväkohtainen palkka muodostuu yksittäisissä kunnissa käytössä olevien palkkausjärjestelmien avulla, kun vastaajista 66 % oli sitä mieltä, että se muodostuu pelkästään työehtosopimusten perusteella.

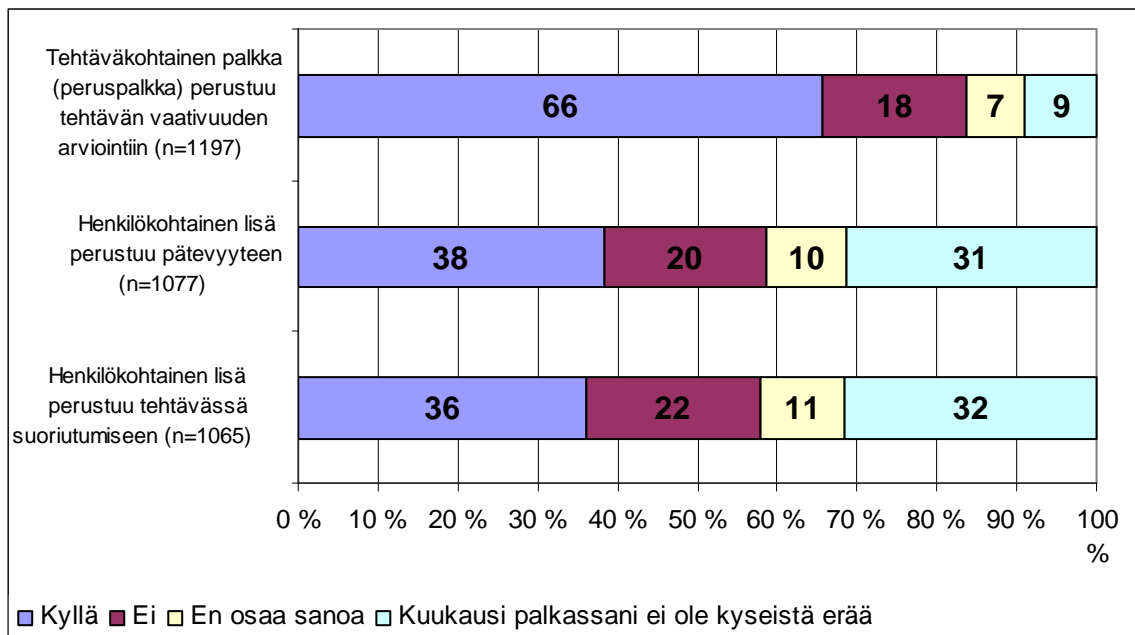
Kuvio 2. Millä perusteella tehtäväkohtainen palkka/peruspalkka muodostuu? %:a vastaajista toimialojen suhteen.



STTK:n tavoitteena on ollut jo pitkään se, että toimihenkilöiden palkka muodostuu työn vaativuuden arvioinnin avulla. Erilaiset vaativuudenarviointijärjestelmät ja henkilökohtaiset lisät ovatkin yleistyneet työmarkkinoilla. Kaikista vastaajista 66 %:lla tehtäväkohtainen palkka perustuu tehtävän vaativuuden arviointiin. Toimialoittain tarkasteltuna vastauksissa on eroja. Kun valtion vastaajista 87 %:n palkka perustuu tva:han, kunnassa vastaava prosentti oli 54 %, kirkossa ja muissa yhteisöissä 67 % ja yksityistä sektoria edustavilla vas-

taajilla palvelualoilla 65 %, teollisuudessa ja rakentamisessa 68 % sekä jokin muu ryhmäläisillä 62 %.

Kuvio 3. Miten vastaajien kohdalla toteutuvat seuraavat asiat? %:a vastanneista.



#### 4.2. Tulospalkkiot ja muut palkitsemistavat

Vastaajilta tiedusteltiin, onko heidän työpaikoillaan käytössä tulospalkkio-/voittopalkkiojärjestelmä, jonka piirissä ovat myös toimihenkilöt. Tulospalkkiojärjestelmien piirissä on 34 % kaikista vastaajista (N=1203). 26 %:lle tulospalkkio maksetaan kerran vuodessa ja 8 %:lle palkkio maksetaan useamman kerran vuodessa. Enemmistön, eli 59 %:lla, työpaikoilla kuitenkin ei ole käytössä tulos-/voittopalkkiojärjestelmää. Tulospalkkiojärjestelmät ovat yleisempi työntekijämäärältään isommilla vastaajien työpaikoilla, sillä 68 %:lla niistä, joiden työpaikoilla on tulospalkkiojärjestelmä, toimipaikan koko on yli 30 henkeä.

Palkitsemistapojen kirjo laajenee jatkuvasti. Taulukossa viisi esitellään, kuinka moni vastaaja sai erilaisia palkitsemistapoja jonakin kuukautena vuonna 2007. Osa palkitsemistavoista on sellaisia, että niiden voidaan katsoa olevan työsuhde-etuja, mutta tässä selvityksessä niitä käsitellään palkitsemistapoina.

Taulukko viisi osoittaa, kuinka erilainen tilanne on eri työnantajasektoreilla. Teollisuudessa ja rakentamisessa työskentelevistä 64 % on saanut tulospalkkiota/voittopalkkiota, kun kun-

tasektorilla vastaava osuus on 7 %. Lounasseteli/ tuetun lounaan saaminen on samoin yleisempää yksityisellä kuin julkisella sektorilla, sen piirissä on kaiken kaikkiaan joka neljäs STTK:lainen. Ainoa palkitsemistapa, joka on yhtä yleinen jokaisella työntajasektorilla, on liikuntaetu. Jokin muu kohdassa vastaajien oli mahdollista kirjoittaa, mitä jokin muu tarkoittaa. Vastauksista ilmenee, että keinoja on monenlaisia: *leffalippu, motivaatiolisä, myynti-bonus, palkkio tapaturmien välttämiseksi, sairaskassaetu, työmatkaseteli, seniorivapaat eli palkallista vapaata 15 päivää, JP-palkkio (jatkuva parannus) ehdotuksesta parantaa jotain tuotetta/toimintatapaa, 5 päivän palkitsemisvapaa 20v. työssäolosta ja niin edelleen.*

Taulukko 5. Mitä erilaisia palkitsemistapoja vastaajat saivat jonkin kuukautena vuonna 2007? %:a vastaajista.

	Kunta (n=401)	Valtio (n=220)	Kirkko ja yh- teisöt (n=70)	Palveluala (n=193)	Teollisuus ja rakentaminen (n=185)	Jokin muu (n=93)	YH-TEENSÄ (N=1239)
Tulospalkkio/ voittopalkkio	7	17	3	45	64	45	<b>25</b>
Lounasseteli/ tuettu lounas	11	16	26	40	31	27	<b>21</b>
Puhelinetu	11	16	26	9	39	27	<b>21</b>
Autoetu	1	0	0	4	7	2	<b>3</b>
Liikuntaetu	23	29	31	38	42	33	<b>30</b>
Aloitepalkkio	0	0	0	2	3	1	<b>1</b>
Erikoispalkkio (esim. matka, palkkio josta on olemassa peli- säännöt)	0	0	0	12	6	1	<b>1</b>
Henkilöstörahasto	1	2	0	20	7	20	<b>6</b>
Laajempi eläketurva (eläkevakuutus, etc.)	0	0	0	3	3	3	<b>1</b>
Tavallista laajempi työterveyshuolto	3	6	6	8	15	12	<b>7</b>
Jokin muu	9	4	1	5	7	11	<b>6</b>

## 5. Miten hyvin palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät toimivat?

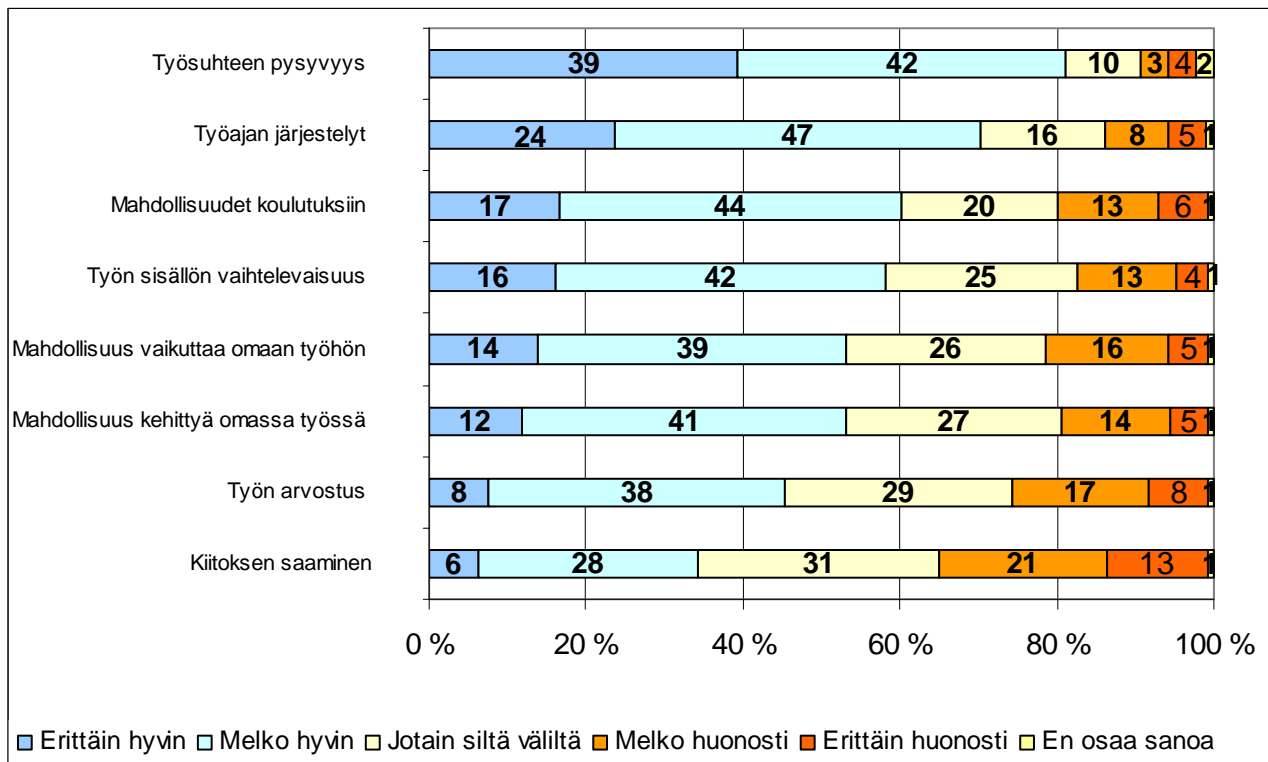
Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien toimivuus on yhtä tärkeää kuin se, että järjestelmät ylipäättensä ovat olemassa. Tässä luvussa tarkastellaan toimihenkilöiden mielipiteitä omaan palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyvissä asioissa.

### *5.1. Tyytyväisyys yleisiin työhön liittyviin asioihin*

Kuviossa neljä on kuvattu, miten muut kuin palkkaukseen tai palkitsemiseen liittyvät asiat toimivat vastaajien kohdalla. Työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt erottuvat myönteisesti, sillä ne toteutuvat yli 70 %:n mielestä erittäin tai melko hyvin. Kaksi huonoiten toteutuvaa asiaa ovat kiitoksen saaminen ja työn arvostus. Muissa asioissa erittäin tai melko hyvin toteutuvien osuus on yli 50 %.

Kun kuvion tuloksia tarkastelee vastaajien toimialojen suhteen, voi todeta, että kirkkoa ja muita yhteisöjä edustavien vastaukset erottuvat positiivisesti muista toimialoista. Esimerkiksi kirkkoa ja muita yhteisöjä edustavista 66 % katsoo työn sisällön vaihtelevuuden toteutuvan erittäin tai melko hyvin, kun kuntia edustavista vastaajista samaa mieltä oli 55 %. Mutta erityisesti kohdassa mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, kirkko ja muita yhteisöt nousivat esille. 65 % kirkon ja muiden yhteisöjen vastaajista piti mahdollisuuksiaan erittäin tai melko hyvinä, kun muiden toimialojen vastaajissa vastaavat prosenttiluvut vaihtelivat 45–48 %:n välillä.

Kuvio 4. Kuinka hyvin seuraavat asiat toteutuvat omalla kohdallasi tällä hetkellä? (N=1207-1216). %:a vastanneista.

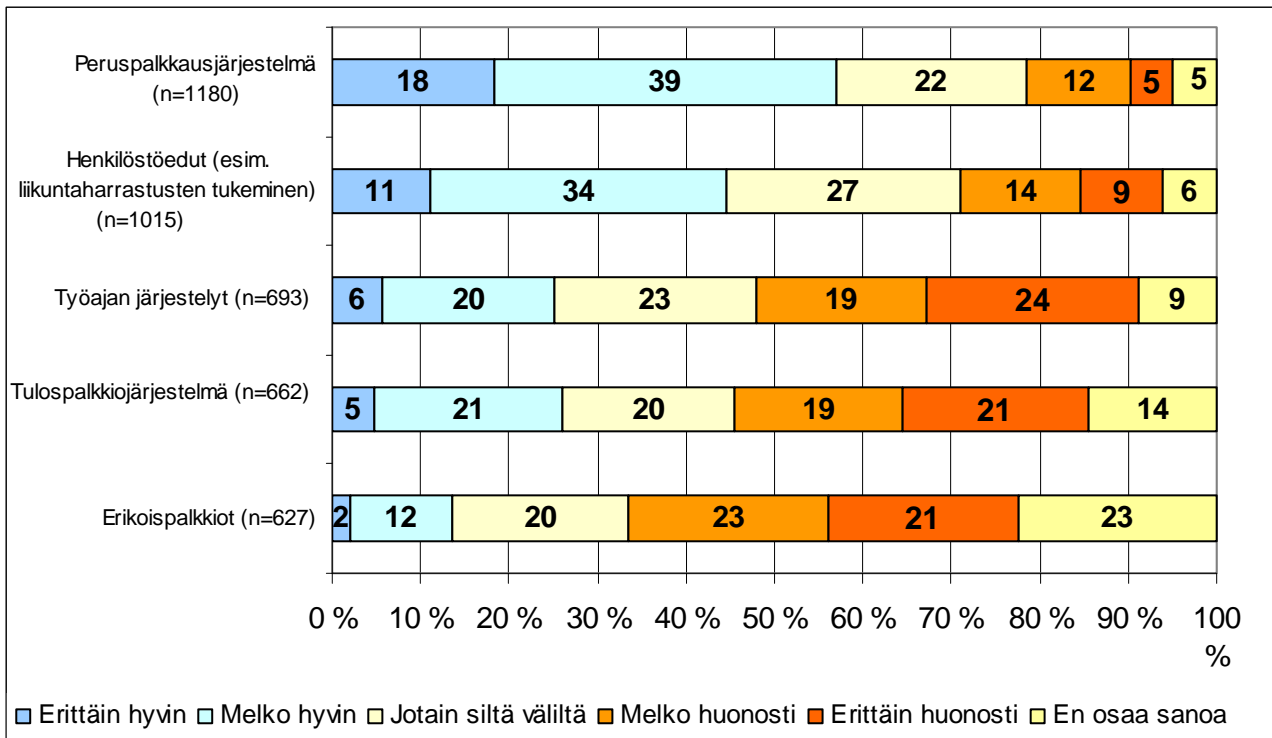


## 5.2. Tyytyväisyys työpaikan palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiin

Vastaajien tyytyväisyys palkitsemistapojen toimivuuteen vaihtelee palkitsemistavoittain. Tärkeimmän ja luonnollisesti yleisimmän järjestelmän, peruspalkkausjärjestelmän toimivuutta pitää 57 % erittäin tai melko hyvänä. Muissa palkitsemistavoissa vaihtelu on suurempaa, samoin niiden yleisyys. Kuviossa ovat mukana vain ne vastaajat, joiden työpaikoilla kuvion palkitsemistavat ovat käytössä.

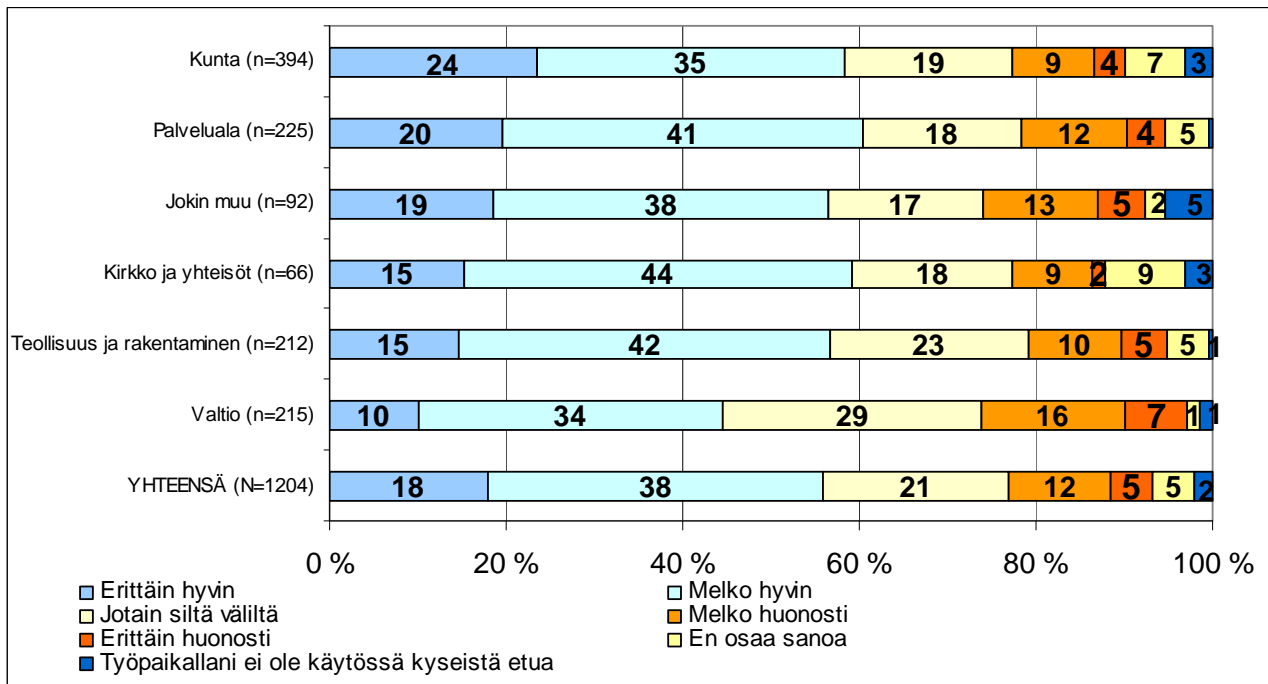
Sekä työajan järjestelyjen (esim. ylimääräisillä vapaapäivillä palkitseminen), ja tulospalkkiojärjestelmien (tulospalkkiot, voitonjako yms.) että erikoispalkkioiden (esim. aloitepalkkiot, esinepalkkiot, jne) kohdalla melko tai erittäin huonosti toimivana pitäviä on enemmän kuin hyvin toimivana pitävinä.

Kuvio 5. Kuinka hyvin toimivat seuraavat palkitsemistavat työpaikallasi sinun mielestäsi?  
%:a vastaajista



Kuviossa kuusi on tarkasteltu eri toimialojen vastaajien tuntemuksia peruspalkkausjärjestelmän toimivuudesta. Valtiota edustavat vastaajat vaikuttavat olevan tyytymättöimpiä peruspalkkausjärjestelmän toimivuuteen, sillä heistä vain 45 % piti peruspalkkausjärjestelmään erittäin tai melko hyvin toimivana. Muita toimialoja edustavien vastaajat olivat tyytyväisempiä.

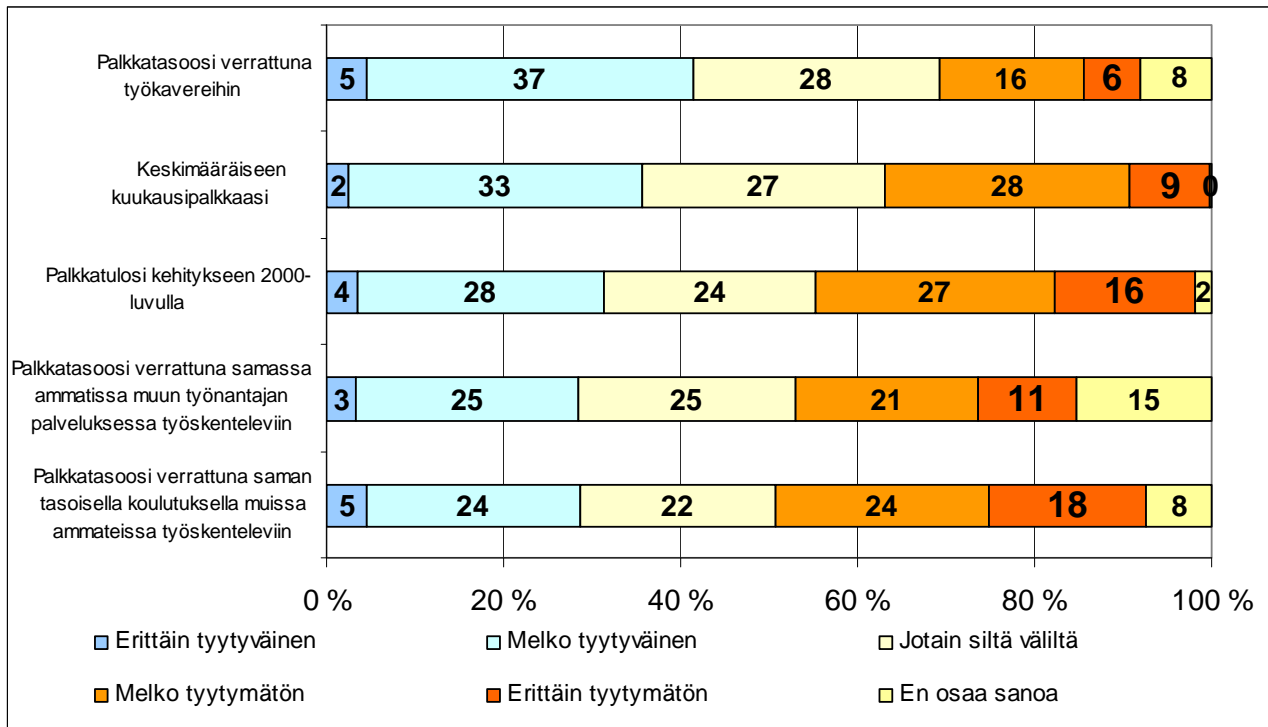
Kuvio 6. Kuinka hyvin peruspalkkausjärjestelmä toimii työpaikallasi? Toimialoittain tarkasteltuna, %:a vastaajista.



Yleinen sanonta on, että palkkaan ei voi olla tyytyväinen. Harvoin se on liian korkea, useimmiten liian alhainen. Toimihenkilövastaajista hieman yli kolmasosa on erittäin tai melko tyytyväinen keskimääräiseen kuukausipalkkaansa. Vastaavasti hieman yli kolmasosa on melko tai erittäin tyytymätön. Palkkatulonsa kehitykseen 2000-luvulla melko tai erittäin tyytymättömiä on 43 %. Palkkatasoonsa verrattuna työkavereihin ilmenee vähiten tyytymättömyyttä, sillä 23 % on melko tai erittäin tyytymättömiä. Palkkatasoonsa verrattuna samantasoisella koulutuksella muissa ammateissa työskenteleviin on lähes yhtä paljon tyytymättömiä kuin palkkatulonsa kehitykseen 2000-luvulla, 42 % on melko tai erittäin tyytymättömiä. Verrattuna samassa ammatissa, mutta muun työnantajan palveluksessa työskenteleviin, melko tai erittäin tyytymättömiä on 32 %, mutta myös en osaa sanoa vastausten osuus on suuri 15 %.

Toimialoittain taulukon vastauksia tarkastellessa erottuvat kuntasektorin ja kirkko ja yhteisöt toimialan vastaukset. Näitä toimialoja edustavien vastaajien joukossa on enemmän tyytymättömyyttä keskimääräiseen kuukausipalkkaan, palkkatulon kehitykseen 2000-luvulla ja erityisesti palkkatasoon verrattuna samantasoisella koulutuksella muissa ammateissa työskenteleviin.

Kuvio 7. Kuinka tyytyväinen olet palkkatasoosi? (N= 1203-1218), %:a vastaajista



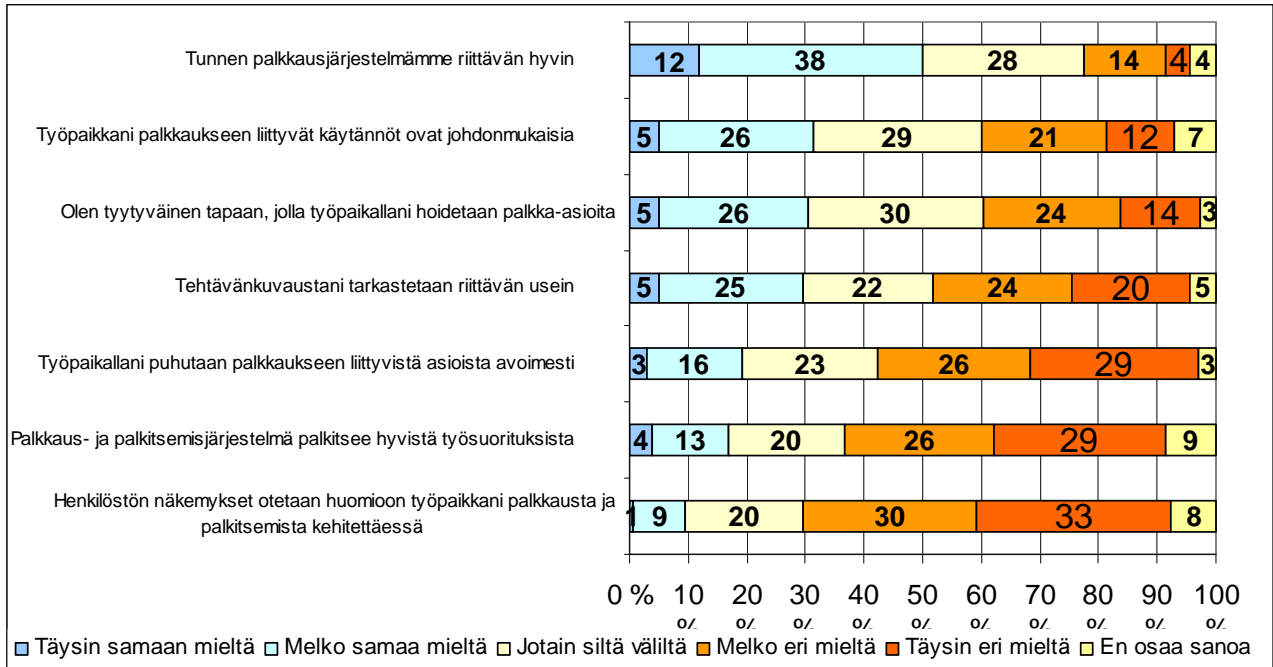
### 5.3. Tyytyväisyys palkka- ja palkitsemisasioiden hoitamiseen työpaikalla

Ihmiset voivat kokea palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän toimivuuden hyvin eri tavalla. Kuvioista kahdeksan nousevat esille erityisesti seuraavat asiat: 50 % on täysin tai melko samaa mieltä väitteestä tunnen palkkausjärjestelmämme riittävän hyvin. 55 % on melko tai täysin eri mieltä siitä, että palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä palkitsee hyvistä työsuorituksista. 44 % vastaajista on melko tai täysin eri mieltä siitä, että tehtävänkuvausta tarkastellaan riittävän usein. Väitteen, että henkilöstön näkemykset otetaan huomioon työpaikkani palkkausta ja palkitsemista kehitettäessä, on täysin tai melko samaa mieltä 10 % ja melko eri tai täysin eri mieltä 63 %. Väitteen, että työpaikalla puhutaan palkkaukseen liittyvistä asioista avoimesti, kanssa on täysin tai melko samaa mieltä 20 %, melko tai täysin eri mieltä taas 54 %.

Toimialoittain tarkasteltuna valtio ja kuntasektorin vastaajista 60 % on melko tai täysin eri mieltä väitteen, palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä palkitsee hyvistä työsuorituksista, kun yksityisen sektorin palvelualojen vastaajista näin ajatteli 45 %, teollisuuden ja rakentamisen vastaajista 49 %, kirkon 55 % ja jokin muu toimialan vastaajista 36 %. Kuntasektorilla

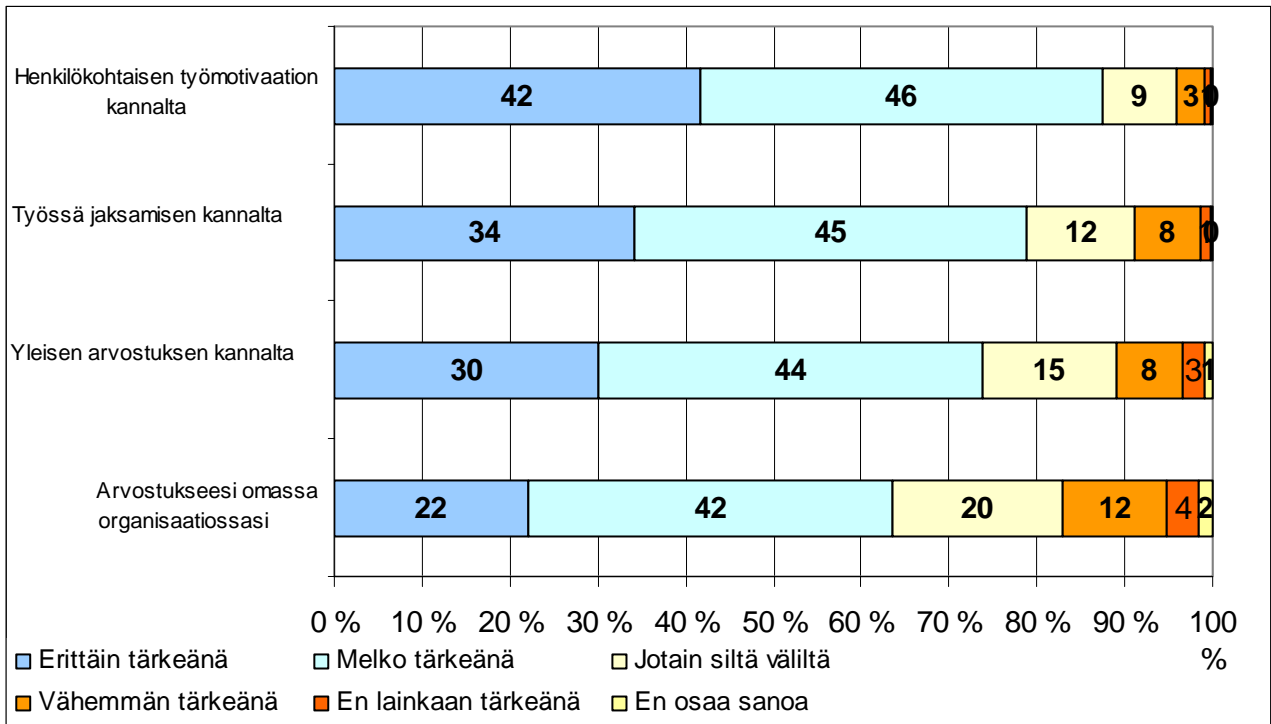
työskentelevistä vastaajista on 73 % melko tai täysin eri mieltä väitteen ”henkilöstön näkemykset otetaan huomioon työpaikkani palkkausta ja palkitsemista kehitettäessä” kanssa.

Kuvio 8. Mitä mieltä vastaajat olivat seuraavista väitteistä. (N= 1208–1218). %:a vastaajista.



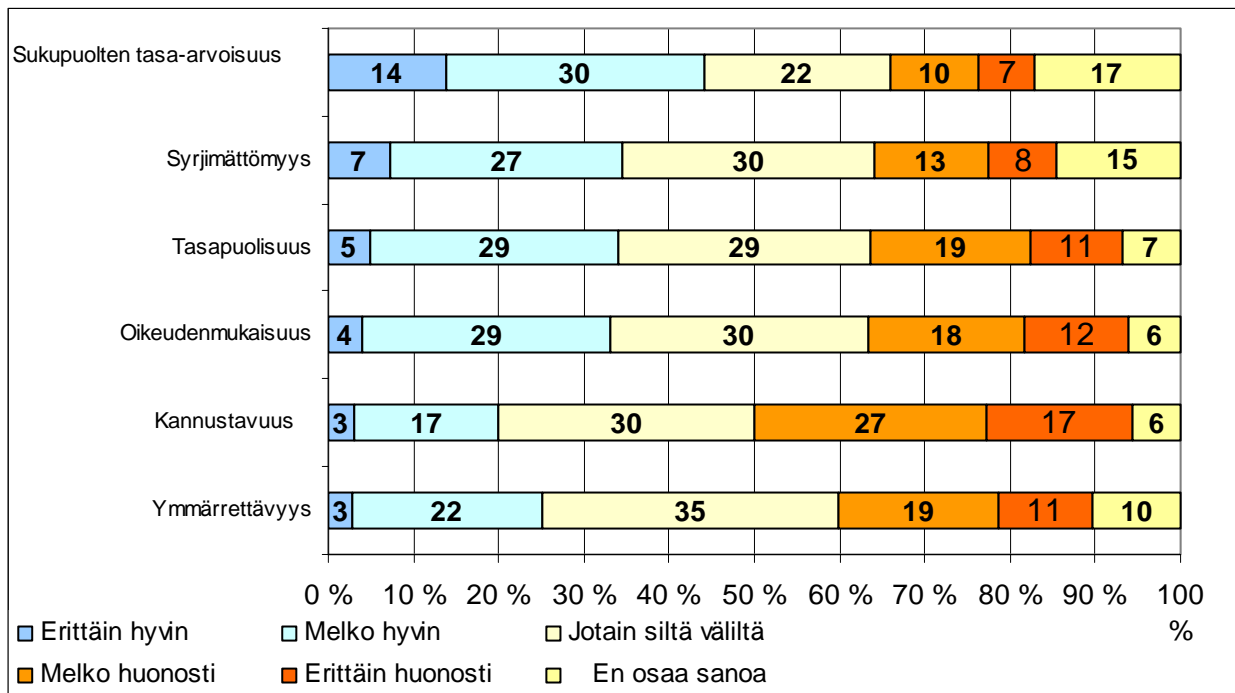
Palkalla on suuri merkitys henkilökohtaisen työmotivaation kannalta, sillä 87 % vastaajista pitää keskimääräistä kuukausipalkkaansa erittäin tai melko tärkeänä henkilökohtaisen työmotivaation kannalta. Myös työssä jaksamisen ja yleisen arvostuksen kannalta kuukausipalkalla on suuri merkitys. Hieman vähemmän tärkeänä sitä pidetään vastausten perusteella oman organisaation arvostuksen kannalta.

Kuvio 9. Mitä keskimääräinen kuukausipalkka merkitsee. (N= 1206–1212). %:a vastaajista



Kuviossa kymmenen on tarkasteltu vastaajien mielipidettä palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta kuuden eri asian tai arvon suhteen. Noin kolmasosa vastaajista katsoi palkkausjärjestelmän ja palkitsemisen toimivan oikeudenmukaisuuden, tasapuolisuuden ja syrjimättömyyden kannalta erittäin tai melko hyvin. 44 % piti toimivuutta kannustavuuden kannalta melko tai erittäin huonona. Sukupuolten tasa-arvoisuuden kannalta 44 % piti palkkausjärjestelmää ja palkitsemistä erittäin tai melko hyvin toimivana ja 17 % melko tai erittäin huonosti toimivana.

Kuvio 10. Miten sinun mielestäsi työpaikkasi palkkausjärjestelmä ja palkitseminen toimii seuraavien asioiden kannalta? (N=1190-1206). %:a vastaajista

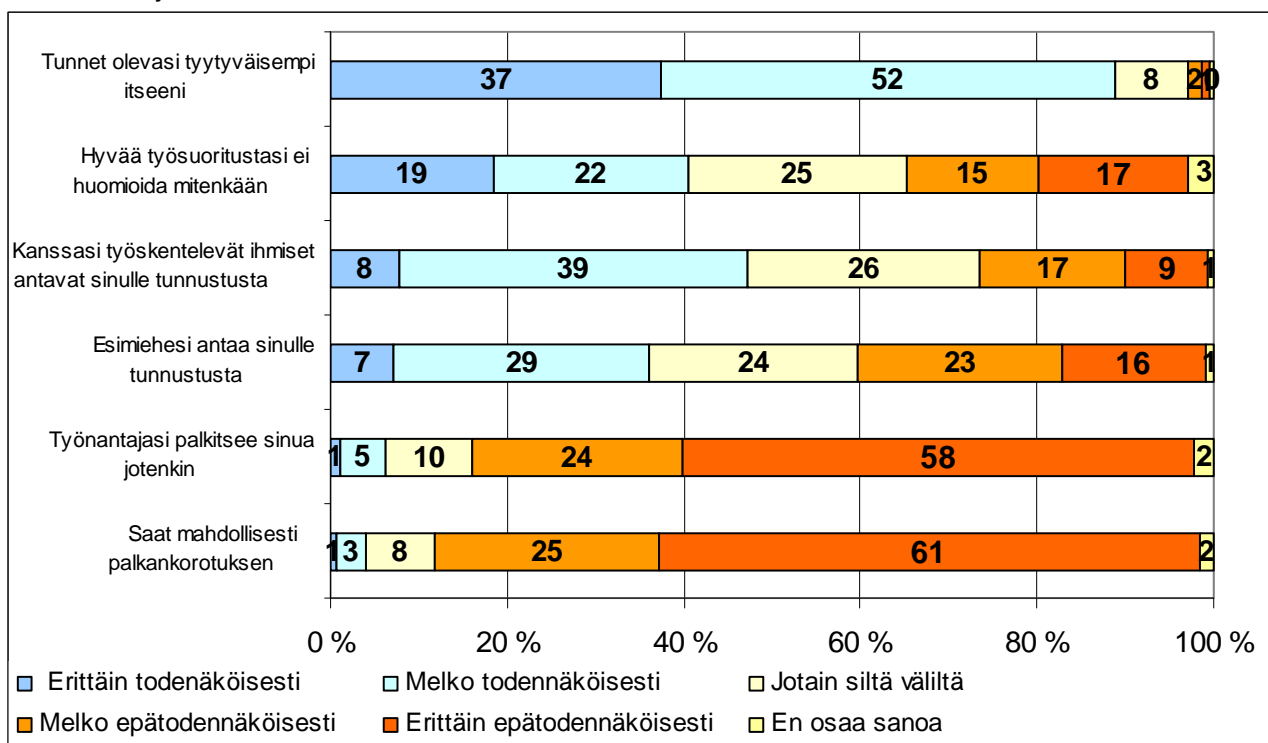


Tämänkin kyselyn tuloksista on selvinnyt, että toimihenkilöt kaipaavat tunnustusta ja kannustusta työlleen. Hyvä työsuoritus johtaa vastaajien mukaan harvoin palkankorotukseen, neljä prosenttia vastaajista vastasi erittäin tai melko todennäköisesti saavansa mahdollisesti palkankorotuksen. Esimiehen tunnustuksen saa erittäin tai melko todennäköisesti 36 % vastaajista, mutta 40 % taas melko tai erittäin epätodennäköisesti. Eniten kiitosta vastausten perusteella tulee työtovereilta. Hyvä työsuoritus tuntuu palkitsevalta vastaajista itsestään, sillä 89 % tehtyään työnsä erittäin hyvin, tuntee olevansa tyytyväisempi itseensä. Vain 6 % katsoo, että erittäin tai melko todennäköisesti työnantaja palkitsee erittäin hyvää työsuorituksesta.

Yksityisellä sektorilla ja julkisella sektorilla työskentelevien vastaukset eroavat. Kun yksityisen sektorin teollisuuden ja rakentamisen vastaajista 8 % ja palvelualojen 6 % uskoo saavansa mahdollisesti palkankorotuksen erittäin tai melko todennäköisesti, kuntasektorilla työskentelevillä vastaava luku on 1 % ja valtiosektorilla 2 %. Esimiehen tunnustuksen erittäin tai melko todennäköisesti saa yksityisen sektorin vastaajista teollisuudessa ja rakentamisessa 38 % ja palvelualalla 44 %, julkisella puolella kuntasektorin vastaajilla vastaava osuus on 29 % ja valtiolla 34 %. Sen sijaan työtovereidenn tunnusta uskovat saavansa eniten kuntasektorin vastaajat, joista 52 % pitää tätä melko tai erittäin todennäköisenä.

Valtiosektorilla työskentelevistä näin uskoo käyvän 41 % ja yksityisellä sektorilla teollisuudessa ja rakentamisessa 45 % ja palvelualoilla 46 %. Erot näkyvät myös siinä, että kun yksityisen sektorin teollisuuden ja rakentamisen vastaajista 11 % ja palvelualojen vastaajista 10 % sekä muita aloja edustavista vastaajista 15 % katsoo työnantajan palkitsevan jotenkin erittäin tai melko todennäköisesti, kunta, valtio ja kirkko ja muut yhteisöt vastaajilla vastaava luku on 3 %.

Kuvio 11. Kun teet työsi erittäin hyvin, niin mitä todennäköisesti tapahtuu? (N=1190-1220). %:a vastaajista.

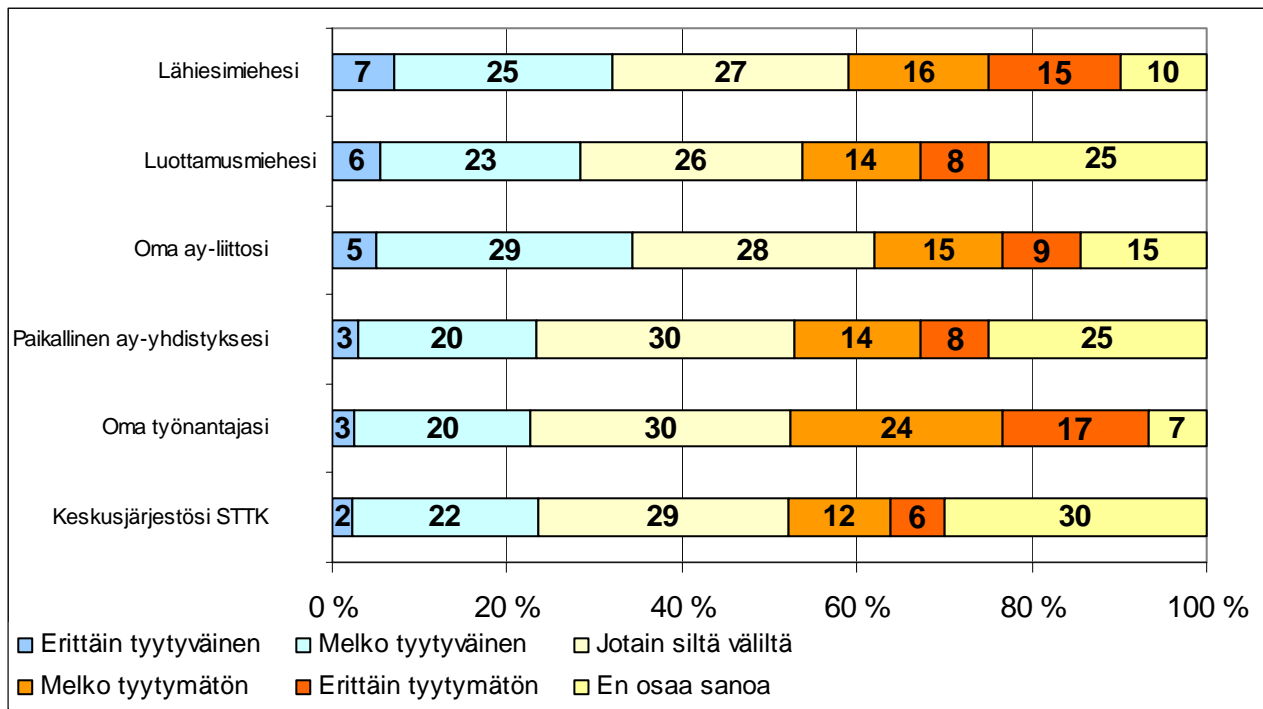


#### 5.4. Tyytyväisyys ay-liikkeeseen ja työnantajaan palkka-asioiden hoidossa

Palkka-asioiden hoitamiseen ollaan usein tyytymättömiä ja se purkautuu kiukkuna niin työnantajaa, omaa ay-liittoa ja luottamusmiestä kohtaan. Vähiten tyytymättömyyttä ilmenee keskusjärjestöä kohtaan, tosin en osaa sanoa vastausten osuus on myös korkea. Omaan ay-liittoon tyytyväisiä on 34 %, tyytymättömiä taas 24 %. Enemmän tyytymättömyyttä kuin tyytyväisyyttä kohdistuu omaan työnantajaan, johon 41 % on melko tai erittäin tyytymättömiä, 21 % tyytyväisiä.

Toimialoittain tarkasteltuna eroja löytyy suhtautumisessa oman ay-liiton toimintaan. Kuntasektorin vastaajista 38 % on erittäin tai melko tyytyväinen omaan ay-liittoon, yksityisen sektorin palvelualojen vastaajista 36 %, teollisuuden ja rakentamisen 35 %, valtion 26 % ja kirkon vastaajista 29 %.

Kuvio 12. Kuinka tyytyväinen olet seuraavien tahojen toimintaan omien palkka-asioidesi hoidossa? (N=1181-1208). %:a vastaajista



"good planning, bad implementation, ugly results"

Työnantajalla on suurin rooli palkka- ja palkitsemisasioiden hoidossa. Vastaajilta kysyttiin avokysymyksellä, ovatko he tyytyväisiä työnantajan tapaan hoitaa palkka- ja palkitsemisasiota. Kirjoitettuja vastauksia saatiin 743 kpl, jotka luokiteltiin neljään luokkaan. En ole tyytyväinen – luokkaan avovastauksista kuului 66 %, Olen tyytyväinen – luokkaan 12 % vastanneista, kohtuullisen tyytyväinen – luokkaan 16 % ja en osaa oikein sanoa –luokkaan 6 % vastanneista.

Luonnollisesti ne vastaajat, jotka olivat tyytymättömiä, perustelivat vastauksiaan enemmän. Tyytymättömien vastauksissa korostuivat muutamia asioita: palkitsemista ei ole: ” En,

*kannustimia/palkitsemista voisi kuulua myös meidän työhömmä". Palkkaus- ja palkitseminen ei tunnu oikeudenmukaiselta: " En ole, koska työn vaatavuudella ei todellakaan työpäikkassani ole mitään merkitystä vaan sillä ketä on johtajan kavereita. Meillä toimii kaveripalkkaus!" Tai sitten vastaajat kokevat, etteivät saa osaa yrityksen menestyksestä: " En. Toimihenkilöt eivät saa mitään aineellista kiitosta selkänahasta revittyihin, pakolla läpivietyihin projektien selvityksiin etc.. Firman tulos kasvaa, mutta tuotantopalkkio koskee vain tuotantoa. Tuotekehityksessä toimiessani on surullista sanoa, ettei toimihenkilöille palkita mitenkään yritykselle. kehityksen tuomasta lisäarvosta Ylitöistä sentään maksetaan."*

Tyytyväiset vastaajat totesivat useimmiten yksinkertaisesti olevansa tyytyväisiä. Muutamia kommentteja irtosi: *"Kyllä, meillä sovitaan vuoden alussa tulospalkkioraameista yksikkötasolla ja jos yksikkö täyttää tavoitteet, saamme tulospalkkion, pikapalkkioita saamme kuukausittain eri syistä"*. Tai kuten eräs vastaaja totesi: *"Kyllä, koen saavani asiallisen palkan työstäni. Saamme myös bonuksen kerran vuodessa. Kaipaisin kuitenkin jotain omaan työpanokseeni sidottua bonusta en rahan takia vaan motivointiin ja tavoiteasetteluun."*

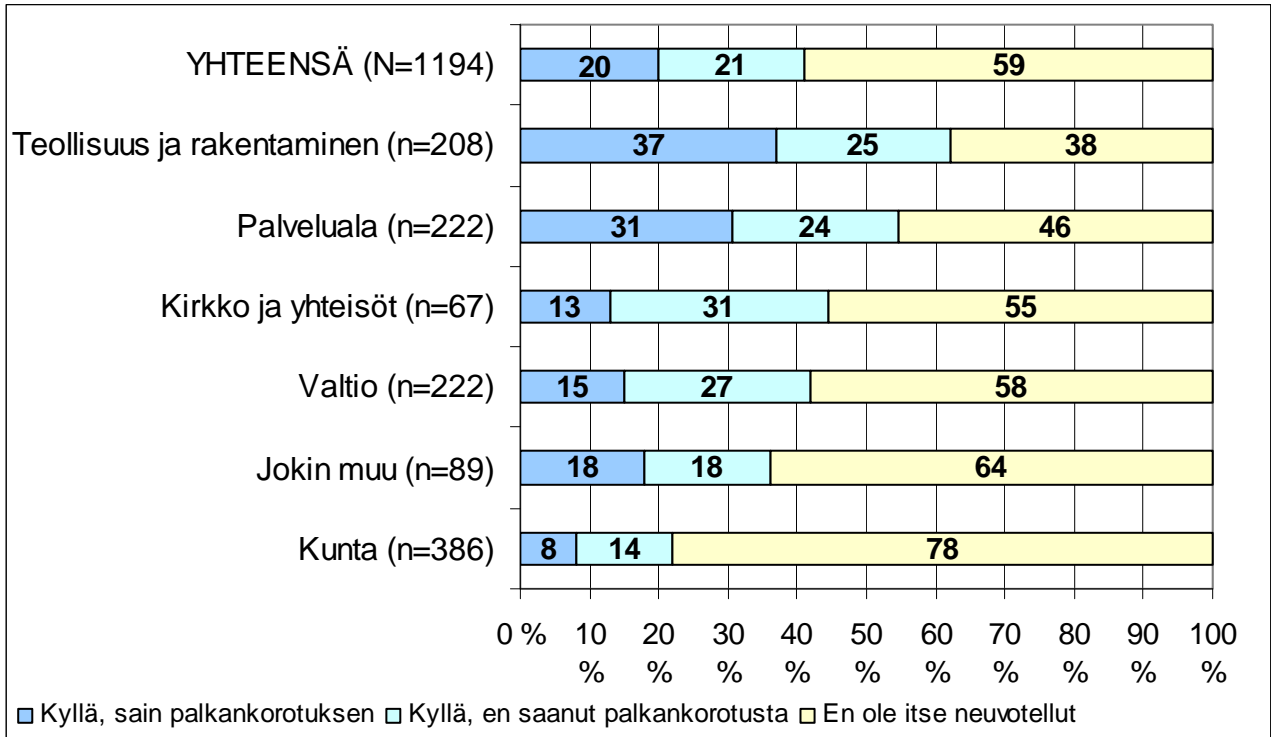
Usea vastaaja, jonka vastaus luokiteltiin kohtuullisen tyytyväinen- luokkaan, toi ilmi tyytyväisyytensä omaan tilanteeseen, mutta katsoi, että organisaatiossa kokonaisuudessaan palkka- tai palkitsemisasiat eivät toimineet. *"Olen henkilökohtaisesti tyytyväinen saamiini palkankorotuksiin. Toisaalta olen useimmiten joutunut itse pyytämään niitä, ja pyytämisen kynnyks on niin kova, että sitä tekee vain harvoin. Luulen, että yrityksemme palkkajärjestelmä on todella kirjava ja osin sukupuolittunut. Ainakaan selkeää, yhtenäistä järjestelmää ei ole kirjattu mihinkään."*

### **5.5. Palkankorotus itse neuvotellen**

Palkankorotusta itse henkilökohtaisesti neuvottelemalla viimeisen kahden vuoden aikana oli kaikista vastaajista yrittänyt 41 %. Vastaajista 20 % oli saanut palkankorotuksen, 21 % ei ollut saanut palkankorotusta. Enemmistö 59 % ei ollut itse neuvotellut. Erot toimialoittain

ovat suuret. Kuntasektorin vastaajista vain viidennes (22 %) oli yrittänyt neuvotella palkan-  
korotusta, teollisuus ja rakentaminen toimialalla 62 % oli yrittänyt neuvotella itse korotusta.

Kuvio 13. Oletko itse henkilökohtaisesti yrittänyt neuvotella itsellesi palkankorotusta vii-  
meisen kahden vuoden aikana, %:a vastaajista.



### 5.6. Kokemukset syrjinnästä palkka- ja palkitsemisasiassa

Palkkaus- ja palkitsemisasiin voi liittyä erilaista syrjintää. Sukupuolen perusteella syrjintää on kokenut 6 % vastaajista. Toimialoittain tarkasteltuna sukupuoleen perusteella syrjintää ovat kokeneet eniten teollisuudessa ja rakentamisessa työskentelevät vastaajat, joista 12 % (n= 25) vastasi kyllä. Tasa-arvon kannalta vastaukset ovat murheellisia, mutta odotettuja. Sukupuolen perusteella syrjityksi palkkaus- ja palkitsemisasiassa kokee 9 % naisista, miehistä 1 %, määräaikaisen työsuhteen takia syrjityksi kokee naisista 6 %, miehistä 3 % ja perhevelvoitteiden takia naisista 4 %, miehistä 1 %. Iän perusteella ja ay-toiminnan perusteella syrjityksi itsensä kokeneiden osuus on sama miehillä ja naisilla.

Kun ristiintaulukoidaan ikäluokkien suhteen iän puolesta syrjintää kokeneiden vastauksia, tulee esiin, että syrjintää ovat kokeneet kaksi eri ikäryhmää. Nuorimmista vastaajista (20-

30 vuotiaista) 18,9 % (n=20) vastasi kyllä. Vanhimma ikäluokasta (yli 60-vuotiaista) 26,5 % (n= 13) ja 51-60 vuotiaista 12,7 % (n=48) oli kokenut ikänsä perusteella syrjintää.

Taulukko 6. Koetko, että sinua on syrjitty palkkaus- ja palkitsemisasiossa viimeisen kahden vuoden aikana?

	Kyllä, %	Ei, %
Sukupuolesi perusteella (N=1215)	6,3	93,7
Naiset (n= 813)	8,7	91,3
Miehet (n= 388)	1,3	98,7
Etnisen taustasi takia (N= 1197)	0,8	99,2
Naiset (n= 799)	1,1	98,9
Miehet (n= 384)	0	100
Ikäsi perusteella (N= 1218)	9,5	90,5
Naiset (n= 807)	9,5	90,5
Miehet (n= 387)	9,3	90,7
Seksuaalisen suuntautumisesi suhteen (N= 1190)	0,1	99,9
Naiset (n= 792)	0,1	99,9
Miehet (n= 384)	0	100
Ay-toiminnan takia (N= 1195)	2,3	97,7
Naiset (n= 790)	2,3	97,8
Miehet (n= 380)	2,3	97,9
Määräaikaisen työsuhteesi takia (N= 1175)	5	95
Naiset (n= 787)	5,8	94,2
Miehet (n= 394)	3,2	96,8
Perhevelvoitteiden takia (lastenhoito, omaisten hoito, jne.) (N= 1188)	2,7	97,3
Naiset (n= 791)	3,5	96,5
Miehet (n= 384)	1	99

Vastaajilla kysyttiin valintakysymyksen avulla, millaista syrjintää he ovat kokeneet. Eniten valintoja (n=202) kohdistui vaihtoehtoon ”Syrjintä on liittynyt esimiehen suorittamaan arviointiin”. 48 vastaajaa vastasi syrjinnän liittyneen voitto-/tulospalkkiojärjestelmään ja 78 valitsi vaihtoehdon ”jotakin muuta syrjintää, mitä?”. Avovastauksista ilmenee, että syrjintä on liittynyt pääsääntöisesti esimiehen toimintaan, kuten esimerkiksi ” *esimiehen taholta eriarvoista kohtelua*”, omaan persoonan liittyviin ominaisuuksiin: esim. ”*suorapuheisuus*” tai kokemukseen, että omaa työtä ei arvosteta riittävästi esimerkiksi työn vaativuuden arvioinnissa.

Se miten, sukupuolen koetaan vaikuttaneen työuralla palkkaus- ja palkitsemisasiossa, vaihtelee hyvin paljon sukupuolen mukaan. Sukupuolen vaikututusta tiedusteltiin avoky-

symyksen avulla. Miehistä vastauksen kirjoitti noin 200 toimihenkilöä. Noin 80 % vastanneista oli sitä mieltä, että omalla sukupuolella ei ole ollut mitään vaikutusta. Yksikään miesvastaaja ei kertonut omalla sukupuolellaan olleen negatiivinen merkitys palkkaus- ja palkitsemisasiossa. 10 % kertoi työskentelevänsä naisvaltaisella alalla ja sen vaikuttaneen. 10 % totesi, että omasta mies-sukupuolesta olleen hyötyä tyouralla palkkaus- ja palkitsemisasiossa

Naisilta avovastauksia tuli huomattavasti enemmän: 529 kpl:tta. Karkeasti jaoteltuna avovastaukset voi jakaa neljään luokkaan. 50 % kysymykseen vastanneista naisista oli sitä mieltä, että sukupuolella ei ole ollut merkitystä. 10 % ei osannut tarkkaan sanoa, 15 % oli sitä mieltä, että miehet saavat parempaa palkkaa ja 20 % kertoi naiseudesta olleen haittaa palkkaus- ja palkitsemisasiossa. Viisi prosenttia oli sitä mieltä, että naiseudesta oli ollut hyötyä tyouralla palkkaus- ja palkitsemisasiossa.

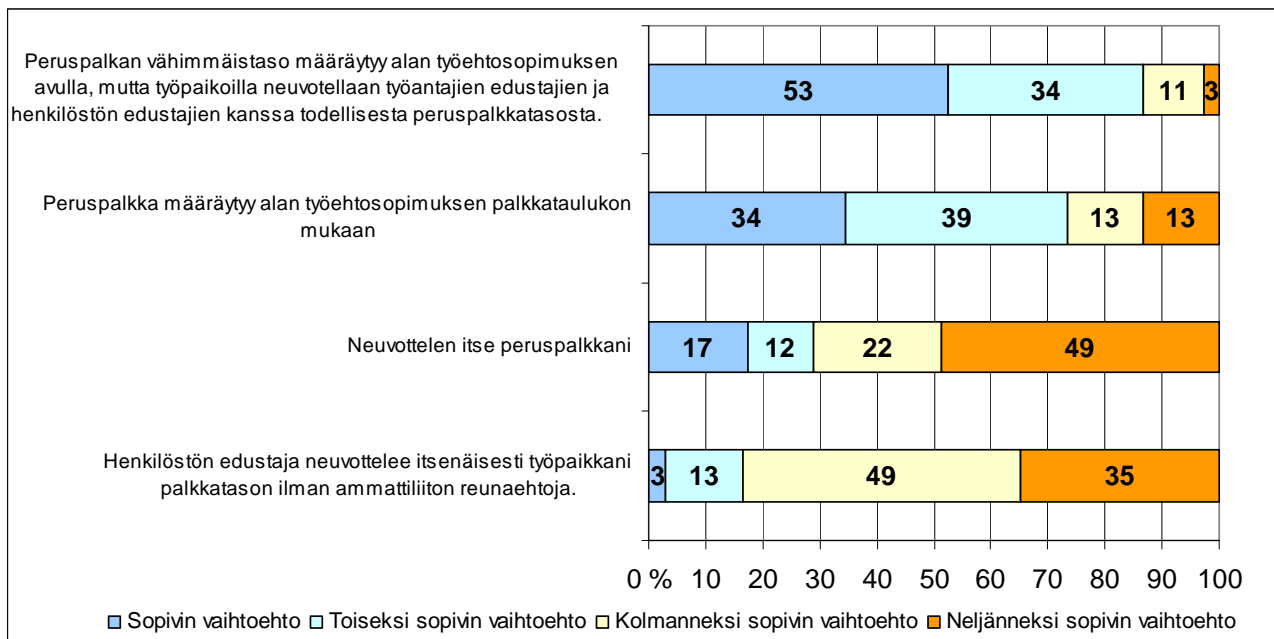
## **6. Uudet palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät**

Keskusteluun erilaisista uusista palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmistä pääsee harvemmin osallistumaan tavallinen toimihenkilö. Heidän näkemyksensä on kuitenkin tärkeä päätöksenteon pohjaksi.

### ***6.1. Peruspalkan ja palkankorotusten tason määrittäminen***

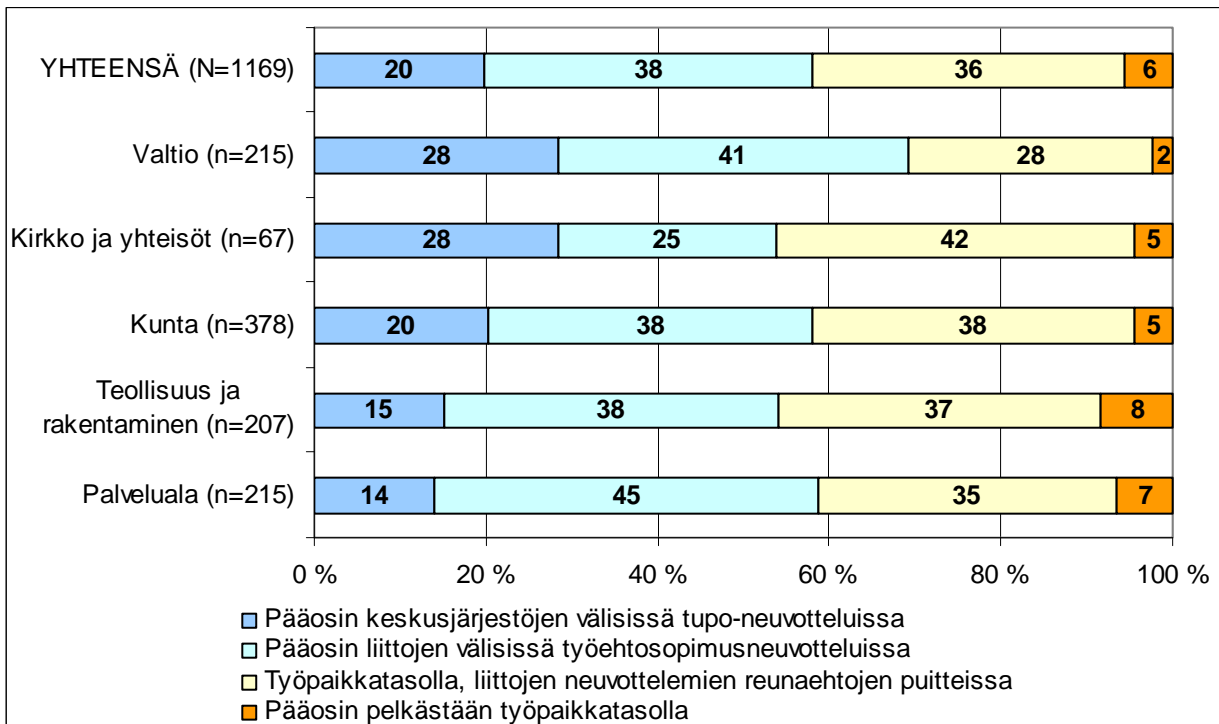
Vastaajilta kysyttiin mikä olisi heidän mielestään sopivin tapa peruspalkan määrittämiseen, kysymyksessä tuli pistää neljä vaihtoehtoa järjestykseen. Eniten kannatusta sopivampana sai vaihtoehto, jossa työpaikoilla neuvotellaan työehtosopimuksen minimin pohjalta työpaikan todellisesta peruspalkkatasosta, tätä vaihtoehtoa kannatti 53%. Kolmasosa vastaajista kannatti perinteistä tapaa, jossa peruspalkka määräytyy alan työehtosopimuksen palkka-  
taulukon mukaan. Neljänneksi eniten valintoja sai vaihtoehto, jossa peruspalkka neuvotellaan itse.

Kuvio 14. Mikä olisi sinulle sopivin tapa peruspalkkasi (tehtäväkohtaisen palkan) määrittämiseen? %:a vastaajista. (N=1173).



Millä tasolla palkankorotusten tason tulisi määräytyä? Vastaajille annettiin neljä vaihtoehtoa. Kaksi vaihtoehtoa nousi esiin, 38 % kannatti palkankorotusten määräytymistä pääosin liittojen välisissä tes- neuvotteluissa ja 36 % kannatti palkankorotusten määräytymistä työpaikkatasolla, liittojen neuvottelemien reunaehtojen puitteissa. Vastauksia on mielenkiintoisempi tarkastella toimialan suhteen ristiintaulukoiden. Liittotason neuvottelut saavat ykkössijan valtiolla ja yksityisellä sektorilla työskentelevien joukossa. Se, että palkankorotusten taso muodostuisi työpaikkatasolla, liittojen neuvottelemien reunaehtojen puitteissa oli suosituin vaihtoehto kuntasektorilla, kirkko ja yhteisöt - ja jokin muu- toimialalla. Pelkääntään työpaikkatasolla palkankorotuksen tason haluaa määräytyvän melko harva, poikkeuksen toimialaa jokin muu, jossa näin haluaisi meneteltävän 13 %.

Kuvio 15. Millä tasolla palkankorotusten tulisi määräytyä? %:a vastaajista



## 6.2. Suhtautuminen palkkaeroihin

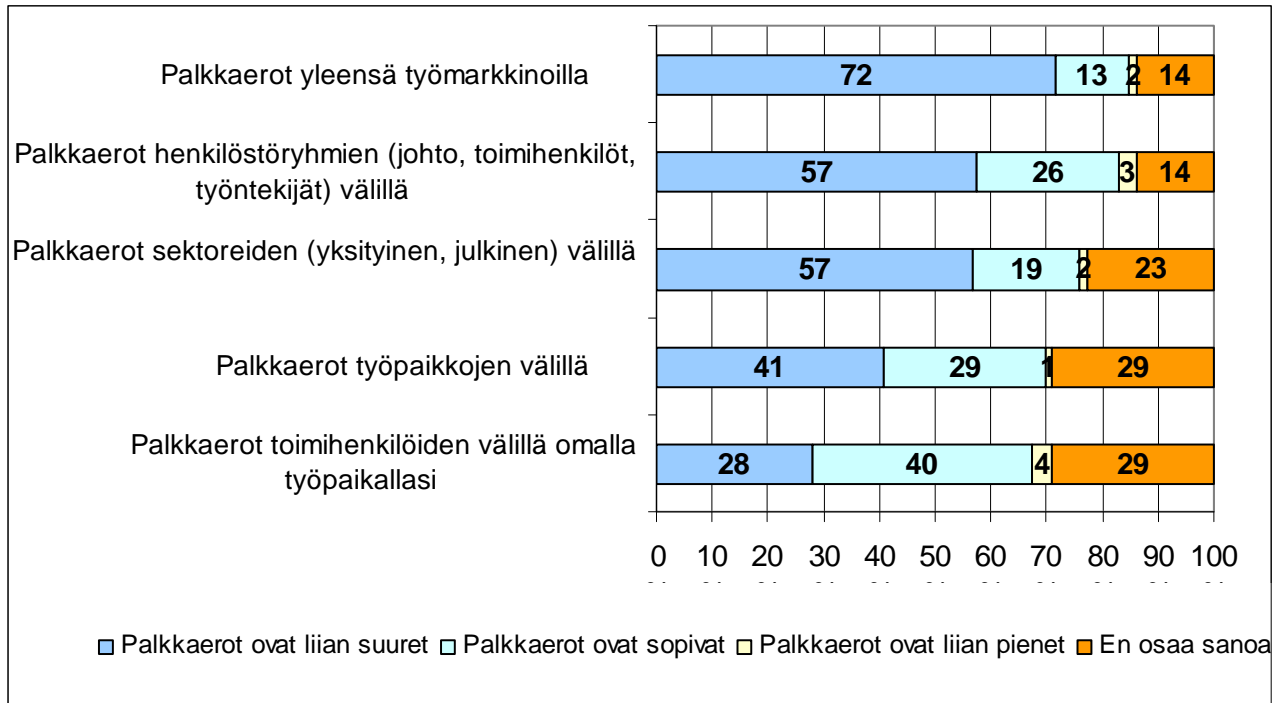
Vastaajilla on selkeä kanta palkkaeroihin työmarkkinoilla. Palkkaerot ovat liian suuret 72 %:n mielestä, 14 % ei osaa sanoa ja 13 % katsoo palkkaerojen olevan sopivia. Myös palkkaerot henkilöstöryhmien (johto, toimihenkilöt, työntekijät) ja sektoreiden (yksityinen ja julkinen) välillä vaikuttavat enemmistön (57 %) mielestä liian suurilta. Muissa kuvion 15 väitteissä kannat eivät ole näin selkeitä

Kun jakaumia tarkastelee vastaajien toimialojen suhteen, voi todeta, että ne ovat hyvin samanlaisia lukuun ottamatta suhtautumista palkkaeroihin yleensä työmarkkinoilla ja palkkaeroihin sektoreiden välillä. Kuntasektorilla työskentelevistä 80 % ja kirkko ja muut yhteisöt toimialalla työskentelevistä 77 % katsoo palkkaerojen työmarkkinoilla olevan liian suurina. Valtiolla 69 %, yksityisellä sektorilla teollisuudessa ja rakentamisessa 63 %, palvelu-aloilla 69 % ja jokin muu- toimialalla 67 % työskentelevistä on tätä mieltä.

Myös suhtautuminen palkkaeroihin sektoreiden välillä vaihtelee. Valtiolla työskentelevistä 72 %, kuntasektorilla 62 % ja kirkko ja yhteisöt 60 % pitää sektoreiden välisiä palkkaeroja

liian suurina. Yksityisellä sektorilla työskentelevistä näin ajattelee teollisuudessa ja rakentamisessa 40 %, palvelualoilla 46 % ja jokin muu- toimialalla 51 %.

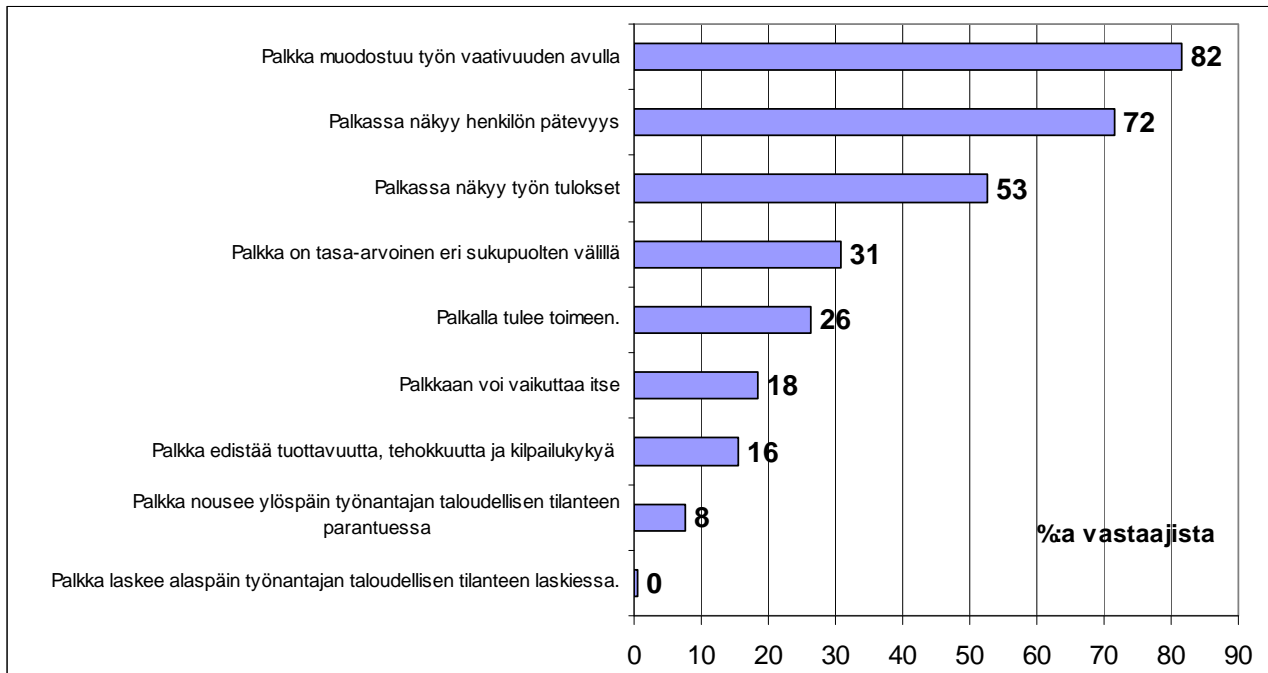
Kuvio 16. Miten suhtaudut palkka-eroihin? (N=1180-1239).



### 6.3. Mitä on oikeudenmukaisuus?

Palkkoihin ja palkitsemiseen liittyvä ay-liikkeen perusvaatimus on ollut oikeudenmukaisuus. Vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme tärkeintä väitettä yhdeksän väitteen joukosta. Kolme vaihtoehtoa nousee muiden yläpuolelle: palkka muodostuu työn vaativuuden avulla, palkassa näkyy henkilön pätevyys ja palkassa näkyy työn tulokset.

Kuvio 17. Mitä vaihtoehdot kuvaavat oikeudenmukaista palkkaa? (N= 1239)

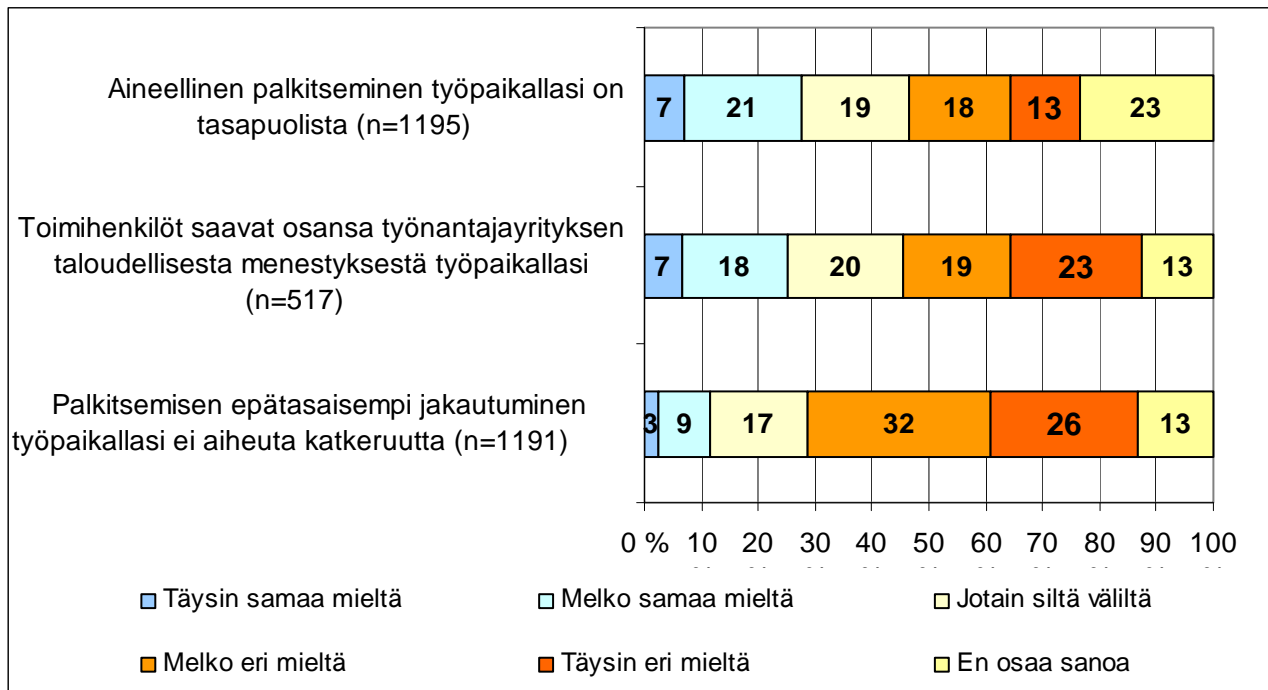


Palkitsemiseen liittyvässä keskustelussa puhutaan vähän siitä, miten ihmiset työpaikoilla kokevat palkitsemisen. Aina ei voida kaikkia työntekijöitä palkita, vaan palkitseminen jakautuu epätasaisesti. Aiheuttaako tämä katkeruutta? Kysymyslomakkeessa kysyttiin väitteen avulla toimihenkilöiden näkemyksiä tähän. Vastaukset antavat olettaa, että palkitsemisen epätasaisuus aiheuttaa katkeruutta työpaikoilla. Väitteen ”palkitsemisen epätasaisempi jakautuminen työpaikallasi ei aiheuta katkeruutta” kanssa oli täysin tai melko samaa mieltä vain 12 %. Melko tai täysin eri mieltä oli 58 %.

Yli neljäsosa (28 %) oli täysin tai melko samaa mieltä väitteestä ”aineellinen palkitseminen työpaikallasi on tasapuolista”, kun 30 % oli melko tai eri mieltä. Kannastaan epävarmojen osuus oli edellistä väitettä suurempi.

Yritykset ovat menestyneet 2000-luvulla taloudellisesti hyvin. On väitetty, että toimihenkilöt eivät ole saaneet osaansa yritysten taloudellisesta menestyksestä. Taulukossa on väitteen kohdalla tarkastelu vain yksityisellä sektorilla ja jokin muu- toimialalla työskentelevien vastauksia. Neljäsosa vastaajista on väitteen kanssa täysin tai melko samaa mieltä, mutta 42 % melko tai täysin eri mieltä. 21 % tilanne on jotain siltä väliltä.

Kuvio 18. Palkitsemisen tasapuolisuus, toimihenkilöiden osuus taloudellisesta menestyksestä ja kokemukset katkeruudesta. %:a vastanneista.



#### 6.4. Mitä toimihenkilöt arvostavat omassa työssään?

Toimihenkilöt arvostavat työssään erilaisia asioita. Vastaajia pyydettiin valitsemaan 19 vaihtoehdosta viisi eniten heidän mieleensä olevaa asiaa. Ylivoimaisesti eniten valintoja sai ”mielenkiintoinen työ” jonka valitsi 84 % vastaajista. Perässä seurasivat ”työssä oppiminen ja kehittymien”, ”oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä”, ”palvelussuhteen turvallisuus” ja ”työn merkityksellisyys”. Asioita, jotka liittyvät omaan työhön ja siinä kehittymiseen, oikeudenmukaisuuteen ja turvallisuuteen.

Eri toimialojen vastaajien viisi suosituinta valintaa on koottu taulukkoon yhdeksän. Mielenkiintoinen työ oli jokaisella toimialalla eniten valintoja saanut asia, mutta toiseksi suosittumman kohdalla oli enemmän hajontaa. Yksityisellä sektorilla, teollisuudessa ja rakentamisessa, siksi nousi kilpailukykyinen palkkataso, kuntasektorilla työn merkityksellisyys, kirkko ja yhteisöt toimialalla taas palvelussuhteen turvallisuus. Kaiken kaikkiaan yksityistä sektoria edustavien vastaukset eroavat hieman julkisen sektorin ja kirkko ja yhteisöt edustajien vastauksista.

Taulukko 7. Ihmiset arvostavat työssään erilaisia asioita. Mitkä viisi asiaa ovat eniten sinun mieleesi?

	I	II	III	IV	V
Valtio	Mielenkiintoinen työ	Oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä	Työssä oppiminen ja kehittyminen	Palvelussuhteen turvallisuus	Joustava työaika
Kunta	Mielenkiintoinen työ	Työn merkityksellisyys	Työssä oppiminen ja kehittyminen	Oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä	Palvelussuhteen turvallisuus
Kirkko ja yhteisöt	Mielenkiintoinen työ	Palvelussuhteen turvallisuus	Työn merkityksellisyys	Oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä	Työn arvot
Palveluala	Mielenkiintoinen työ	Työssä oppiminen ja kehittyminen	Kilpailukykyinen palkkataso	Oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä	Joustava työaika
Teollisuus ja rakentaminen	Mielenkiintoinen työ	Kilpailukykyinen palkkataso	Joustava työaika	Oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä	Palvelussuhteen turvallisuus
Jokin muu	Mielenkiintoinen työ	Oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä	Työssä oppiminen ja kehittyminen	Joustava työaika	Kilpailukykyinen palkkataso
YHTEENSÄ	Mielenkiintoinen työ	Työssä oppiminen ja kehittyminen	Oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä	Palvelussuhteen turvallisuus	Työn merkityksellisyys

### 6.5. Vapaat kommentit

Vapaita kommentteja tuli paljon. Kyselyn aihe oli selvästi mielenkiintoa ja tunteita herättävä. Kysymyksistä tuli kiitosta. Osassa kommentteissa ilmaistiin pettymys oman liiton tekemään tes-ratkaisuun, osassa taas haukuttiin oma työntaja. Alle on koottu tämän raportin kirjoittajan mielestä muutamia mielenkiintoisia kommentteja. Ensimmäiseksi esimerkki siitä, miten palkkausjärjestelmä uudistuksen ei pitäisi mennä:

*”Työpaikkani on aina ollut mielenkiintoinen. Työt ovat vuosien aikana muuttuneet paljon. Työtä on viimeisen viiden vuoden aikana ollut aivan liikaa ja ei ole ollut ketään sijaista, joka olisi hoitanut työt lomien aikana. Sairastellut en ole oikeastaan ollenkaan. Olin luullut, että kun tulee uusi palkkausjärjestelmä, niin palkka olisi noussut työni mukaisesti, mutta niin ei käynyt. Meidän palkka laskettiin niin, että jos oli vaativa työ, niin sitten annettiin henkilökohtaisesta työstä niin huonot numerot, että palkka pysyi suurin piirtein samana kuin ennenkin.*

*Suurimmalla osalla meistä meni työmoraali täysin, ja systeemi sai sen aikaan, että nyt ei ole yksin huono palkka, vaan olemme myös huonoja työntekijöitä. Tämän johdosta päätin jäädä itse osa-aikaeläkkeelle heti kun täytin 58 vuotta.”*

Kaikki kommentit eivät olleet negatiivisia tai pessimistisiä, vaan monella kommentoijalla oli positiivisiakin ehdotuksia tai ajatuksia. Tässä muutamia:

*"Hyvä esimiestyö = työpaikka on johtajansa näköinen (mielekkyyys, tasapuolisuus, arvostus, motivointi)"*

*"Positiivinen palaute on erittäin tärkeää työssä jaksamisen kannalta sekä työntekijöille että esimiehille (työn tuottavuus kasvaa huomasti). Myös negatiivista palautetta kestää paremmin ja sitä pitää myös antaa tarvittaessa, mutta miettien että miten antaa."*

*"Työ on iso osa elämää, mutta sen tulee myös olla mielekästä, palkan tulee määräytyä myös työn vaativuuden ja vastualueiden mukaan. On oltava mahdollisuus koulutukseen ja itsensä kehittämiseen kuten myös työyhteisön ja työtapojen kehittämiseen, työorganisaation uudistamiseen. Ihmisten erilaisuus ja elämäntilanteiden hyväksyminen ovat tärkeitä, samoin kuin hyvä työilmapiiri ja punainen lanka; yhteinen sävel työyksikössä että jaksaisimme yhdessä eteenpäin."*

*"Työssä motivaatiota ja työssä jaksamista edistää enemmän porkkana kuin keppi. Henkilökohtaisesti toivoisin työpaikalleni tällaista järjestelmää käytettäväksi. Nykyisellään palkitsemisjärjestelmää ei käytännössä ole ollenkaan. Motivaatio voi kadota työssä hyvin äkkiä, mikäli hyvin tehdystä työstä ei kiitosta heru. Tämä koko työyhteisöä ajatellen."*

*"Tärkeintä minulle työssäni ei ole palkan määrä (niin kauan kun sillä oikeasti tulee toimeen) vaan ihanat työkaverit, ihana työympäristö ja maan mainiot asiakkaat. Huumorilla pärjää vaikkei palkkaa juuri saa."*

Esimiesten ei ole helppo hoitaa palkitsemisasiat. Omat kädet voivat olla sidotut ja resurssit rajalliset, eikä omakaan palkka maata huimaa:

*”Olen harkinnut palaavani jälleen työntekijäksi, jos palkkaus ei nouse työlle kuuluvalla tasolle. Vertaan palkkaani alaisten palkkaan, koska en ole saanut tietoa tässä työssä muiden toimihenkilöiden palkkauksesta. Palkkojen vertailuhan on arka aihe työpaikoilla.”*

Hyvää johtamista kaipaili moni, kuten eräs vastaaja:

*”Terveystenhoitoalan johtamista tulisi kehittää, työn vaativuuden arviointi ja henkilöstön oikeudenmukainen palkitseminen( kehityskeskustelut, henk.koht.lisät,jne.) vaativat esimiestaitoja, joita lähes kaikilla keskitason päälliköillä ei terveystenhoitoalalla ole. Henkilökohtaisia lisiä ei uskalleta käyttää oikein, vaan potti jaetaan tasan, jotta kukaan ei loukkaantuisi”*

Työelämän tahti on kova ja aiheuttaa epävarmuutta:

*”Tämän päivän työtahti koettelee ja epävarmuus pysyvyydestä ei korreloi sen kanssa. Vaikka tekisit hulluna töitä, voit joutua mielivaltaisesti hihnalle. On huolestuttavaa, että töitä hukataan niin, että toisten kuorma vain lisääntyy eli irtisanotaan ihmisiä, joiden työpanosta todella tarvitaan Entistä pienempi porukka hoitaa kuormaa, tässä liitoille valvottavaa.”*

Palkitsemisen vaikeutta kuvanee viimeinen kommentti:

*”Uuden palkkausjärjestelmän positiivisesti motivoivaa vaikutusta on liioiteltu. Palkan vaikutus motivaation kestää lyhyen aikaa ja motivaation lähteet on löydyttävä muualta. Hallitsematon palkitseminen voi aiheuttaa sen, että työyhteisön kokonaispanos huononee, koska väärin kohdelluksi tulleiden motivaatio laskee enemmän, kuin yhden henkilön hetkellinen motivaation nousu palkitsemisesta.”*

## 7. Yhteenveto ja johtopäätökset

Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien kehittämisessä työpaikoilla on vielä paljon työtä edessä, kuten kyselyn vastaukset osoittavat. Palkitsemisen suhteen STTK:laiset toimihenkilöt jakautuvat kahteen leiriin: yksityisellä sektorilla työskentelevillä eri luontaisedut ja palkkiot ovat selvästi yleisempiä kuin julkisella sektorilla työskentelevillä. Julkisen sektorin tulisi laajentaa palkitsemistapojaan. Johtuuko tämä lopultakaan erilaisesta työn luonteesta vai onko kyse siitä, että julkinen sektori on vain kehityksen jäljessä – tällä saralla?

STTK:laisten toimihenkilöiden kohdalla toteutuvat melko hyvin konkreettiset asiat, kuten työsuhteen pysyvyyteen, työajan järjestelyihin ja koulutusmahdollisuuksiin liittyvät asiat. Sen sijaan kiitoksen saaminen, työn arvostus ja mahdollisuus kehittyä omassa työssään toteutuvat selvästi huonommin.

Toimihenkilöt vaikuttavat kaipaavan kannustusta ja palkitsemisesta hyvistä työsuorituksista. Vaikka peruspalkkausjärjestelmien toimivuuteen ollaan yllättävänkin tyytyväisiä, palkkausjärjestelmät eivät heidän mielestään palkitse hyvistä työsuorituksista, eivätkä työnantajat huomioi hyviä työsuorituksia. Erityisesti julkisen sektorin vastaajat kokevat, että palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät eivät palkitse hyvistä työsuorituksista. Myös tulospalkkiojärjestelmien toimivuuteen löytyy enemmän tyytymättömiä kuin tyytyväisiä. Yksi syy siihen voi olla se, että henkilöstön näkemyksiä ei oteta huomioon työpaikoilla palkkausta ja palkitsemista kehitettäessä.

Toimihenkilöt vaikuttavat tuntevan käytössä olevat peruspalkkausjärjestelmät riittävän hyvin, mutta palkitsemiskeinojen kohdalla näin ei ole. Niitä ei joko ole ollenkaan tai niitä ei koeta ymmärrettäviksi, kannustaviksi, oikeudenmukaisiksi tai tasapuolisiksi. Kuvaavaa on se, että erittäin hyvästä työsuorituksesta vastaajat saavat eniten tunnustusta työtovereiltaan, työnantajan antama palkkio on hyvin harvinaista. Työnantajilla onkin ratkaiseva rooli palkkauksen- ja palkitsemisen kehittämisessä.

Vaikka yli kolmasosa vastaajista katsoi, että palkkausjärjestelmä ja palkitseminen työpaikalla toimivat sukupuolten tasa-arvoisuuden kannalta hyvin, liian moni nainen on kokenut tulleensa syrjityksi sukupuolensa perusteella palkkaus- ja palkitsemisasiossa. Työpaikka-

tasolla tulisi yhä tarkemmin tarkastella palkkauksen- ja palkitsemisjärjestelmien sukupuoli-vaikutusta.

Palkankorotuksesta itse neuvotteleminen on levinnyt toden teolla yksityisellä sektorilla työskentelevien toimihenkilöiden keskuuteen. Se, tapahtuuko sopiminen palkkausjärjestelmän avulla ja rajoissa, vai täysin ilman järjestelmää jää kyselyssä avoimeksi. Toisaalta vain harva haluaisi neuvotella peruspalkkatasonsa itse, eikä myöskään palkankorotusten tason määräytymistä pääosin pelkästään työpaikkatasolla kannata moni.

Toimihenkilöt eivät halua kasvattaa palkkaeroja yleensä työmarkkinoilla, eikä enemmistö halua kasvattaa palkkaeroja henkilöstöryhmien tai sektoreiden välillä. Kuitenkin omaan työhön kaivataan kannustavuutta ja palkitsemista, vaikka samalla tunnustetaan, että palkitsemisen epätasainen jakautuminen aiheuttaa katkeruutta. Aineellinen palkitseminen ei ole tällä hetkellä tasapuolista kaikilla toimihenkilöiden työpaikoilla. Miten palkitsemisessa yhdistetään oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus?

Vaikka palkka ja palkitseminen ovat tärkeitä toimihenkilöille ja tulevat varmasti yhä tärkeämmiksi, STTK:laiset toimihenkilöt arvostavat ennen kaikkea mielenkiintoista työtä ja työssä oppimista ja kehittymistä. Näiden asioiden eteenpäin viemisessä on avain menestykseen, niin työnantajilla kuin STTK:laisella ay-liikkeelläkin.