



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Työsuorituksen arviointi ja kannustinlisä palkka-avoimuuden näkökulmasta**

Opettajien ja rehtorien kokemuksia

Johtamisen ja organisoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:

Elina Nieminen

Ohjaajat:

KTT Anne Quarshie

FT Markku Jokisaari

25.5.2026

Turku

Opiskelijan lausunto tekoölyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

**En ole käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja** tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

**Olen käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja** tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä. Vakuutan, että tekoölyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä:** Elina Nieminen

**Otsikko:** Työsuorituksen arviointi ja kannustinlisä palkka-avoimuuden näkökulmasta – Opettajien ja rehtorien kokemuksia

**Ohjaajat:** KTT Anne Quarshie ja FT Markku Jokisaari

**Sivumäärä:** 97 sivua + liitteet 11 sivua

**Päivämäärä:** 25.5.2026

Aiemmassa tutkimuksessa palkka-avoimuutta, työsuorituksen arviointia ja suoritusperusteista palkkausta on tarkasteltu laajasti, mutta tulokset ovat osin ristiriitaisia. Tutkimuksissa näihin käytäntöihin on liitetty sekä myönteisiä että kielteisiä seurauksia: ne voivat lisätä oikeudenmukaisuuden kokemusta ja motivaatiota, mutta toisaalta heikentää työyhteisön kollektiivisuutta ja työntekijöiden pätevyyden kokemusta. Seuraukset näyttävät liittyvän erityisesti siihen, miten palkka-avoimuutta toteutetaan organisaatioissa esimerkiksi työsuorituksen arvioinnin ja kannustinjärjestelmien kautta. Aiempi tutkimus ei kuitenkaan anna selkeää kuvaa siitä, miten työntekijät kokevat näihin käytäntöihin liittyvät prosessit. Tutkimusaihe on ajankohtainen erityisesti siksi, että palkka-avoimuuteen liittyvä sääntely kiristyy ja organisaatioilta edellytetään aiempaa perustellumpia ja läpinäkyvämpiä palkitsemiskäytäntöjä.

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan työsuorituksen arviointia ja sen perusteella maksettavaa kannustinlisää palkka-avoimuuden näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten opettajat ja rehtorit kokevat työsuorituksen arvioinnin ja suoritusperusteisen palkkauksen sekä miten nämä kokemukset ovat yhteydessä palkkauksen oikeudenmukaisuuteen ja läpinäkyvyyteen, motivaatioon, pätevyyden kokemukseen ja työyhteisön kollektiivisuuteen.

Tutkimus toteutettiin pääosin määrällisenä kyselytutkimuksena, jota täydennettiin laadullisella aineistolla avoimien kysymysten avulla erään suomalaisen kaupunkiorganisaation kouluissa. Kysely lähetettiin 698 opettajalle ja rehtorille, ja siihen vastasi 173 henkilöä. Aineisto analysoitiin tilastollisten menetelmien avulla, ja avoimet vastaukset käsiteltiin muodostamalla temaattinen luokittelu.

Tulosten perusteella henkilöstö suhtautui työsuorituksen arviointijärjestelmään ja suoritusperusteiseen palkkaukseen keskimäärin melko kriittisesti. Kannustinlisän saaneet suhtautuivat työsuorituksen arviointijärjestelmään ja suoritusperusteiseen palkkaukseen myönteisemmin kuin ne, jotka eivät olleet saaneet lisää. Rehtorit suhtautuivat opettajia myönteisemmin erityisesti työsuorituksen arviointijärjestelmään. Tuloksissa korostui, että järjestelmän toimivuuden kannalta olennaista ei ole vain lisän saaminen, vaan ennen kaikkea kokemus oikeudenmukaisuudesta ja läpinäkyvyydestä.

Motivaatio oli yhteydessä erityisesti suhtautumiseen suoritusperusteiseen palkkaukseen ja kannustinlisän saamiseen, kun taas pätevyyden kokemuksen yhteydet olivat vähäisempiä. Työyhteisön kollektiivisuuden osalta tulokset olivat osin ristiriitaisia: tilastolliset analyysit osoittivat vain rajallisia yhteyksiä, mutta avoimissa vastauksissa nousi esiin kokemuksia järjestelmän kielteisistä vaikutuksista työyhteisöön. Kokonaisuudessaan tutkimus viittaa siihen, että työsuorituksen arviointiin ja kannustinlisään liittyvät kokemukset riippuvat pitkälti siitä, miten järjestelmä suunnitellaan, toteutetaan ja viestitään henkilöstölle.

Tutkimus täydentää aiempaa eri maissa tehtyä tutkimusta osoittamalla, että myös suomalaisessa julkisen sektorin koulukontekstissa työsuorituksen arvioinnin ja kannustinlisän hyväksyttävyyden kytkeytyy vahvasti oikeudenmukaisuuden ja läpinäkyvyyden kokemuksiin. Tulokset vahvistavat aiempaa ymmärrystä siitä, että suoritusperusteisen palkitsemisen vaikutukset eivät riipu ainoastaan palkkion saamisesta, vaan myös arviointiprosessin koetusta perusteltavuudesta ja viestinnästä. Käytännössä tutkimus tarjoaa kohdeorganisaatiolle ja muille organisaatioille kokemusperusteista tietoa siitä, millaisia mahdollisuuksia ja riskejä työsuorituksen arviointiin ja kannustinlisään liittyvä palkka-avoimuuden kehittämisessä.

**Avainsanat:** palkka-avoimuus, työsuorituksen arviointi, kannustinlisä, suoritusperusteinen palkkaus, oikeudenmukaisuuden kokemus, palkkauksen läpinäkyvyys, motivaatio, pätevyyden kokemus, työyhteisön kollektiivisuus



# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b>	<b>9</b>
1.1	Tutkielman ajankohtaisuus	9
1.2	Tutkielman tausta	10
1.3	Tutkimuskysymykset ja -tavoitteet	11
1.4	Tutkimusmenetelmät	13
1.5	Tutkielman rakenne	13
<b>2</b>	<b>KIRJALLISUUSKATSAUS JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS</b>	<b>14</b>
2.1	Palkka-avoimuus organisaation palkitsemisstrategiassa	14
2.2	Palkka-avoimuus työmarkkinoilla	17
2.2.1	Palkka-avoimuuden ulottuvuudet ja muodot	17
2.2.2	Palkkaerot ja palkkasyrjintä	22
2.3	Palkka-avoimuuden sääntely	23
2.3.1	EU:n palkka-avoimuusdirektiivi	24
2.3.2	Palkkaraportointi ja palkkatietojen julkisuus	26
2.4	Opettajien palkitsemisjärjestelmän merkitys ja rakenne	27
2.5	Työsuorituksen arviointi ja kannustinlisä palkka-avoimuuden työkaluina	31
2.5.1	Arvioinnin tavoitteet ja periaatteet	31
2.5.2	Arviointimenetelmät ja niihin liittyvät haasteet	32
2.5.3	Arviointi opetuksen ja työyhteisön kehittämisen välineenä	34
2.6	Työsuorituksen arvioinnin ja kannustinlisän mahdolliset hyödyt ja riskit	36
2.6.1	Opettajien ja rehtorien asenteet ja tunteet järjestelmää kohtaan	37
2.6.2	Oikeudenmukaisuuden ja läpinäkyvyyden kokemus	37
2.6.3	Pätevyyden kokemus ja motivaatio	41
2.6.4	Työyhteisön kollektiivisuus	43
2.6.5	Palkka- ja työtyytyväisyys	45
2.7	Tutkimuksen viitekehys	46

<b>3</b>	<b>EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>48</b>
<b>3.1</b>	<b>Tutkimusympäristö</b>	<b>48</b>
3.1.1	Kyselytutkimus	49
3.1.2	Tutkimusasetelma, aineistonkeruu ja otanta	50
3.1.3	Mittarit	52
<b>3.2</b>	<b>Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset näkökulmat</b>	<b>57</b>
<b>3.3</b>	<b>Aineiston analyysimenetelmät</b>	<b>59</b>
3.3.1	Aineiston esikäsittely, summamuuttujat ja reliabiliteetti	59
3.3.2	Tilastolliset analyysit ja temaattinen luokittelu	62
<b>4</b>	<b>TULOKSET</b>	<b>64</b>
<b>4.1</b>	<b>Tilastolliset analyysit</b>	<b>64</b>
4.1.1	Aineiston kuvailu	64
4.1.2	Asenteet ja tunteet työsuorituksen arviointia ja suorituserusteista palkkausta kohtaan	67
4.1.3	Palkitsemisjärjestelmän yhteys kokemukseen oikeudenmukaisuudesta ja läpinäkyvyydestä	68
4.1.4	Palkitsemisjärjestelmän yhteys motivaatioon ja pätevyyden kokemukseen	69
4.1.5	Palkitsemisjärjestelmän yhteys työyhteisön kollektiivisuuteen	69
<b>4.2</b>	<b>Avoimien kysymysten vastaukset</b>	<b>70</b>
4.2.1	Kokemukset kannustinlisän seurauksista omaan työhön ja työyhteisöön	71
4.2.2	Näkemykset kannustinlisään liittyvästä viestinnästä	74
4.2.3	Näkemykset järjestelmän toimivuudesta ja sen kehittämisestä	78
<b>5</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>81</b>
<b>5.1</b>	<b>Tulosten suhde aiempaan tutkimukseen</b>	<b>81</b>
<b>5.2</b>	<b>Käytännön suositukset organisaatioille</b>	<b>87</b>
<b>5.3</b>	<b>Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusmahdollisuudet</b>	<b>89</b>
	<b>LÄHTEET</b>	<b>92</b>
	<b>LIITTEET</b>	<b>98</b>
	<b>Liite 1. Selvitys tekoälyn käytöstä</b>	<b>98</b>

**Liite 2. Saatekirje**

**99**

**Liite 3. Tutkimuskysely**

**101**

## TAULUKOT

TAULUKKO 1 PALKKA-AVOIMUUDEN KEINOT ERI ULOTTUVUUKSISSA JA TASOILLA	21
TAULUKKO 2 KÄSITTEIDEN JA MITTARIEN OPERATIONALISOINTITÄULUKKO	55
TAULUKKO 3 SUMMAMUUTTUJIIEN RELIABILITEETTI CRONBACHIN ALFA -KERTOIMEN PERUSTEELLA	60
TAULUKKO 4 VASTAAJIEN TAUSTAMUUTTUJIIEN JAKAUMAT	61
TAULUKKO 5 MUUTTUJIIEN KESKIARVOT, KESKIHAJONNAT JA KORRELAATIOT	66
TAULUKKO 6 TEMAATTINEN LUOKITTELU: SEURAUKSET TYÖHÖN JA TYÖYHTEISÖÖN, N = 128	73
TAULUKKO 7 TEMAATTINEN LUOKITTELU: NÄKEMYKSET JA TOIVEET VIESTINNÄSTÄ, N = 109	76
TAULUKKO 8 TEMAATTINEN LUOKITTELU: JÄRJESTELMÄN TOIMIVUUS JA KEHITTÄMINEN, N = 139	79

## KUVIOT

KUVIO 1 PALKKA-AVOIMUUDEN MENETELMIEN SISÄLLYTTÄMINEN OSAKSI PALKITSEMISSTRATEGIAA	16
KUVIO 2 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS JA KESKEISET MUUTTUJAT	47

# 1 Johdanto

Palkka-avoimuudesta on tullut viime vuosina yhä keskeisempi osa organisaatioiden palkitsemista, henkilöstöjohtamista ja tasa-arvotyötä. Organisaatiot joutuvat pohtimaan, miten palkkaukseen liittyvää tietoa voidaan tehdä aiempaa läpinäkyvämmäksi ja miten palkkaerot voidaan perustella työntekijöille oikeudenmukaisesti. Samalla niiden on arvioitava, miten palkka-avoimuus voidaan sisällyttää osaksi palkitsemisstrategiaa tavalla, joka tukee sekä henkilöstön luottamusta että organisaation tavoitteita. EU:n uusi palkka-avoimuusdirektiivi luo organisaatioille painetta muuttaa palkkaukseen liittyviä käytänteitään uusien säännösten mukaisiksi. Jatkossa korostuu tarve kehittää menetelmiä, joilla palkkaerot voidaan perustella oikeudenmukaisesti. Tämä korostaa tarvetta tutkia organisaatioita, joissa palkka-avoimutta tukevia käytäntöjä on jo otettu käyttöön. (Bamberger & Alterman 2024; Avdul ym. 2024; Report on gender equality in the EU 2024.)

## 1.1 Tutkielman ajankohtaisuus

Vuosi 2023 muodosti tärkeän käännekohdan Euroopan unionin palkkatasa-arvotyössä. Touku-kuussa hyväksytty palkka-avoimuusdirektiivi pyrkii varmistamaan, että kaikille maksetaan sama palkka samasta tai samanarvoisesta työstä. Direktiivin tavoitteena on edistää avoimutta lisääviä toimenpiteitä ja luoda mekanismeja, jotka tukevat sääntelyn toimeenpanoa. Toimenpiteiden on tarkoitus helpottaa palkkasyrjinnän havaitsemista ja poistamista, lisätä palkkatietojen saatavuutta ja parantaa palkkasyrjinnän uhrien oikeusturvaa. (Report on gender equality in the EU 2024, 2, 31.) Palkka-avoimuuteen liittyvien toimenpiteiden ja seurauksien tutkiminen on erittäin ajankohtaista juuri nyt, kun organisaatioiden ympäri EU:ta ja myös maailmanlaajuisesti on tehtävä päätöksiä palkka-avoimuuden sisällyttämisestä osaksi palkitsemisstrategioitaan. Samaan aikaan jäsenvaltiot pohtivat, kuinka direktiivi implementoidaan kansalliseen lainsäädäntöön ja miten säännösten noudattamista valvotaan (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024). Kyse on merkittävistä investoinneista, joiden vaikutukset voivat olla huomattavan moniselitteisiä yhteiskunnan, organisaatioiden ja yksittäisten työntekijöiden näkökulmasta.

Avdulin ym. (2024, 112) mukaan palkka on ja tulee todennäköisesti aina olemaan työntekijöille henkilökohtainen ja herkkä aihe, joten organisaatioiden on edettävä kohti avoimutta harkitusti, suunnitelmallisesti ja strategisesti. Tulevaisuudessa niiden on päätettävä, rajoittuvatko ne lakisääteisiin minimivaatimuksiin vai kehittävätkö palkka-avoimutta laajemmasta strategisesta näkökulmasta. Suomen Ekonomit (2022) korostavat, että palkkaeroja voi jatkossakin esiintyä, mutta niiden on oltava perusteltavissa. Palkka-avoimuuden tavoitteena ei ole palkkojen tasapäistäminen, vaan se,

että erot perustuvat avoimesti kerrottuihin ja oikeudenmukaisiin perusteisiin. Suomessa julkisen sektorin organisaatioissa palkkauksen läpinäkyvyys on viety jo pitkälle (Palkka-avoimuustyöryhmä 2019), joten sen seurausten tarkastelu tarjoaa hyödyllistä vertailutietoa yksityiselle sektorille, jonka on lähivuosina omaksuttava vastaavia käytäntöjä muuttuneen lainsäädännön mukaisesti. Sääntelyn tiukentuessa yksityisen sektorin organisaatiot joutuvat pohtimaan, miten läpinäkyvyyden lisääminen ja kannustavuuden säilyttäminen yhdistetään. Tämä voi edellyttää työsuorituksen arviointi- ja kannustinlisäjärjestelmien kehittämistä, jotta palkkaeroja on mahdollista perustella puolueettomasti.

Opettajien palkitsemisjärjestelmän tarkastelu on välttämätöntä, jotta alalle saadaan jatkossakin motivoituneita ja lahjakkaita ammattilaisia. Palkka vaikuttaa sekä ammatin vetovoimaan että kokemukseen arvostetuksi tulemisesta, joten ansio- ja urapolitiikan on oltava osa kestäväää ja kattavaa strategiaa. Tulevaisuudessa alaa voivat haastaa henkilöstön ikääntyminen ja opettajapula. (European Education and Culture Executive Agency (European Commission) 2023, 9.) Opettajat ovat ajankohtainen tutkimuskohde, sillä koulutuksen laatu heijastuu laajasti yksilöiden osaamiseen ja yhteiskunnan hyvinvointiin. Suomessa PISA-tulosten heikkeneminen vuodesta 2006 lähtien osoittaa oppimistulosten vakavaa laskua (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2023). Haasteen ratkaisuksi tarvitaan opettajien ammattitaidon, motivaation ja työhyvinvoinnin vahvistamista, sillä he eivät ainoastaan välitä tietoa, vaan myös rakentavat oppimisympäristöjä, tukevat monimuotoisia oppilaita ja vastaavat kasvaviin digitaalisiin, kulttuurisiin ja taloudellisiin vaatimuksiin. (Council of the European Union 2020.) Näistä syistä opettajien palkitsemisjärjestelmien tutkiminen on sekä tärkeää että ajankohtaista, jotta koulutusjärjestelmä kykenee vastaamaan tuleviin osaamistarpeisiin ja vahvistamaan opettajan työn houkuttelevuutta.

## 1.2 Tutkielman tausta

Bambergerin ja Altermanin (2024, 38, 45) mukaan useat taloustieteen, psykologian ja johtamisen tutkimukset osoittavat, että palkka-avoimuudella on vaikutusta yksilöihin, ryhmiin, organisaatioihin ja koko yhteiskuntaan. Kasvavasta kiinnostuksesta huolimatta aihe herättää ristiriitaisia mielipiteitä, eikä tutkimus vielä riitä selittämään tekijöitä ja asenteita, jotka vaikuttavat eri avoimuustasojen ja -keinojen taustalla. Aiempi tutkimus ei myöskään vielä riittävästi selitä, miten yksilöt ja ryhmät kokevat palkka-avoimuuden ja millaisia pitkän aikavälin seurauksia sillä on.

Palkka-avoimuuden vaikutukset eivät ole yksiselitteisiä, vaan ne voivat vaihdella organisaatiosta ja toteutustavasta riippuen (Bamberger & Alterman 2024, 38, 45). Avdulin ym. (2024, 112) mukaan palkka-avoimuuden hyötyjä voivat olla muun muassa palkkaerojen kaventuminen, motivaation ja työtyytyväisyyden lisääntyminen sekä työntekijöiden vaihtuvuuden väheneminen ja sitoutumisen

kasvu. Haittoina on puolestaan havaittu suoritustason laskua, palkkojen perusteetonta tasoittumista ja yhteistyön heikkenemistä. Tämän vuoksi on tärkeää tarkastella organisaatioita, jotka ovat jo ottaneet käyttöön palkka-avoimuutta lisääviä toimenpiteitä. Lisäksi palkka-avoimuuden tutkimuksissa on huomioitava, että palkka-avoimuus on kattotermi, joka kattaa useita palkkatasa-arvoa edistäviä menetelmiä ja toimenpiteitä (OECD 2021, 14). Nämä menetelmät jäsentyvät useille läpinäkyvyyden tasoille ja ulottuvuuksille, joihin palataan tarkemmin teoriaosuudessa. Koska ilmiö on moniulotteinen, myös sen vaikutukset ovat monisyisiä. Tarvitaan siis systemaattista tutkimusta, joka erottaa eri läpinäkyvyystoimien seuraukset yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntatasolla, jotta voidaan kehittää toimivia käytäntöjä ja laatia luotettavia suosituksia.

Opettajien suoritukseen perustuvia palkkiojärjestelmiä on tutkittu laajasti, mutta tulokset vaihtelevat järjestelmän rakenteen ja toteutustavan mukaan. Jones (2013) vertasi Yhdysvalloissa yksilöllisiä ja koulukohtaisia kannustinmalleja ja havaitsi, että yksittäisiin opettajiin kohdennetut kannustimet lisäsivät viikoittaisia työtunteja ja työpanosta, kun taas koulun yhteiset kannustinlisät vähensivät työaikaa, motivaatiota ja yhteistyötä. Ruotsissa Ahlström ja Danell (2019) tarkastelivat uudistusta, jossa vain osa opettajista sai rehtorin työnsuorituksen arvioinnin pohjalta määräytyvän palkankorotuksen. Korotuksien kasautuminen jo valmiiksi hyvin menestyville opettajille heikensi muiden koettua pätevyyttä, motivaatiota, rapautti luottamusta johtoon ja vähensi kollektiivisuutta ja yhteistyötä. Samansuuntaisia havaintoja raportoi Irs (2012), joka kartoitti 298 rehtorin ja 2165 opettajan näkemyksiä Virossa. Keskeinen tulos oli, että järjestelmää pidettiin oikeudenmukaisena silloin, kun sen perusteet selitettiin avoimesti ja opettajat osallistuivat arviointikriteerien määrittelyyn. Näiden tutkimusten perusteella järjestelmän vaikutuksia säätelevät ennen kaikkea arviointikeinot ja -kriteerit sekä arvioitsijat ja viestinnän avoimuus. Siksi työsuorituksen arviointijärjestelmää suunniteltaessa on tärkeää kartoittaa sekä opettajien että rehtorien asenteet. Näin voidaan tunnistaa järjestelmän kannatusta ja vastustusta, jotta ymmärretään niihin vaikuttavat uskomukset. Niiden pohjalta voidaan arvioida, tukevatko havaitut asenteet järjestelmän tavoiteltuja vaikutuksia.

### **1.3 Tutkimuskysymykset ja -tavoitteet**

Tässä tutkielmassa tarkastellaan työsuorituksen arviointia ja sen perusteella jaettavaa kannustinlisää palkka-avoimuuden näkökulmasta suomalaisessa julkisen sektorin koulukontekstissa. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten opettajat ja rehtorit kokevat työsuorituksen arviointijärjestelmän ja suoritusperusteisen palkkauksen sekä millaisia yhteyksiä näillä kokemuksilla on palkkauksen oikeudenmukaisuuteen ja läpinäkyvyyteen, motivaatioon, pätevyyden kokemukseen ja työyhteisön kollektiivisuuteen.

Tutkimus täydentää aiempaa tutkimusta tarkastelemalla palkka-avoimuuden käytännön toteutumista organisaatiossa, jossa työsuorituksen arviointia ja kannustinlisää hyödynnetään palkkaerojen perustelemisen välineinä. Palkka-avoimuutta ei siten tarkastella kaikkien sen mahdollisten ulottuvuuksien, kuten yksittäisten palkkatietojen julkisuuden tai palkkaraportoinnin, kautta. Huomio kohdistuu sen sijaan siihen, miten arviointiin ja kannustinlisään liittyvät käytännöt voivat tehdä suoritukseen perustuvaa palkitsemista näkyvämmäksi ja perustellummaksi. Empiirisesti tutkimus rajautuu yhden suomalaisen julkisen sektorin organisaation koulukontekstiin sekä opettajien ja rehtorien kokemuksiin. Tarkastelun ulkopuolelle jäävät esimerkiksi järjestelmän vaikutukset oppimistuloksiin ja organisaation taloudelliseen tuloksellisuuteen.

Tutkimuksessa tarkastellaan sekä henkilöstön yleistä suhtautumista työsuorituksen arviointijärjestelmään ja suoritusperusteiseen palkkaukseen että ryhmien välisiä eroja suhtautumisessa. Lisäksi selvitetään järjestelmään liittyvien kokemusten yhteyksiä palkkauksen oikeudenmukaisuuden ja läpinäkyvyyden kokemuksiin, motivaatioon, pätevyyden kokemukseen ja työyhteisön kollektiivisuuteen. Kontrollimuuttujien avulla tarkastellaan esimerkiksi kannustinlisän saamisen, tehtäväaseman, sukupuolen ja sukupolven yhteyksiä näihin kokemuksiin. Tuloksia verrataan aiempiin samankaltaisiin tutkimuksiin, joita on toteutettu esimerkiksi Ruotsissa, Virossa ja Yhdysvalloissa (Ahlström & Danell 2019; Grönqvist ym. 2022; Irs 2012a; Irs 2012b; Irs & Türk 2012; Jones 2013; Yuan ym. 2013). Näiden tavoitteiden pohjalta tutkimuksessa vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Tutkimuskysymykset:

- 1a. Miten myönteisesti tai kriittisesti henkilöstö suhtautuu työsuorituksen arviointijärjestelmään ja suoritusperusteiseen palkkaukseen?
- 1b. Missä määrin suhtautuminen työsuorituksen arviointijärjestelmään ja suoritusperusteiseen palkkaukseen eroaa kannustinlisää saaneiden ja sitä saamattomien, opettajien ja rehtorien, naisten ja miesten sekä eri sukupolvien välillä?
- 2a. Miten kokemukset työsuorituksen arvioinnista ja suoritusperusteisesta palkkauksesta ovat yhteydessä palkkauksen oikeudenmukaisuuden kokemukseen?
- 2b. Miten kokemukset työsuorituksen arvioinnista ja suoritusperusteisesta palkkauksesta ovat yhteydessä palkkauksen läpinäkyvyyden kokemukseen?
- 3a. Miten kokemukset työsuorituksen arvioinnista ja suoritusperusteisesta palkkauksesta ovat yhteydessä työntekijöiden motivaatioon?

- 3b. Miten kokemukset työsuorituksen arvioinnista ja suoritusperusteisesta palkkauksesta ovat yhteydessä työntekijöiden pätevyyden kokemukseen?
- 4. Miten kokemukset työsuorituksen arvioinnista ja suoritusperusteisesta palkkauksesta ovat yhteydessä työyhteisön kollektiivisuuteen?

#### **1.4 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimuksen pääpaino oli määrällisessä tutkimuksessa, ja aineisto kerättiin kyselytutkimuksena. Tutkimuksessa käytettiin aikaisemmissa tutkimuksissa valmiiksi validoituja mittareita. Kyselytutkimus laadittiin kohdeorganisaation tilannetta vastaavaksi hyödyntämällä sekä ajankohtaisissa tutkimuksissa käytettyjä että perinteisiä jo vakiintuneita mittareita. Mittareiden operationalisointi esitellään tutkielman menetelmäluvussa. Kontrollimuuttujat valikoituivat kohdeorganisaation tarpeiden ja toiveiden sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tulosten käsittely toteutettiin muodostamalla tilastollisia analyyseja SPSS-ohjelmassa. Kysely lähetettiin 698 opettajalle ja rehtorille, ja siihen vastasi 173 henkilöä. Määrällistä tutkimusta täydensi kolme avointa kysymystä, jotka keräsivät runsaasti vastauksia. Suuren vastausmäärän vuoksi vastaukset analysoitiin temaattisen luokittelun avulla siten, että ne ryhmiteltiin vastauksista esiin nousevien teemojen perusteella. Tutkimuskysymyksiin vastataan pääosin tilastollisten analyysien pohjalta. Lopuksi johtopäätöksissä tutkimuksen määrällisiä ja laadullisia tuloksia tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen valossa.

#### **1.5 Tutkielman rakenne**

Tutkielma koostuu johdannosta, teoreettisesta viitekehyksestä, menetelmäluvusta, tulosluvusta ja johtopäätöksistä. Johdannon tarkoituksena on perehdyttää lukija tutkimuksen keskeisiin lähtökohtiin ja teemoihin sekä perustella tutkimuksen merkitys ja ajankohtaisuus. Johdannon jälkeen tutkimuksen aihetta tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen avulla, jossa yhdistetään tutkimuksen kanalta keskeinen kirjallisuus ja esitellään aihepiiriä koskevia ajankohtaisia ja merkittäviä tutkimuksia. Teoreettista viitekehystä seuraa menetelmäluku, jossa kuvataan tutkimuksen empiirisen osan toteutus. Menetelmäluku sisältää käytettyjen mittareiden ja kyselylomakkeen esittelyn sekä tilastollisten analyysien toteuttamisen keskeiset vaiheet. Menetelmien esittelyn jälkeen tarkastellaan tutkimuksen tuloksia. Tulosluvussa esitellään ensin määrällisen tutkimuksen tulokset, minkä jälkeen avoimiin kysymyksiin annettujen vastausten perusteella muodostettu temaattinen analyysi. Tulosluvun jälkeen esitetään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoitteita.

## 2 Kirjallisuuskatsaus ja teoreettinen viitekehys

Palkka-avoimuudesta on tullut viime vuosina yhä keskeisempi osa organisaatioiden palkitsemisstrategiaa, henkilöstöjohtamista ja tasa-arvotyötä. Organisaatiot joutuvat arvioimaan, miten palkkaukseen liittyvää tietoa voidaan tehdä aiempaa läpinäkyvämmäksi ja miten palkkaerot voidaan perustella henkilöstölle oikeudenmukaisesti. Palkka-avoimuuden lisääminen ei kuitenkaan ole yksiselitteinen ratkaisu, sillä sen vaikutukset voivat vaihdella sen mukaan, millä tavoin avoimuutta organisaatioissa toteutetaan. (Bamberger & Alterman 2024; Avdul ym. 2024; Schumann 2024.)

Aiemmassa tutkimuksessa palkka-avoimuutta, työsuorituksen arviointia ja suoritusperusteista palkkausta on tarkasteltu muun muassa palkkauksen oikeudenmukaisuuden kokemuksen, palkkauksen läpinäkyvyyden kokemuksen, motivaation, pätevyyden kokemuksen ja työyhteisön kollektiivisuuden näkökulmista. Tulokset ovat kuitenkin osin ristiriitaisia: nämä käytännöt voivat vahvistaa oikeudenmukaisuuden ja läpinäkyvyyden kokemuksia sekä motivaatiota, mutta toisaalta ne voivat myös heikentää motivaatiota, pätevyyden kokemusta ja työyhteisön kollektiivisuutta. Vaikutukset näyttävät riippuvan erityisesti arviointikriteereistä, viestinnästä ja siitä, miten järjestelmiä organisaatioissa toteutetaan. (Ahlström & Danell 2019; Irs 2012a; Irs 2012b; Jones 2013; Yuan ym. 2013.)

Tässä teorialuvussa rakennetaan viitekehys, jonka avulla työsuorituksen arviointia ja kannustinlisää tarkastellaan palkka-avoimuuden käytännön toteutustapoina. Ensin käsitellään palkka-avoimuutta osana organisaation palkitsemisstrategiaa ja työmarkkinoiden tasa-arvokysymyksiä. Tämän jälkeen tarkastellaan palkka-avoimuuteen liittyvää sääntelyä ja opettajien palkitsemisjärjestelmää. Lopuksi käsitellään työsuorituksen arviointia ja kannustinlisää sekä niiden mahdollisia hyötyjä ja riskejä, minkä pohjalta muodostetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

### 2.1 Palkka-avoimuus organisaation palkitsemisstrategiassa

Hakosen ym. (2014, 14–15) mukaan palkitsemisella tarkoitetaan työntekijöille annettavaa vastinetta heidän työpanoksestaan, kuten rahaa, etuja, tunnustusta, arvostusta ja mahdollisuuksia kehittyä. Palkitseminen on keskeinen strategisen johtamisen työväline, sillä se voi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen, työsuoritukseen ja organisaatiokulttuuriin. Onnistunut palkitseminen voi tukea henkilöstön houkuttelua, tuottavuutta ja osaamisen kehittämistä, kun taas epäonnistunut palkitseminen voi näkyä epäoikeudenmukaisuuden kokemuksina, epätietoisuutena, heikompina työsuorituksina ja organisaatiokulttuurin ongelmina. Palkkauksen läpinäkyvyyden lisääminen voidaan nähdä yhtenä keinona vähentää palkitsemiseen liittyviä epäselvyyksiä ja vahvistaa

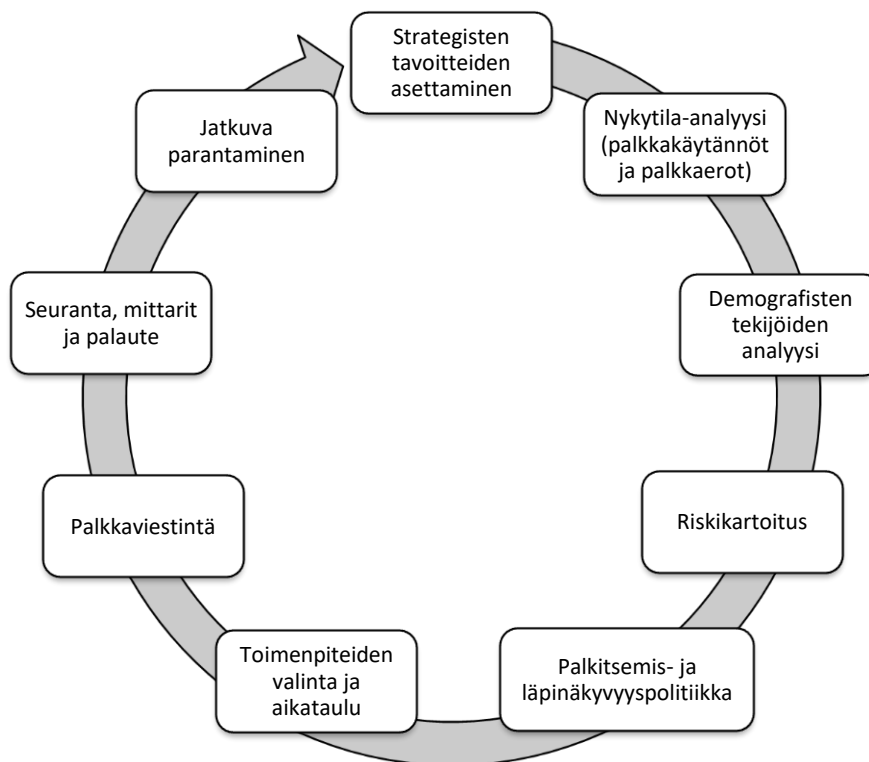
oikeudenmukaisuuden kokemusta. Schumannin (2024, 13) mukaan palkkauksen läpinäkyvyys voi lisätä työntekijöiden luottamusta tekemällä palkkausprosessista ymmärrettävämmän. Palkka-avoimuutta edistävät muutokset eivät kuitenkaan ole irrallisia palkitsemisen kokonaisuudesta, vaan ne vaikuttavat siihen, miten työntekijät tulkitsevat palkitsemisen perusteita ja organisaation toimintaa. Siksi palkkauksen läpinäkyvyyttä lisääviä menetelmiä on tärkeää tarkastella sekä työntekijöiden kokemusten että organisaation tavoitteiden näkökulmasta.

Palkka-avoimuutta edistettäessä organisaation tulee harkita, mitä läpinäkyvyyden keinoja halutaan ottaa käyttöön ja kuinka pitkälle avoimuus halutaan viedä. Läpinäkyvyyden tason tulisi olla tietoinen valinta ja linjassa organisaation muiden strategisten tavoitteiden kanssa. Madden ja Wiggins (2023) jakavat organisaatioiden lähestymistavat palkka-avoimuuteen kahteen luokkaan. Osa organisaatioista keskittyy täyttämään lakisääteiset minimivaatimukset. Sen sijaan osa jakaa tietoa avoimemmin palkkakäytänteistään osana monimuotoisuutta edistävää strategiaansa. Palkkausstrategia kytkeytyy näin osaksi organisaation laajempaa strategista kokonaisuutta. Keskeistä on organisaation tavoitteiden määrittely sekä päätös halutusta palkkapolitiikan ja palkkauksen avoimuuden tasosta. Madden ja Wiggins (2023), Avdul ym. (2024, 109) ja Schumann (2024, 10) painottavat, että ensimmäinen konkreettinen askel kohti palkkojen läpinäkyvyyttä on nykytilan rehellinen arviointi, jossa tunnistetaan palkkakäytännöt, palkkaerot sekä palkitsemisstrategian ja -filosofian lähtökohdat. Vasta tämän pohjalta voidaan rakentaa suunnitelmallinen toimintamalli. Schumannin (2024, 10) mukaan palkitsemisfilosofian tulee määritellä selkeästi, miksi ja miten työntekijöitä palkitaan. Hän painottaa, ettei palkitsemisfilosofian tule jäädä abstraktien tavoitteiden tasolle, vaan sen tueksi on määriteltävä myös konkreettiset keinot tavoitteiden saavuttamiseksi.

Organisaatioiden on pysyttävä ajan tasalla palkka-avoimuuden ja palkkaviestinnän kehityksestä sekä huolehdittava siitä, että palkitsemisjärjestelmät vastaavat työntekijöiden muuttuvia odotuksia. Tiedon määrän kasvu ja työelämän muutokset korostavat tarvetta seurata palkkauksen oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa säännöllisesti. Tehokas ja selkeä palkkaviestintä tukee henkilöstön ymmärrystä palkitsemisen perusteista ja vähentää epäselvyyksiä. Säännöllinen palautteen kerääminen mahdollistaa palkkaohjelmien, -prosessien ja -viestinnän vaikutusten arvioinnin. (Madden & Wiggins 2023). Kun palkka-avoimuuden tasoa nostetaan, vaikutuksia on hyödyllistä mitata esimerkiksi tyytyväisyys- tai vaihtuvuusanalyysin avulla (Heisler 2024, 9). Tehtyjen muutosten arviointi auttaa tunnistamaan, millaisia myönteisiä ja kielteisiä vaikutuksia uudistuksilla on ollut. Koska vaikutukset voivat olla moninaisia, niitä on perusteltua tarkastella eri tasoilla: yksilöissä, työtiimeissä, työyhteisössä ja koko organisaatiossa.

Palkkaviestinnän suunnittelussa on tärkeää huomioida kohderyhmä sekä sen tarpeet ja odotukset, sillä viestinnän onnistuminen vaikuttaa siihen, miten palkkaukseen liittyvät erot ja perustelut ymmärretään. Scott (2018, 5) huomauttaa, että palkkaerojen korjaamistoimet menettävät tehoaan ilman toimivaa palkkaviestintää, joka tavoittaa työntekijät ja lisää heidän ymmärrystään palkkauksesta. Työntekijöiden asenteisiin läpinäkyvyyttä kohtaan ovat viime vuosina vaikuttaneet erityisesti tiedon saatavuuden kasvu ja sosiaalisen median yleistyminen, jotka ovat tehneet henkilökohtaisten tietojen jakamisesta aiempaa tavanomaisempaa. Schumannin (2024, 7, 10) mukaan nämä muutokset ovat voineet muuttaa asenteita niin paljon, ettei vanhempi palkkaviestintätutkimus aina enää päde. Lisäksi Heisler (2024, 6–7, 9) havaitsi tilastollisesti merkittäviä eroja palkka-avoimuustoiveissa demografioittain: nuoremmat työntekijät (Y-sukupolvi ja Z-sukupolvi) ja naispainotteiset työyhteisöt suosivat keskimäärin suurempaa läpinäkyvyyttä kuin vanhemmat ikäryhmät tai miesvaltaiset organisaatiot. Näiden erojen huomioiminen voi tukea toimivien ratkaisujen valintaa.

Palkitsemisstrategian eri vaiheet muodostavat prosessin (Kuvio 1), jonka kautta palkka-avoimuuden menetelmät voidaan suunnitelmallisesti integroida osaksi organisaation palkitsemisstrategiaa. Kuvion tarkoitus on havainnollistaa, miten strategiset tavoitteet, viestintä ja käytännön toimenpiteet kytkeytyvät toisiinsa.



Kuvio 1 Palkka-avoimuuden menetelmien sisällyttäminen osaksi palkitsemisstrategiaa

Lähteet: soveltaen Madden & Wiggins 2023; Avdul ym. 2024; Schumann 2024; Heisler 2024; Scott 2018.

Edellä palkka-avoimuutta tarkasteltiin organisaation näkökulmasta osana palkitsemisstrategiaa ja palkkaviestintää. Käytännössä organisaatioiden valintoja kuitenkin ohjaavat laajemmat työmarkkinarakenteet, yhteiskunnalliset tavoitteet ja tasa-arvokeskustelu. Näiden taustatekijöiden ymmärtäminen auttaa hahmottamaan, miksi palkka-avoimuus on noussut viime vuosina niin keskeiseksi teemmaksi. Seuraavaksi palkka-avoimuutta tarkastellaan työmarkkinoiden tasolla ja jäsennetään, millaisia käytännöistä ja ulottuvuuksista ilmiö kokonaisuutena koostuu.

## **2.2 Palkka-avoimuus työmarkkinoilla**

Tässä tutkielmassa palkka-avoimuudella tarkoitetaan laajaa kokonaisuutta erilaisia käytänteitä, joiden tavoitteena on edistää palkkatasa-arvoa ja ehkäistä palkkasyrjintää työmarkkinoilla. OECD:n (2021, 14) mukaan palkka-avoimuus on kattotermi, jolla viitataan useisiin toimenpiteisiin, joiden avulla pyritään korjaamaan perusteettomia palkkaeroja lisäämällä palkkatiedon saatavuutta. Tällaisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi palkkaraportoinnin velvoittaminen, samapalkkaisuustarkastukset, tehtävien luokittelujärjestelmät ja palkkatietojen ilmoittaminen työpaikkailmoituksissa. Näin palkka-avoimuuden käytänteet kytkeytyvät erityisesti palkkatasa-arvon edistämiseen ja perusteettomien palkkaerojen ehkäisemiseen.

Palkkatiedon saatavuudella on käytännön merkitystä sekä työntekijöille että työnantajille. Cullenin (2024, 155) mukaan organisaatiot ovat pitkälti itse päättäneet, kuinka avoimesti ne jakavat palkkatietoa ja kenelle, minkä seurauksena työmarkkinoilla esiintyy tietokitkaa. Työntekijät eivät välttämättä tiedä kollegoidensa palkoista tai hahmota omia tulevia palkkamahdollisuuksiaan, kun taas työnantajilla voi olla puutteellista tietoa markkinapalkoista. Tämä voi vaikeuttaa kilpailukykyisen palkkauksen määrittämistä. Tiedonsaannin haasteita selittävät muun muassa palkkakeskusteluihin liittyvät tabut, viestinnän esteet, kartellien estämiseen tähtäävä sääntely sekä yksityisyyden suoja koskevat mieltymykset.

### **2.2.1 Palkka-avoimuuden ulottuvuudet ja muodot**

Palkka-avoimuuden käytänteitä on jäsennetty aiemmassa tutkimuksessa sen mukaan, mihin palkkaukseen liittyvään osa-alueeseen avoimuus kohdistuu. Heisler (2021, 75–76) esittelee palkka-avoimuuden kolme eri ulottuvuutta: palkkausprosessit (eng. pay-process level), työnkuvan palkka (eng. pay-for-the-job level) ja yksittäisen työntekijän palkka (eng. individual-pay level).

Haasteellisin taso on yksittäisten työntekijöiden palkkojen avoimuus, jota harkitaan usein vasta muiden palkkauksen läpinäkyvyyttä lisäävien toimenpiteiden jälkeen. Ylipäättään palkka-avoimuuden eri tasoihin siirtyminen kannattaa tehdä harkitusti ja rauhallisesti, mikä mahdollistaa vaikutusten tunnistamisen ja seuraamisen. Kaikki kolme eri ulottuvuutta voidaan jakaa vielä eri tasoihin tavoiteltavan läpinäkyvyyden mukaan. Cullen (2024, 154) erottaa palkkauksen läpinäkyvyyden kolme tasoa: horisontaalinen läpinäkyvyys (kollegat näkevät toistensa palkkatiedot), vertikaalinen läpinäkyvyys (koko organisaation palkkatiedot ovat kaikkien työntekijöiden nähtävillä) ja organisaatioiden välinen läpinäkyvyys (palkkatietojen läpinäkyvyys ulottuu myös muiden organisaatioiden työntekijöille ja työnantajille).

Palkkausprosessien tasolla palkkauksen läpinäkyvyyden lisääminen tarkoittaa ennen kaikkea henkilöstön tietoisuuden vahvistamista organisaation palkitsemisen yleisistä periaatteista ja käytännöistä. Heislerin (2021, 75–77) mukaan tätä tietoisuutta voidaan lisätä esimerkiksi palkkausta käsittelevien asiakirjojen avulla, avaamalla työntekijöille palkkojen määräytymisen perusteita sekä järjestämällä aiheeseen liittyvää koulutusta työntekijöille ja esihenkilöille. Koulutukset eivät tällöin toimi ainoastaan yksisuuntaisena tiedonvälityksenä, vaan niiden kautta organisaatio voi myös kerätä palautetta ja hyödyntää sitä palkkausprosessien kehittämisessä. Myös Hakonen ym. (2014, 26–30) korostavat työntekijöiden palkkatietämyksen merkitystä. Heidän mukaansa palkkatietämys viittaa työntekijöiden ymmärrykseen oman palkkauksensa perusteista sekä palkitsemisjärjestelmien tarkoituksesta ja toiminnasta. Näin ollen Heislerin kuvaamat palkkausprosessien läpinäkyvyyttä lisäävät keinot voidaan nähdä käytännön välineinä, joilla palkkatietämystä voidaan vahvistaa.

Palkkatietämyksen vahvistaminen edellyttää, että organisaatiolla on selkeä palkkapolitiikka ja että siitä viestitään johdonmukaisesti koko henkilöstölle. Hakosen ym. (2014, 26–30) mukaan palkkapolitiikalla tarkoitetaan organisaation palkkaukseen liittyviä periaatteita, jotka määrittelevät vastuita, ohjaavat päätöksentekoa ja lisäävät työntekijöiden ymmärrystä palkitsemisjärjestelmästä. Palkkatietämyksen ja palkkatyytyväisyyden välillä on havaittu vahva yhteys, minkä vuoksi palkkausprosessien avaamisella voi olla merkitystä myös työntekijöiden kokemuksille palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta ja toimivuudesta. He painottavat erityisesti työntekijöiden ja esihenkilöiden välisiä keskusteluja sekä henkilöstön osallistamista palkkauksen suunnitteluun ja kehittämiseen. Tätä täydentää Heislerin (2024, 7–8) näkemys siitä, että palkitsemisjärjestelmien monimutkaisuuden vuoksi kirjallinen tieto ei aina yksin riitä, vaan sitä voidaan tukea koulutuksilla, intranet-materiaaleilla, perehdytyksellä ja usein kysytyihin kysymyksiin vastaamisella. Palkkatietämyksen lisääminen, palkkausprosessien läpinäkyvyyden kehittäminen sekä sopivien viestintäkanavien valinta muodostavat siten keskeisen osan palkitsemisstrategian käytännön toteutusta.

Työnkuvan tasolla palkkauksen läpinäkyvyys tarkoittaa tietoa palkkaluokista ja palkkahaarukoista sekä siitä, miten oma palkka sijoittuu näihin. Avoimuutta voidaan lisätä kertomalla samankaltaisten tehtävien palkkatasoista ja jakamalla koko organisaation palkkaluokat, kuten julkisella sektorilla on tyypillistä. Palkkaluokkien ja -haarukoiden avoimuutta voidaan hyödyntää myös rekrytoinnissa kertomalla avoimesti palkkatasosta. Avoimuus rekrytointiprosessin alussa auttaa välttämään epärealistisia palkkaodotuksia ja mahdollisia erimielisyyksiä prosessin loppuvaiheessa. Näin sekä työnantaja että työnhakija voivat säästyä turhalta ajankäytöltä tilanteissa, joissa palkkaodotusten yhteensovittaminen ei ole mahdollista. (Heisler 2021, 75, 77.) Organisaation palkitsemisstrategiaa suunniteltaessa ja päivitettäessä on tärkeää huolehtia siitä, että työnkuvaukset vastaavat mahdollisimman tarkasti todellista työn sisältöä, jotta työntekijät voivat arvioida palkkauksensa oikeudenmukaisuutta. Samaan palkkaluokkaan kuuluvia työntekijöitä tulisi yhdistää samankaltaiset taidot, vastuut, väkivälikö ja työskentelyolosuhteet. Vertailu työmarkkinoiden palkkatasoihin, kuten yleiseen palkkatasoon ja kannustinpalkkauksen käytäntöihin, tukee organisaation kykyä houkutella, sitouttaa ja palkita työntekijöitään. (Schumann 2024, 10, 12.) Työnkuvausten ajantasaisuus sekä selkeä palkkaluokkien ja -haarukoiden määrittely tukevat sitä, että palkkaus heijastaa oikeudenmukaisesti työn vaativuutta ja suoritustasoa, mikä voi lisätä luottamusta palkkauksen oikeudenmukaisuuteen ja helpottaa realististen palkkaodotusten asettamista.

Palkkauksen läpinäkyvyys yksilötasolla tarkoittaa sitä, että organisaatio jakaa tietoa yksittäisten työntekijöiden palkoista. Tähän ulottuvuuteen liittyy useita läpinäkyvyyden tasoja, joista kevyimpiä ovat esimerkiksi pidättäytyminen toimista, joilla työntekijöitä yritettäisiin estää keskustelemasta palkastaan keskenään. Yksilötason avoimuutta voidaan edistää myös jakamalla työntekijöille vuosittainen kokonaispalkkioselvitys, jossa eritellään palkan lisäksi muut palkitsemisen osat, kuten bonukset, palkkiot, edut ja vakuutukset. (Heisler 2021, 8, 75, 78-79.) Tällainen henkilökohtainen viestintä työnantajalle aiheutuvista kokonaiskustannuksista voi vahvistaa työntekijän sitoutumista, jos se näyttäytyy konkreettisenä osoituksena organisaation panostuksesta häneen (Schumann 2024, 10). Pidemmälle vietyjä keinoja ovat samankaltaisten työtehtävien palkkojen tai jopa koko organisaation palkkojen jakaminen. Palkkojen julkistamiseen liittyy kuitenkin riskejä, kuten yksityisyyteen liittyviä huolia, tyytymättömyyden lisääntymistä ja vertailun korostumista työntekijöiden välillä (Heisler 2021, 79.) Lisäksi palkka-avoimuuden kehittäminen voi herättää kysymyksiä henkilötietojen suojasta, sillä se asettuu osin vastakkaiseksi suhteessa sääntelytrendeihin, joissa yksityisyyden suojaa pyritään vahvistamaan. (Palkka-avoimuustyöryhmä 2019). Pelkkä palkkatietojen jakaminen ei myöskään välttämättä lisää läpinäkyvyyttä tai oikeudenmukaisuuden kokemusta, jos tiedot eivät kerro, mistä palkkaerot johtuvat tai miten työntekijä voisi itse vaikuttaa palkkansa

kehittymiseen (Scott 2018, 16). Näin ollen yksittäisten palkkojen läpinäkyvyyden tason valintaan liittyy useita harkittavia tekijöitä, ja siihen kytkeytyvät riskit on perusteltua tunnistaa etukäteen.

Edellä esitetyn jaottelun lisäksi palkkauksen läpinäkyvyyttä voidaan tarkastella sen mukaan, ketkä pääsevät käsiksi palkkatietoihin. Cullen (2024, 154) erottaa kolme palkkauksen läpinäkyvyyden tasoa: horisontaalisen, vertikaalisen ja organisaatioiden välisen palkka-avoimuuden. Horisontaalisella palkka-avoimuudella tarkoitetaan sitä, että saman organisaation työntekijöillä on tietoa toistensa palkoista. Tämän on nähty helpottavan epäoikeudenmukaisten palkkaerojen tunnistamista, mutta tutkimusten mukaan se voi joissain yhteyksissä olla yhteydessä myös keskimääräisen palkan laskuun. Vertikaalisessa palkka-avoimuudessa palkkatiedot ovat näkyvissä organisaation eri hierarkiatasoilta, mikä voi selkeyttää henkilöstön käsitystä eri tehtävien ansaintamahdollisuuksista ja tukea uralla etenemistä. Organisaatioiden välisessä palkka-avoimuudessa työntekijöillä ja työnantajilla on puolestaan pääsy kilpailevien organisaatioiden palkkatietoihin esimerkiksi työpaikkailmoitusten palkkahaitareiden tai Glassdoorin kaltaisten palvelujen kautta. Vertikaalinen ja organisaatioiden välinen palkka-avoimuus voivat lisätä työmarkkinoiden palkkatietoa ja olla yhteydessä tuottavuuden kasvuun sekä palkkatason nousuun.

Useat tuoreet tutkimukset viittaavat siihen, että palkka-avoimuudella voi olla yhteyksiä paitsi palkkakuilujen kaventumiseen myös työmarkkinoiden toimivuuteen. Gamage ym. (2024) havaitsivat tutkimuksessaan, että palkka-avoimuutta edistävät toimenpiteet olivat yhteydessä sukupuolten välisen palkkaerojen kaventumiseen Isossa-Britanniassa korkeakoulusektorilla. Isossa-Britanniassa alettiin vuonna 2007 julkaista sukupuolittain eriteltyjä palkkatietoja, ja palkkaeron kaventuminen liittyi erityisesti naisten ansiotulojen kasvuun korkeammassa akateemisissa asemissa, mikä tulkittiin parempana neuvotteluasemana. Samassa tutkimuksessa todettiin kuitenkin, että politiikkatoimien vaikutukset riippuvat tiedon saavutettavuudesta ja siitä, missä määrin työntekijät pystyvät hyödyntämään saatavilla olevaa tietoa. Cullen (2024, 173–174) osoitti, että vertikaaliset ja organisaatioiden väliset palkkaläpinäkyvyyskäytännöt lisäävät tietoa työmarkkinoilla, ja tällä oli yhteyksiä motivaation paranemiseen, osaamisen tehokkaampaan kohdentumiseen ja kilpailun terävöitymiseen. Näillä tekijöillä voi olla heijastusvaikutuksia palkkatasoon, tuottavuuteen ja oikeudenmukaisuuden kokemuksiin. Vertikaalinen ja organisaatioiden välinen palkka-avoimuus tarjoaa työntekijöille myös käsityksen laajemmasta palkkavaihtoehtojen kirjosta, mikä voi tukea päätöksentekoa esimerkiksi organisaatiota valittaessa, uratavoitteita suunniteltaessa ja omaa työpanosta arvioitaessa.

Taulukko 1 kokoaa edellä esitetyt palkka-avoimuuden ulottuvuudet ja läpinäkyvyyden tasot. Taulukossa yhdistetään Heislerin (2021) jaottelu palkkausprosesseihin, työnkuvan palkkaan ja yksittäisen

työntekijän palkkaan sekä Cullenin (2024) erottelu horisontaaliseen, vertikaaliseen ja organisaatioiden väliseen palkka-avoimuuteen. Käytännön menetelmät on koottu palkkatietämystä, palkkapoliittikkaa, palkkarakenteita ja palkka-avoimuuden toteuttamista käsittelevän kirjallisuuden pohjalta.

Taulukko 1 Palkka-avoimuuden keinot eri ulottuvuuksissa ja tasoilla

Lähteet: palkka-avoimuuden ulottuvuudet Heisler 2021; läpinäkyvyyden tasot Cullen 2024; käytännön keinot soveltaen Heisler 2021; Hakonen ym. 2014; Scott 2018; OECD 2021; Schumann 2024.

<b>Läpinäkyvyyden tasot</b> <b>Palkka-avoimuuden ulottuvuudet</b>	<b>Horisontaalinen palkka-avoimuus</b> (kollegat saman organisaation sisällä)	<b>Vertikaalinen palkka-avoimuus</b> (kaikki organisaatiotasot)	<b>Organisaatioiden välinen palkka-avoimuus</b>
<b>Palkkausprosessit</b> (pay-process level)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaetaan tiimitasolla organisaation palkitsemisen yleiset periaatteet ja piirteet (palkitsemispolitiikka)</li> <li>- Järjestetään tiimitason koulutuksia palkkausprosessien perusteista ja hyödynnetään palautetta prosessien kehittämiseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Julkaistaan intranetissä organisaation palkitsemisen periaatteet ja yksityiskohdainen kuvaus palkka-perusteista</li> <li>- Koulutetaan koko henkilöstöä palkkausprosessin periaatteista</li> <li>- Työntekijöiden osallistaminen palkkauksen suunnitteluun ja kehittämiseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Julkaistaan organisaation verkkosivuilla tai alan julkaisuissa organisaation palkkausprosessien periaatteet ja linjaukset</li> <li>- Julkaistaan julkisesti palkka- ja tasa-arvortteja</li> </ul>
<b>Työnkuvan palkka</b> (pay-for-the-job level)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaetaan kollegoille tiedot saman työtehtäväperheen palkkaluokista ja -haarukoista</li> <li>- Intranetissä näkyville oman ja samankaltaisten työtehtävien palkkaluokat ja -haarukat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaikkien työtehtävien palkkaluokat ja -haarukat näkyvillä Intranetissä</li> <li>- Julkaistaan myös urapolkujen palkkaluokat ja -haarukat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työpaikkailmoituksissa ilmoitetaan tehtävän palkkaluokka tai -haarukka</li> <li>- Avoimet palkkatietopalvelut kuten Glassdoor mahdollistavat vertailun organisaatioiden välillä</li> </ul>
<b>Yksittäisen työntekijän palkka</b> (individual-pay level)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sallitaan palkoista keskustelu kollegoiden kesken ilman rangaistuksia</li> <li>- Jaetaan kollegoiden palkkatiedot saman työtehtäväperheen sisällä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaetaan anonymisoidut keski- ja mediaanipalkkatilastot intranetissä</li> <li>- Jaetaan kaikkien palkkatiedot organisaation sisällä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työntekijöillä ja työnantajilla pääsy kilpailevien organisaatioiden palkkatietoihin</li> <li>- Jaetaan julkisesti palkkatilastoja</li> </ul>

Taulukko havainnollistaa, että palkka-avoimuus voi toteutua hyvin eri tavoin riippuen siitä, jaetaanko tietoa ensisijaisesti palkkausprosesseista, tehtävien palkkarakenteesta vai yksilötason palkkoista, ja kenelle tietoa jaetaan. Tässä tutkimuksessa keskeiseksi nousee erityisesti

palkkausprosessien läpinäkyvyys sekä se, miten työsuorituksen arviointiin kytkeytyvät perusteet ja käytännöt tehdään ymmärrettäväksi ja perusteltaviksi. Tällaiset käytännöt eivät välttämättä lisää avoimuutta maksimitasolle, mutta voivat silti vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten työntekijät kokevat palkitsemisen.

### 2.2.2 Palkkaerot ja palkkasyrjintä

Sukupuolten välisellä palkkaerolla (eng. gender wage gap) tarkoitetaan miesten ja naisten mediaaniansioiden välistä eroa suhteessa miesten mediaaniansioihin (Organization for Economic Cooperation & Development 2021, 16). Sukupuolten välisiä palkkaeroja tarkasteltaessa on tärkeää ymmärtää selitetyn ja selittymättömän palkkaeron ero. Selitetyllä palkkaerolla tarkoitetaan palkkaeroja, jotka johtuvat työntekijöiden välisistä keskimääräisistä eroista esimerkiksi toimialassa, työajoissa tai koulutustasossa. Selitettyihin palkkaeroihin ei liity palkkasyrjintää, vaikka osa eroista voi liittyä sukupuolistereotypioihin. Selittymättömällä palkkaerolla tarkoitetaan eroja, jotka johtuvat vaikeasti havaittavista tekijöistä, kuten palkkasyrjinnästä tai palkkarakenteiden läpinäkymättömyydestä. Tämä osuus saadaan esiin poistamalla ensin selitettävissä oleva osuus palkkaeroista. (Report on gender equality in the EU 2024, 30–31.) Epätasa-arvoiseen palkkatasoon miesten ja naisten välillä vaikuttavat useat toisiinsa kytkeytyvät tekijät, kuten perhevapaiden epätasainen jakautuminen, sukupuolten epätasainen edustus johtotehtävissä sekä työmarkkinoiden segregaatio. EU:ssa perhevapaista naiset pitävät 91 % ja miehet 9 %, johtoasemissa miehiä on 65 % ja naisia 35 %, ja sosiaali-, terveys- ja koulutusaloilla naisten osuus on 73 %. Lisäksi naiset työskentelevät miehiä useammin osa-aikaisesti, sillä osa-aikatyöntekijöistä 75 % on naisia. (Council of the European Union 2025; Eurostat 2025.) Vaikka edellä mainitut tekijät luokitellaan selitetyiksi palkkaeroiksi, niiden huomiointi on tärkeää, sillä ne heijastavat yhteiskunnallisia rakenteita ja sukupuolistereotypioita. Palkkaeroja tarkasteltaessa onkin olennaista erottaa, puhutaanko kokonaispalkkaerosta vai vain sen selittymättömästä osuudesta.

Sukupuolten välisessä palkkaerossa on tapahtunut kehitystä parempaan suuntaan viime vuosikymmenen aikana EU:ssa, mutta Suomessa palkkaero on edelleen yksi Euroopan suurimmista. Useimmissa jäsenvaltioissa ero oli yli 10 % vuonna 2022, ja Suomessa 15,5 %, mikä on kahdeksanneksi suurin EU:ssa. Vuonna 2018 suurin osa EU:n jäsenvaltioiden palkkaeroista oli selittymättömiä, sillä alle kolmannes palkkakuilusta oli selitettävissä tilastollisesti havaittavilla tekijöillä. (Report on gender equality in the EU 2024, 29–30.) Suomessa sukupuolten välinen palkkaero on edelleen yksi keskeisimmistä tasa-arvoon liittyvistä ongelmista, vaikka palkkaerot voivat joissain tapauksissa olla perusteltuja, mikäli ne pohjautuvat työn vaativuuteen sekä työntekijän osaamiseen ja

suoriutumiseen. Nais- ja miesekonomien palkkaerojen tarkastelu osoittaa, että erot ovat säilyneet lähes ennallaan 1990-luvulta nykypäivään. Vuonna 2021 palkkaero oli yksityisellä sektorilla 22 % eli keskimäärin 1630 euroa kuukaudessa. Osa eroista oli selitettäviä muun muassa työtehtävien, toimialan, poissaolovuosien, viikkotyötuntien, tulospalkkion, työpaikan sijainnin sekä työsuhteen muodon ja työnantajan koon perusteella. Selittävien tekijöiden huomioimisen jälkeen selittymättömiä palkkaeroja jäi kuitenkin 9 % eli keskimäärin 665 euroa kuukaudessa. Julkisella sektorilla erot olivat huomattavasti pienempiä. (Koskinen 2021; Suomen Ekonomit 2022.)

Epäoikeudenmukaiset palkkaerot ovat merkittävä ongelma sekä yhteiskunnassa että työmarkkinoilla, sillä niiden tunnistaminen ja korjaaminen ei aina ole yksittäiselle työntekijälle helppoa. Palkka-avoimuuden näkökulmasta keskeistä on, millä tavoin perusteettomat palkkaerot voidaan tehdä näkyviksi ja millaisin perustein palkkaeroja voidaan pitää hyväksyttävänä. Ministry of Social Affairs and Health (2015, 31–32) määrittelee palkkasyrjinnän (eng. pay discrimination) tarkoittamaan tilannetta, jossa työnantaja soveltaa palkkaa tai muita työsuhteen ehtoja siten, että yksi tai useampi työntekijä joutuu perusteettomasti epäedullisempaan asemaan kuin toinen samaa tai samanarvoista työtä tekevä työntekijä saman työnantajan palveluksessa. Samalla työllä tarkoitetaan vastaavaa tai lähes vastaavaa työtä, ja samanarvoisella työllä voidaan tarkoittaa myös luonteeltaan erilaisia töitä. Arvioitaessa työn samanarvoisuutta huomioidaan tehtävien luonne ja sisältö, työntekijälle asetetut vaatimukset sekä työolosuhteet. Myös palkanlisät on määriteltävä syrjimättömästi, ja mahdollisille palkkaeroille on oltava hyväksyttävä peruste.

Palkka-avoimuuden edistäminen ei perustu ainoastaan organisaatioiden omiin valintoihin, vaan yhä useammin myös lainsäädäntöön. Viime vuosina palkka-avoimuudesta on tullut entistä näkyvämpi osa tasa-arvopolitiikkaa erityisesti Euroopan unionissa. Tämän vuoksi seuraavaksi tarkastellaan, millaista sääntelyä palkka-avoimuuteen liittyy ja millaisia velvoitteita se asettaa työnantajille. (Report on gender equality in the EU 2024; Council of the European Union 2025.)

### **2.3 Palkka-avoimuuden sääntely**

Palkkaerojen ja palkkasyrjinnän tarkastelu osoittaa, että palkka-avoimuus ei perustu vain organisaatioiden omiin valintoihin, vaan siihen liittyy myös työnantajia velvoittavaa sääntelyä. Sääntelyn tavoitteena on lisätä palkkatiedon saatavuutta ja vahvistaa mahdollisuuksia arvioida, ovatko palkkaerot hyväksyttävästi perusteltuja. Tämä kytkeytyy myös organisaatioiden palkitsemisjärjestelmiin, sillä palkkaerojen perusteltavuus edellyttää selkeitä ja ymmärrettäviä palkkauksen perusteita. (OECD 2021; Report on gender equality in the EU 2024.)

Palkka-avoimuuslait ovat säännöksiä, joissa työnantajia veloitetaan antamaan tietoja työntekijöiden palkkauksesta työntekijöille tai julkisesti. Lakien tavoitteena on vähentää syrjintään perustuvia palkkaeroja. (Schumann 2024, 7.) Vuonna 2023 EU otti merkittävän askeleen palkkatasa-arvon edistämiseksi, kun palkka-avoimuusdirektiivi hyväksyttiin. Direktiivi velvoittaa takaamaan saman palkan samasta tai samanarvoisesta työstä, lisää palkkatietojen avoimuutta ja luo mekanismeja palkkasyrjinnän havaitsemiseen, poistamiseen ja uhrien oikeusturvan vahvistamiseen. Näin työntekijät ja työnhakijat voivat arvioida entistä tarkemmin palkkojensa ja palkkatarjousten oikeudenmukaisuutta. (Report on Gender Equality in the EU 2024, 2, 31; Council of the European Union 2025.) Palkka-avoimuuden edistämislä tavoitellaan useita hyötyjä. Tavoitteena on lisätä yhteiskunnallista tietoisuutta palkkasyrjinnästä, palkkausjärjestelmistä ja työn vaativuuden luokittelusta sekä vähentää palkkauksessa esiintyviä sukupuolivivoumia. Lisäksi pyritään vahvistamaan työntekijöiden mahdollisuuksia vaatia oikeuttaan tasa-arvoiseen palkkaan. (Council of the European Union 2025.) EU:n palkka-avoimuusdirektiivi on kokoelma säännöksiä, jotka jäsenvaltioiden tulee sisällyttää osaksi kansallista lainsäädäntöä. Organisaatioiden on jatkossa noudatettava vähintään lainsäädännön asettamia minimivaatimuksia palkka-avoimuuden edistämiseksi, palkkauksen läpinäkyvyyden kehittämiseksi ja selittämättömiin palkkaeroihin puuttumiseksi.

### 2.3.1 EU:n palkka-avoimuusdirektiivi

EU:n jäsenvaltioiden on saatettava direktiivi osaksi kansallista lainsäädäntöä kesäkuuhun 2026 mennessä. Euroopan komissio tukee työnantajia direktiivin täytäntöönpanossa rahoittamalla työkalujen ja menetelmien kehittämistä. (Report on gender equality in the EU 2024, 2, 32.) Suomessa sosiaali- ja terveysministeriö on asettanut työryhmän valmistelemaan direktiivin toimeenpanoa. Työryhmässä on edustajia sosiaali- ja terveysministeriöstä, oikeusministeriöstä, työ- ja elinkeinoministeriöstä, työmarkkinakeskusjärjestöistä sekä tasa-arvo- ja tietosuojavaltuutetun toimistoista. Muutokset tullaan tekemään tasa-arvolakiin ja tarvittaessa muuhun lainsäädäntöön. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024.) Jäsenvaltioiden välillä on edelleen suuria eroja palkka-avoimuutta edistävien käytäntöjen laajuudessa ja toimeenpanossa (Report on gender equality in the EU 2024). Direktiivi pyrkii yhdenmukaistamaan käytäntöjä EU:n sisällä, vaikka täytäntöönpanon aikataulut ja kansalliset ratkaisut voivat vaihdella. Tämä korostaa seurannan ja jäsenvaltioiden välisen yhteistyön merkitystä, jotta direktiivin vaikutukset palkkatasa-arvon edistämiseen olisivat mahdollisimman yhtenäisiä.

Direktiivin tavoitteena on vahvistaa työntekijöiden ja työnhakijoiden oikeutta saada tietoa palkkauksesta. Report on gender equality in the EU (2024, 31) mukaan työntekijöillä on oikeus pyytää

työnantajalta tietoja samaa tai samanarvoista työtä tekevien työntekijäryhmien keskimääräisistä palkoista sukupuolen mukaan eriteltynä organisaation koosta riippumatta. Raportin mukaan työnantajien tulee myös ilmoittaa työpaikkailmoituksessa tai ennen haastattelua alkupalkan taso tai vaihteluväli, ja työnhakijoiden aiemman palkkahistorian kysyminen kielletään.

Palkkatiedon lisääminen jo rekrytointivaiheessa voi tasata työnhakijoiden neuvotteluasetelmia ja vähentää tiedollista epätasa-arvoa. Maddenin ja Wigginsin (2023) mukaan pääsy palkkatietoon voi ilman sääntelyä jakautua epätasaisesti esimerkiksi naisten ja vähemmistöryhmien kohdalla. Palkkahaitarin ilmoittaminen ei kuitenkaan yksin takaa palkka-avoimuuden toteutumista. Kuhn (2023, 606–607) havaitsi tutkimuksessaan, että työnantajat voivat ilmoittaa hyvin laajoja palkkahaitareita silloin, kun heidät velvoitetaan kertomaan odotettu palkka. Kuhnin mukaan erittäin laajat palkkahaitarit voivat heikentää työntekijöiden luottamusta organisaatioon erityisesti silloin, kun niiden perustelut koetaan subjektiivisiksi. Objektivisiksi koetut selitykset, kuten alueelliset elinkustannuserot, voivat sen sijaan lieventää tätä vaikutusta.

Palkkasyrjintätapauksissa todistustaakka on perinteisesti ollut työntekijällä. Direktiivin mukaan todistustaakka siirtyy kuitenkin työnantajalle silloin, kun tämä ei ole noudattanut palkka-avoimuutta koskevia velvoitteitaan. Tämä tarkoittaa työnantajan velvollisuutta maksaa täysi korvaus palkkasyrjinnästä, mukaan lukien maksamaton palkka, bonukset ja luontoisedut. Lisäksi tasa-arvoelimet, työntekijöiden edustajat sekä muut asiaankuuluvat organisaatiot voivat tukea uhreja tai toimia heidän puolestaan tuomioistuimessa. Seuraamusten tulee olla tehokkaita ja varoittavia, jotta ne aidosti ehkäisevät palkka-avoimuutta koskevien sääntöjen rikkomista. (Directorate-General for Justice and Consumers (European Commission) 2024; Eurooppa-neuvosto 2025.) Palkkasyrjintätilanteisiin puuttuminen oikeusteitse on tähän asti edellyttänyt työntekijöiltä merkittäviä ajallisia ja taloudellisia resursseja. Todistustaakan siirtämisen lisäksi palkkasyrjintätapausten käsittelyä voisi helpottaa objektiivisten kriteerien määrittely samanarvoisen työn arvioimiseksi sekä oikeussuojan saatavuuden virtaviivaistaminen. (Ministry of Social Affairs and Health 2015, 31–32.)

Uusi sääntely korostaa tarvetta pystyä perustelemaan palkkaeroja aiempaa avoimemmin ja johdonmukaisemmin. Käytännössä tämä nostaa esiin kysymyksen siitä, millaisin kriteerein työsuoritusta ja työn vaatavuutta arvioidaan. Tämä teema kytkeytyy suoraan seuraavissa luvuissa tarkasteltavaan työsuorituksen arviointiin ja kannustinlisään. (Report on gender equality in the EU 2024; Directorate-General for Justice and Consumers 2024; Eurooppa-neuvosto 2025.)

### 2.3.2 Palkkaraportointi ja palkkatietojen julkisuus

Direktiivi tiukentaa organisaatioiden velvollisuutta toteuttaa palkka-arviointeja ja raportoida niiden tuloksista. Raportointiin siirrytään asteittain, mutta lopulta kaikilla vähintään 100 työntekijää työllistävillä organisaatioilla on velvollisuus julkaista tiedot sukupuolten välisestä palkkaerosta kolmen vuoden välein. Ensin raportointia edellytetään työnantajilta, joilla on 150–249 työntekijää. Yli 250 työntekijän organisaatioiden tulee raportoida vuosittain. Työnantajan on tehtävä palkka-arviointi yhdessä työntekijöiden edustajien kanssa, mikäli raportoinnissa havaitaan vähintään 5 %:n palkkaero, jota ei voida selittää objektiivisilla, sukupuolineutraaleilla tekijöillä. (Report on gender equality in the EU 2024, 31.) Suomessa tasa-arvolakiin on vuodesta 2014 lähtien sisällytetty vaatimus, jonka mukaan yli 30 työntekijää työllistävien työnantajien tulee laatia tasa-arvosuunnitelma ja toteuttaa palkkatutkimus vähintään kahden vuoden välein. Raportoinnin tulee sisältää arvio sukupuolten tasa-arvotilanteesta työpaikalla, mukaan lukien naisten ja miesten sijoittuminen eri tehtäviin, sekä palkkatutkimus, jossa tarkastellaan henkilöstön tehtävien luokituksia, palkkoja ja palkkaeroja. Lisäksi raportointiin tulee sisällyttää suunnitellut toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi sekä selvitys aiemmin määriteltyjen toimenpiteiden toteutumisesta ja tuloksista. Tulokset tulee jakaa aktiivisesti työntekijöiden kanssa esimerkiksi intranetissä, työpaikan ilmoitustaululla tai henkilöstökokouksissa. Mikäli työnantaja laiminlyö tasa-arvosuunnitelman laatimisen, tasa-arvovaltuutettu voi neuvoa työnantajaa ja oikeusasiamies asettaa määräajan veloitteen täyttämiseksi. Viime kädessä asia voidaan viedä yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolautakunnan käsiteltäväksi, jolloin laiminlyönnistä voidaan määrätä seuraamusmaksu. (Ministry of Social Affairs and Health 2015; Organization for Economic Cooperation & Development 2021, 89.)

Työntekijät eivät usein tunne palkkaeroihin liittyviä raportointisääntöjä, joten tietoisuuden lisääminen voi edistää tasapuolisempaa palkkausta. Raportointia varten tarvitaan selkeät prosessit ja ohjeistukset. Useat valtiot ovat raportoineet organisaatioiden olevan halukkaita toteuttamaan raportointia, mutta raporttien laadussa on havaittu huomattavaa vaihtelua, eikä keinoja havaittujen puutteiden systemaattiseen korjaamiseen ole vielä kaikissa maissa riittävästi. Vuonna 2020 sosiaali- ja terveysministeriö arvioi tasa-arvoselvitysten ja toimintasuunnitelmien toteuttamisen olevan Suomessa melko hyvällä tasolla: kaksi kolmasosaa tutkimukseen osallistuneista organisaatioista toteutti selvityksen ajallaan, mutta selvitysten laadussa oli merkittäviä eroja. (Organization for Economic Cooperation & Development 2021, 22, 95.) Kanadassa palkkojen läpinäkyvyyttä edistävä politiikka yhdessä valvonnan kustannuksia vähentävän julkisen verkkotietokannan kanssa on parantanut sukupuolten palkkatasa-arvoa erityisesti korottamalla naisten palkkoja ilman merkittäviä muutoksia miesten palkkoihin. Vaikutukset olivat voimakkaampia organisaatioissa, jotka ovat suuremman

julkisen tarkastelun kohteena. (Lyons & Zhang 2023, 2007–2008.) Valtiot ja organisaatiot vaikuttavat olevan halukkaampia toteuttamaan raportointia silloin, kun käytettävissä on julkisia työkaluja, jotka pienentävät organisaatioille koituvia kustannuksia. Käyttöön otettujen toimien ja työkalujen tutkiminen ja vertailu voivat parantaa ja yhdenmukaistaa raportoinnin laatua.

Pelkkä palkkaeroista raportointi ei kuitenkaan yksin riitä kaventamaan palkkaeroja, vaan tarvitaan myös organisaatioiden laatimia, havaittuihin puutteisiin kohdennettuja toimintasuunnitelmia. Hallituksen ja ammattiliittojen rooli on keskeinen suunnitelmien toteutumisen seurannassa, jotta toimenpiteet johtaisivat konkreettisiin muutoksiin. Ilman valvontaa havaitut erot voivat jäädä huomiotta tai työntekijöiden ja heidän edustajiensa ratkaistaviksi. Valvontakäytännöt vaihtelevat valtioittain: Isossa-Britanniassa raportointivelvollisuuden laiminlyönnit julkaistaan verkossa, Ranskassa valvontaa toteutetaan työministeriön tarkastuksilla, Italiassa tasa-arvoneuvojen kautta ja Islannissa sekä Sveitsissä hallituksen säätelemien tarkastajien toimesta. (Organization for Economic Cooperation & Development 2021, 23.) Suomessa tasa-arvosuunnitelman laatiminen on tehtävä yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa, ja työnantaja vastaa siitä, että suunnitelma täyttää lainsäädännön vaatimukset. (Ministry of Social Affairs and Health 2015, 19–20.) Tutkimus valvontastrategioiden tehokkuudesta ja toimivuudesta voi auttaa jäsenvaltioita löytämään heidän tilanteeseensa parhaiten sopivat strategiat.

Sääntely luo yleiset raamit palkka-avoimuudelle eri toimialoilla, mutta sen vaikutukset konkretisoidaan toimintaympäristöissä. (Report on gender equality in the EU 2024; Palkka-avoimuustyöryhmä 2019.) Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on suomalainen kaupunkiorganisaatio ja opetusala, jossa palkitsemisjärjestelmien kehittäminen kytkeytyy omiin erityispiirteisiinsä. Seuraavaksi tarkastellaan opettajien palkitsemisjärjestelmää ja sen rakennetta empiirisen tutkimuksen kontekstin selkeyttämiseksi. (European Education and Culture Executive Agency 2023; Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT 2025b.)

## **2.4 Opettajien palkitsemisjärjestelmän merkitys ja rakenne**

Koulutuksella on merkittävä rooli sekä yksilöiden että koko yhteiskunnan kannalta. Laadukas ja ajantasainen koulutus tukee yksilöiden ammatillista ja henkilökohtaista kehitystä sekä edistää aktiivista osallistumista yhteiskuntaan. Koulutuksen merkitys ulottuu myös sosiaaliseen, taloudelliseen ja demokraattiseen osallisuuteen. (Council of the European Union 2020.) Suomi on ollut pitkään tunnettu laadukkaasta opetuksesta, mutta viime vuosien kehitys on herättänyt huolta. Vuoden 2022 PISA-tutkimuksen tulosten perusteella suomalaisten oppilaiden osaamisen taso on heikentynyt kaikilla arviointialueilla verrattuna vuoteen 2018, ja erityisesti heikkojen oppijoiden määrän kasvu

on merkittävä haaste jatko-opintojen ja työelämään kiinnittymisen näkökulmasta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2023, 9–10, 128–130.)

Aihe on ajankohtainen myös laajemmin Euroopassa. Oppimistuloksiin ja opettajan työn vaatimukseen liittyvät haasteet ovat lisänneet tarvetta tarkastella koulutukseen ja opettajien työhön liittyviä tekijöitä, joista yksi keskeinen on opettajien motivaation tukeminen oikeudenmukaiseksi koetun palkkausjärjestelmän kautta. Opettajien sitouttaminen työhön on keskeinen tekijä kestävän ja osallistavan koulutuksen tarjoamisessa sekä laadukkaiden oppimistulosten saavuttamisessa. Opettajat eivät ainoastaan välitä tietoa, vaan toimivat myös oppimisen edistäjinä, ovat vuorovaikutuksessa perheiden kanssa, luovat oppimisympäristöjä erityistä tukea tarvitseville oppilaille sekä osallistuvat koulun toiminnan kehittämiseen. Digitalisaatio, teknologinen kehitys sekä demografiset ja yhteiskunnalliset muutokset lisäävät opettajan työhön kohdistuvia vaatimuksia, millä on yhteys opettajien hyvinvointiin ja ammatin houkuttelevuuteen. (Council of the European Union, 2020.) Palkkaus on keskeinen tekijä sekä alan houkuttelevuuden että työn arvostuksen kokemuksen kannalta. Opetusalalla työskentelevien ansio- ja uranäkymiin vaikuttavan politiikan tulisi olla osa kestävää ja pitkäjänteistä kokonaisuutta, jonka tavoitteena on opettajan ammatin vetovoiman vahvistaminen. Tulevaisuudessa haasteita lisäävät myös opettajien ikääntyminen ja mahdollinen opettajapula. (European Education and Culture Executive Agency (European Commission) 2023, 9.) Opettajien palkitsemisjärjestelmän tarkastelu on siten perusteltua, jotta alalle voidaan jatkossakin houkuttaa motivoituneita ja osaavia ammattilaisia.

European Commission: Teachers' Allowances (2023) -aineiston mukaan eurooppalaisten opettajien kokonaisansiot muodostuvat peruspalkasta sekä sen päälle maksettavista lisistä. Lisät voidaan jakaa neljään ryhmään: muut tehtävät ja vastuut, opetusolosuhteet, muut kriteerit sekä pätevyudet, koulutus ja suoritus. Muilla tehtävillä ja vastuilla tarkoitetaan esimerkiksi johtamista, lisätuntien opettamista, oppilaiden neuvontaa, koulun ulkopuolisen toiminnan järjestämistä, erityistehtäviä sekä mentorointia. Pätevyydellä, koulutuksella ja suorituksella viitataan muodollisten lisäpätevyyksien hankintaan, ammatilliseen kehittymiseen tai erinomaiseen suoriutumiseen. Opetusolosuhteisiin perustuvat lisät liittyvät esimerkiksi erityisopetukseen tai työskentelyyn syrjäisillä tai epäsuosituilla alueilla, kun taas muut kriteerit voivat liittyä asuinpaikkaan tai opettajien omien lasten määrään. Aineiston perusteella suoritukseen perustuvia lisiä maksetaan useissa Euroopan maissa, muun muassa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Puolassa, Ranskassa, Italiassa ja Portugalissa. Vuoteen 2023 mennessä tällaisia lisiä ei kuitenkaan ollut käytössä esimerkiksi Saksassa, Espanjassa, Islannissa, Liettuassa, Itävallassa ja Irlannissa. Opettajien palkitsemisessa esiintyvät erot

tarjoavat kiinnostavan lähtökohdan tarkastella, miten erilaiset palkitsemismallit ja käytännöt toimivat eri maissa.

Suomessa kunta-alalla opettajien palkka määräytyy opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimuksen (OVTES) perusteella, jonka piiriin kuului noin 83 300 opettajaa vuonna 2025. Varsinaisen palkan määräytymiseen vaikuttavat tehtäväkohtainen palkka sekä erilaiset lisät, jotka voivat perustua muun muassa suoriutumiseen, kokemukseen, maantieteelliseen sijaintiin, rekrytoinnin haastavuuteen, lisätehtäviin ja siirtymäkausiin. (Kunta- ja hyvinvointialueuetyönantajat (OVTES) 2025.) Tässä tutkimuksessa empiirinen osuus kohdistuu erityisesti työssä suoriutumiseen perustuvaan lisään eli kannustinlisään, minkä vuoksi on olennaista tarkastella, miten työsuoritusta mitataan ja arvioidaan.

Suoritukseen perustuvat palkanlisät edellyttävät selkeitä ja pisteytettäviä arviointimenetelmiä. Suomessa työsuorituksen arviointi on usein esihenkilön vastuulla, ja pätevyyttä tarkastellaan suhteessa henkilön työtehtäviin. (Hakonen ym. 2014, 107–108.) Arviointijärjestelmästä päättää työnantaja, mutta sen käyttöönotosta ja muutoksista neuvotellaan luottamusmiesten kanssa. Arvioinnin tulisi perustua ennalta määriteltyihin vaativustekijöihin, joista keskeisin on työn edellyttämä osaaminen, ja järjestelmän toimivuutta tulisi arvioida säännöllisesti. Vaativuutta arvioitaessa vertaillaan saman työnantajan samaan palkkahinnoittelukohtaan kuuluvia tehtäviä. (Kunta- ja hyvinvointialueuetyönantajat (OVTES) 2025.)

Kunta-alalla henkilökohtainen lisä on keskeinen kannustavan palkkauksen väline, jonka tavoitteena on tukea toiminnan tuloksellisuutta ja työntekijöiden motivaatiota. Lisän perusteet ja painoarvot määritellään paikallisesti, ja arviointi toteutetaan säännöllisesti esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. Arvioitavia tekijöitä voivat olla muun muassa ammatinhallinta, työssä suoriutuminen, yhteistyökyky, vastuuntunto ja oma-aloitteisuus. Henkilökohtaista lisää maksettaessa työntekijöitä tulee kohdella tasapuolisesti, ja lisän maksamisen perusteet on tarvittaessa perusteltava työntekijälle. Henkilökohtaisen lisän perusteeksi ei tule ottaa tekijöitä, jotka on jo huomioitu peruspalkassa, kuten kokemus tai ammatinhallinnan lisäys. (Kunta- ja hyvinvointialueuetyönantajat KT (KVTES) 2025; OVTES 2025.)

Opettajien suoritukseen perustuvat palkanlisät voidaan nähdä sekä mahdollisuutena että haasteena. Parhaimmillaan ne hyödyttävät kouluja, opettajia ja oppilaita tukemalla opettajien motivaatiota ja auttamalla kouluja houkuttelemaan ja sitouttamaan osaavaa henkilöstöä. (Odden & Wallace Marc 2008, 10.) Lisien maksamisesta päättäminen vaihtelee EU:n jäsenvaltioiden välillä, sillä osassa maista päätökset tehdään kansallisella tasolla tai työehtosopimuksissa, kun taas toisissa jopa yksittäisissä kouluissa (European Education and Culture Executive Agency (European Commission)

2023). Suomessa opettajien lisät määräytyvät työehtosopimusten perusteella, ja ammattiliittojen sekä työntekijöiden edustajien rooli on keskeinen palkkauksen läpinäkyvyyden suunnittelussa, toteutuksessa ja valvonnassa. Työehtosopimusneuvotteluissa voidaan ottaa käyttöön objektiivisia työn luokittelu- ja arviointijärjestelmiä sekä seurata niiden toteutumista. (Organization for Economic Cooperation & Development 2021, 108, 111.) Näiden tekijöiden vuoksi suoritukseen perustuvien palkanlisien toimivuutta ja oikeudenmukaisuutta on perusteltua tarkastella myös empiirisesti.

Suomessa julkisen sektorin palkitsemisjärjestelmien tarkasteluun liittyy myös palkka-avoimuuden erityispiirre, sillä yksittäisten työntekijöiden palkkatiedot ovat julkisella sektorilla lähtökohtaisesti avoimempia kuin yksityisellä sektorilla. Sama periaate pätee myös muihin Pohjoismaihin, joissa yksityisellä sektorilla yksilön palkkatiedot ovat huomattavasti tiukemmin suojattuja verrattuna julkiseen sektoriin (Palkka-avoimuustyöryhmä 2019). Julkisen sektorin palkka-avoimuuden tarkastelu on tämän tutkimuksen kannalta tärkeää, koska tutkimus kohdistuu organisaatioon, jossa palkkatietojen avoimuus ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus ovat jo valmiiksi keskeisiä teemoja.

Julkisen ja yksityisen sektorin välisiä eroja palkka-avoimuuteen liittyvissä asenteissa on tarkasteltu myös empiirisissä tutkimuksissa eri maissa. Braje ja Kuvač (2022, 44, 46–47) vertailivat Kroatiassa julkisen ja yksityisen sektorin työntekijöiden näkemyksiä ja asenteita palkkaläpinäkyvyyttä kohtaan. Tulokset vahvistivat oletusta, jonka mukaan julkisen sektorin työntekijät suhtautuvat palkka-avoimuuteen myönteisemmin. He uskovat palkka-avoimuuden vaikuttavan positiivisemmin oikeudenmukaisuuden kokemukseen, motivaatioon, suoritukseen ja työtyytyväisyyteen verrattuna yksityisen sektorin työntekijöihin. Asenteiden ja käsitysten eroja voidaan osin selittää palkka-avoimutta suosivien työntekijöiden hakeutumisella julkiselle sektorille ja vastaavasti päinvastaisella valikoitumisella. Lisäksi eroja saattavat selittää vastaajien demografiset tekijät, sillä Kroatiassa julkisella sektorilla työskentelee enemmän naisia, iäkkäämpiä ja matalapalkkaisempia työntekijöitä verrattuna yksityiseen sektoriin. Palkka-avoimuus voidaan siten nähdä yhtenä palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttavana tekijänä.

Opettajien palkitsemisjärjestelmässä suoritukseen perustuvat lisät ovat yksi keskeinen osa kokonaisuutta. Koska kannustinlisät edellyttävät aina jonkinlaista työsuorituksen arviointia, on tarpeen tarkastella tarkemmin, millaisin periaattein ja menetelmin suoritusta arvioidaan ja millaisia haasteita arviointiin voi liittyä. Seuraavassa luvussa keskitytään työsuorituksen arviointiin ja kannustinlisään osana palkka-avoimuuden kokonaisuutta. (Hakonen ym. 2014, 107–108; Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat KT 2025b.)

## 2.5 Työsuorituksen arviointi ja kannustinlisä palkka-avoimuuden työkaluina

Suoritukseen perustuvissa palkanlisissä työntekijän suoriutuminen vaikuttaa palkitsemisen perusteisiin. Opettajien kannustinlisän kohdalla tämä tarkoittaa, että lisän määräytyminen liittyy työsuorituksen arviointiin ja arvioinnin perusteiden määrittelyyn. Tämän vuoksi työsuorituksen arviointi on keskeinen osa kannustinlisän tarkastelua palkka-avoimuuden näkökulmasta. (Hakonen ym. 2014, 107–108; Kunta- ja hyvinvointialueuetyönantajat (OVTES) 2025.)

### 2.5.1 Arvioinnin tavoitteet ja periaatteet

Suorituksen arviointijärjestelmillä on kaksi keskeistä tavoitetta. Ensimmäisen niiden avulla pyritään mittaamaan, kuinka tehokkaasti opettajat suoriutuvat työtehtävistään. Arviointien perusteella voidaan palkita erityisen hyvin suoriutuvia opettajia ja toisaalta puuttua tilanteisiin, joissa suoriutuminen ei vastaa asetettuja odotuksia. Toiseksi suorituksen arviointia voidaan tarkastella ammatillista kasvua tukevana työkaluna, jonka avulla saadaan tietoa opettajien vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Näin arviointi voi tukea jatkuvaa oppimista ja ammatillista kehittymistä. (Papay 2012, 124.)

Kuten aikaisemmin tutkielmassa todettiin, palkkaerot ovat perusteltuja silloin, kun ne pohjautuvat työntekijän osaamiseen ja työssä suoriutumiseen (Suomen Ekonomit 2022). Tästä näkökulmasta työsuorituksen arviointi ja sen perusteella maksettava kannustinlisä voivat oikein toteutettuna toimia oikeudenmukaisena ja läpinäkyvänä keinona maksaa samaa työtä tekeville eri suuruista palkkaa. Avdul ym. (2024, 111) mukaan suorituksen mittaaminen systemaattiseen ja ennalta määriteltyyn mittausjärjestelmään perustuen voi vahvistaa oikeudenmukaisuuden kokemusta ja vähentää esihenkilöihin kohdistuvaa painetta arvioida työntekijöiden suoriutumista subjektiivisesti. Parhaimmillaan mittausjärjestelmä voi siis vahvistaa työntekijöiden kokemusta palkkauksen oikeudenmukaisuudesta sekä tukea esihenkilöiden työtä arvioida työntekijöiden suoritusta objektiivisesti. Ennen arviointijärjestelmän käyttöönottoa on kuitenkin tärkeää tarkastella siihen liittyviä mahdollisia hyötyjä ja riskejä, jotta järjestelmä ohjaisi työntekijöiden käyttäytymistä toivotulla tavalla ja tukisi organisaation tavoitteita.

Koska suorituksen arviointia hyödynnetään usein palkitsemisen perusteena, korostuvat arviointijärjestelmien läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus. Läpinäkyvyyttä voidaan lisätä käyttämällä arvioinnissa objektiivisia ja selkeästi määriteltyjä kriteerejä, jotka perustuvat työtehtävien ominaisuuksiin, kuten vaadittavaan osaamiseen tai työmäärään, eikä työntekijän henkilökohtaisiin piirteisiin, kuten sukupuoleen tai ikään. Samapalkkaisuuslainsäädäntö ja neutraalien työn arviointijärjestelmien käyttö voivat vähentää palkkasyrjintää, koska ne edellyttävät, että palkkojen määrittely perustuu

mitattaviin ja ennalta määriteltyihin tekijöihin. Näiden toimenpiteiden avulla työntekijöille voi tarjoutua parempi näkyvyys siihen, millä perusteilla palkat määräytyvät. (Organization for Economic Cooperation & Development 2021, 35.)

Kannustinjärjestelmiä suunniteltaessa on keskeistä varmistaa, että niiden sisältö ohjaa työntekijöitä toivottuun toimintaan (Schumann 2024, 10). Ennen arviointijärjestelmän käyttöönottoa on tärkeää määritellä, millaisia tuloksia arvioinnilla pyritään saavuttamaan, sillä arviointikohteet ohjaavat opettajien toimintaa. Opettajien suorituksen mittaaminen alkaa käytännössä muuntamalla visio tehokkaasta opetuksesta malliksi, joka kuvaa selkeästi, millainen pätevä suoritus on. (Milanowski 2011, 22). Suorituksen mittaamisen periaatteiden tulisi olla linjassa koulun tavoitteiden kanssa, ja arviointikriteerien riittävän monipuolisia ja laaja-alaisia. Liian kapeasti rajatut tavoitteet tuottavat usein myös rajallisia lopputuloksia. Oppilaiden hyvän koulusuorituksen ohella tavoitteina voivat olla esimerkiksi korkeat valmistumisprosentit, vanhempien tyytyväisyys sekä oppilaiden säännöllinen läsnäolo. (Odden & Wallace Marc 2008, 86.) Pelkkä arviointijärjestelmän onnistunut käyttöönotto ei kuitenkaan riitä, vaan sen toimivuutta on tarkasteltava myös käyttöönoton jälkeen. Opetuksen kehittämistä tukeva arviointi edellyttää, että arviointimittariston luotettavuutta, pätevyyttä ja mahdollisia harhoja arvioidaan säännöllisesti (Papay 2012, 133).

### 2.5.2 Arviointimenetelmät ja niihin liittyvät haasteet

Opettajien suorituksen mittaamiseksi on kehitelty useita erilaisia menetelmiä. Opettajien työn laatua voidaan arvioida sisäisten tai ulkoisten arviointimenettelyjen avulla tai oppilaiden kokeissa saamisen tulosten perusteella (European Education and Culture Executive Agency (European Commission) 2023). Erityisesti Yhdysvalloissa osalla alueista opettajien suorituksen mittaamisessa on käytetty ”lisäarvo”-menetelmiä. Menetelmissä opettajan vaikutusta oppilaiden oppimiseen arvioidaan vertaamalla oppilaiden saavutuksia odotettuun tasoon eli samankaltaisten oppilaiden keskimääräisen suoriutumiseen. Arvion opettajien tuottamasta lisäarvosta antaa erotus odotetun ja todellisen saavutustason välillä. (Milanowski 2011, 23.) Kuitenkin opettajien suoriutumisen mittaaminen ”lisäarvo”-menetelmän tai muuten oppilaiden menestyksen kautta on kohdannut runsaasti kritiikkiä, koska se on koettu epäoikeudenmukaiseksi. Oppimistuloksiin vaikuttavat useat eri tekijät sekä koulun sisäpuolella että ulkopuolella, jotka eivät ole opettajan kontrolloitavissa. Opettajien suoriutumisen mittaamisessa oppilaiden menestyksen kautta etuna on menetelmän edullisuus. (Berliner, 2018; Yuan ym. 2013, 17.)

Opettajien suoriutumisen mittaamiseen on käytetty myös oppilaiden arviointeja. Kritiikkiä on kuitenkin aiheuttanut se, että vastauksiin voi vaikuttaa ennemminkin oppilaiden emotionaaliset

kokemukset kuin pedagogia tai oppimisen määrä. Oppilaiden mielipiteisiin voi vaikuttaa esimerkiksi heidän saamansa arvosana ja työmäärä. Toki oppilaiden arvioinnit voivat auttaa saamaan kiinnostavaa tietoa kurssista tai opettajasta, mutta vastaukset voivat heijastella ennemminkin oppilaiden tunteita ja asenteita kuin opettamisen tehokkuutta ja laatua. (Beyers 2008.) Oppilaiden menestymisen opinnoissa sekä kokemukset ja mielipiteet opettajasta ja opetuksesta voivat siis tarjota tärkeää ja kiinnostavaa näkemystä, mutta ne eivät välttämättä ole tehokkain tai oikeudenmukaisin menetelmä opettajien kannustinlisien määrittelymiseksi.

Milanowskin (2011, 19–23) mukaan siirtyminen satunnaisesta opettajien arvioinnista järjestelmällisempään arviointiin voi parantaa koulujen suorituskykyä. Hän esittää, että opetuksen arviointi tulisi perustaa useisiin toisiaan täydentäviin menetelmiin, kuten luokkahuoneopetuksen havainnointiin, työnäytteiden arviointiin ja luokkahuonekierroksiin. Luokkahuonehavaintojen toteuttaminen edellyttää selkeitä arviointikriteerejä, johdonmukaisia menettelytapoja sekä havainnoijien asiantuntemuksen varmistamista. Työnäytteiden arviointi puolestaan syventää havaintoja tarjoamalla tietoa opetuksen sisällöstä esimerkiksi tuntisuunnitelmien, tehtävien ja oppilastöiden kautta. Luokkahuonekierrokset ovat matalan kynnyksen ja jatkuva tapa seurata opetusta, ja ne voivat tukea opetuksen kehittämistä tarjoamalla koulun johdolle mahdollisuuden havaita arjen haasteita. Samalla ne voivat tarjota mahdollisuuden antaa palautetta ja tukea säännöllisesti.

Työsuoritusten arviointiin ja sen perusteella määräytyvään kannustinlisiin liittyy useita haasteita, kuten arviointien vääristyminen, palautteen antamisen vaikeus sekä hallinnollinen kuormittavuus. Suora yhteys palkkaukseen voi vaikuttaa arviointien tuloksiin, erityisesti tilanteissa, joissa arviointien on vastattava ennalta määriteltyä jakaumaa tai asteikkoa. Tämä voi vaikeuttaa arviointien ja kustannusten yhteensovittamista. Lisäksi pisteytysten tekeminen vaatii organisaatiolta resursseja, kuten työaika. (Hakonen ym. 2014.) Myös havainnointimenetelmiin on kohdistunut kritiikkiä, sillä niiden käyttöä on pidetty haastavana ja niiden soveltuvuutta objektiiviseen arviointiin on kyseenalaistettu. Papayn (2012, 130) mukaan opetuksen havainnointiin liittyy riskejä sen suhteen, missä määrin menetelmä tuottaa oikeudenmukaisen kuvan opettajan suoriutumisesta, sillä esimerkiksi arvioijien erilaiset standardit voivat vaikuttaa arvioinnin lopputuloksiin. Lisäksi etukäteen ilmoitettu havainnointi voi muuttaa opettajan käyttäytymistä, ja arvioijien välisen luotettavuuden saavuttaminen on haastavaa, jos arvioijat ovat eri henkilöitä. Tällöin opettajan palkitsemiseen voivat vaikuttaa arvioijan mielipiteet, vaikka toinen arvioija olisi voinut arvioida suoriutumisen toisin. Berliner (2018) havaitsi myös, että havainnointimenetelmien ja oppilaiden osaamista mittaavien menetelmien välinen korrelaatio on heikko. Tulokset viittaavat siihen, etteivät ne mittaa luotettavasti samaa

ilmiötä. Lisäksi havainnointimenetelmät ovat kalliita, sillä luotettavuuden saavuttaminen edellyttää useita toistoja sekä hyvin koulutettuja arvioijia.

Opettajien suoritukseen perustuvia kannustinlisiä tarkasteltaessa on tärkeää huomioida, kohdistuvatko ne yksittäisille opettajille vai koko kouluille. Tutkimusten mukaan individualistisen ja kollektiivisen lähestymistavan vaikutukset poikkeavat toisistaan, sillä arviointitavat kannustavat erilaiseen käyttäytymiseen. (Jones 2013; Ahlström & Danell 2019; Yuan ym. 2013.) Jones (2013) tarkasteli Yhdysvalloissa käyttöönotettujen opettajien tulospalkkausjärjestelmien vaikutuksia vertailemalla individualistista ja kollektiivista toteutustapaa. Floridaa tarkasteltiin erikseen muista osavaltioista, koska siellä suoritukseen perustuvat palkanlisät kohdistettiin yksittäisille opettajille. Muissa osavaltioissa palkanlisät perustuivat koko koulun yleiseen suoritustasoon, eikä yksittäisten opettajien suorituksella ollut suoraa vaikutusta palkitsemiseen. Tulosten perusteella kollektiivista suoritusjärjestelmää käyttävissä osavaltioissa opettajien viikoittaiset työtunnit vähenivät tilastollisesti merkittävästi. Työpanoksen havaittiin vähenevän erityisesti naisilla ja kokeneilla opettajilla, joilla oli vähintään neljän vuoden työkokemus. Lisäksi tulospalkkauksen todettiin vähentävän opettajien innostusta työhön ja lisäävän stressiä, ja osallistuminen palkattomiin yhteistyöaktiiviteetteihin, kuten johto- ja työryhmiin, väheni merkittävästi. Floridassa havaittiin sen sijaan päinvastaisia tuloksia: opettajien työtuntien ja työpanoksen todettiin kasvavan. Toisaalta opettajien eroaikeet olivat Floridassa merkittävästi yleisempiä kuin muissa osavaltioissa.

### 2.5.3 Arviointi opetuksen ja työyhteisön kehittämisen välineenä

Ayoola-Adeniyi (2024, 11) ja Papay (2012) korostivat kumpikin, että työsuorituksen arviointi voi tukea organisaation toiminnan kehittämistä kokonaisuutena, jos huomio siirretään yksilöiden arvioinnista koko työyhteisöön. Yhteisöllisten arviointiprosessien hyödyntäminen voi tukea toiminnan kehittämistä ja parantaa opetuksen laatua, kun opettajat jakavat kokemuksiaan ja parhaita käytäntöjään keskenään. Kehittymistä voidaan edistää esimerkiksi siten, että tietyillä osa-alueilla menestyneet opettajat jakavat tietojaan ja taitojaan muille. Lisäksi tietoa ja osaamista voidaan jakaa järjestämällä työpajoja, verkkokursseja, mentorointia tai yhteistyöhön perustuvia oppimisympäristöjä.

Opettajien osallistuminen arviointijärjestelmän strategiseen suunnitteluun voi parantaa suhtautumista sitä kohtaan. Irs ja Türk (2012, 386–387) havaitsivat tutkimuksessaan, että opettajien osallistumisella strategiseen suunnitteluun on tilastollisesti merkitsevä positiivinen vaikutus opettajien asenteisiin suorituserusteista palkkausta kohtaan. Osallistaminen on keskeistä erityisesti siksi, että sen avulla voidaan vähentää arviointiin ja suorituserusteiseen palkkaan kohdistuvaa vastustusta sekä lisätä ymmärrystä työssä suoriutumisen tavoitteista ja odotuksista. Lisäksi osallistaminen voi

vahvistaa opettajien kokemusta arvostuksesta organisaatiossa, mikäli arviointijärjestelmää kehittäessä tunnistetaan ja korjataan tyytymättömyyttä aiheuttavia asioista. Ayoola-Adeniyi (2024, 11) tuo esiin, että jatkuvat muutokset opetusmenetelmissä ja oppilaiden tarpeissa edellyttävät perinteisiä ja jäykkiä arviointimenetelmiä dynaamisempia ja yksilöllisempiä ratkaisuja. Opettajien osallistuminen arviointiin voi kannustaa heitä refleктоimaan omia opetuskäytäntöjään, tunnistamaan kehittämis-kohteita ja toimimaan aktiivisesti oman ammatillisen kehityksensä edistämiseksi. Lisäksi opettajien osallistaminen suunnitteluun ja kehittämiseen tukee prosessien kehittämistä ja niiden vaikuttavuutta. Hänen mukaansa osallistaminen voi myös kannustaa opettajia uteliaisuuteen, sopeutumiskykyyn ja sinnikkyyteen.

Pelkkä arviointipistemäärä ei välttämättä anna opettajalle riittävää tietoa siitä, miten omaa osaamista tulisi kehittää tulevaisuudessa, mikä voi rajoittaa arvioinnin kehittävää vaikutusta (Papay 2012, 133). Tämän vuoksi palautteella on keskeinen rooli arviointiprosessissa, sillä sen avulla opettajat voivat ymmärtää, miksi he ovat saaneet tietyn pisteytyksen suorituksestaan. Arviointijärjestelmien on huomattu olevan vaikuttavampia silloin, kun niiden perusteella annettava palaute on riittävän tarkkaa ja perustua arviointijärjestelmän kriteereihin. Kehittymistä tukee opettajille tarjottava mahdollisuus parantaa suoritustaan ja kehittää ammattitaitoaan arviointikriteerien mukaisesti. (Milanowski 2011, 22.) Palautteenantoon panostaminen voi lisätä opettajien itseluottamusta ja itseenäisyyttä osallistua arviointiprosessiin, mikä vahvistaa jatkuvan oppimisen kulttuuria. Yksilöllinen palautteenanto voi auttaa kiinnittämään huomiota yksilöiden tarpeisiin ja lisää sitä kautta prosessin merkityksellisyyden kokemista. (Ayoola-Adeniyi 2024, 11.)

Esihenkilöt ovat ratkaisevassa asemassa työsuorituksen arvioinnin sekä suoriutumiseen perustuvan lisän käyttöönotossa ja kehittämisessä. Parhaimmillaan työsuorituksen arviointijärjestelmä ja kannustinlisä voivat tukea esihenkilöiden työtä lisäämällä palkkauksen läpinäkyvyyttä ja ohjaamalla huomiota organisaation menestyksen kannalta keskeisiin seikkoihin. Haasteena voi kuitenkin olla, että esihenkilöt kokevat palautteenannon pisteytyksen pohjalta hankalaksi. Arvioinnin selkeys ja johdonmukaisuus voivat helpottaa esihenkilöiden työtä, mutta järjestelmän käyttö edellyttää koulutautumista arviointien soveltamiseen. (Hakonen ym. 2014, 110–111.) Irs (2012, 303) korostaa, että sekä rehtoreilla että opettajilla tulee olla riittävä ymmärrys järjestelmän ideasta ja periaatteista, sillä puutteellinen ymmärrys voi johtaa vastustukseen. Virossa on havaittu ongelmia erityisesti siinä, ettei kouluilla ja rehtoreilla ole ollut riittävästi tietoa ja kokemusta suoritusjohtamisen ja arviointikulttuurin kehittämisen tueksi. Madden ja Wiggins (2023) muistuttavat, että esihenkilöiltä edellytetään riittävää asiantuntemusta, sillä heidän tehtävänä on käydä myös vaikeita keskusteluja, jotka voidaan kokea henkilökohtaisina. Esihenkilöiden keskeinen rooli palkkakeskusteluissa

edellyttääkin, että heille tarjotaan tukea ja koulutusta palkkausprosessista. Schaubroeck ym. (2008, 432–433) tuovat esiin, että organisaatiot saavat tulospalkkauksesta myönteisiä reaktioita silloin, kun työntekijöitä autetaan ymmärtämään suorituksen ja palkan välistä yhteyttä sekä ylläpidetään realistisia odotuksia. Tämän kannalta keskeistä on esihenkilöiden viestintä, jonka onnistuminen edellyttää heidän ymmärrystensä työntekijöiden palkitsemisodotuksista ja -uskomuksista.

Tässä luvussa tarkasteltu työsuorituksen arviointi ja siihen kytkeytyvä kannustinlisä voidaan nähdä osana aiemmin esitettyä palkka-avoimuuden prosessia (Kuvio 1). Arviointijärjestelmien tavoitteiden määrittely, käytettävien menetelmien valinta sekä niihin liittyvien haasteiden tunnistaminen kytkeytyvät prosessin alkuvaiheisiin, joissa luodaan perusta palkitsemisen oikeudenmukaisuudelle ja läpinäkyvyydelle. Luvun lopussa esiin noussut arvioinnin kehittävä rooli puolestaan vastaa prosessin myöhempiä vaiheita, joissa seuranta, palaute ja jatkuva kehittäminen korostuvat. Näin tarkasteltuna arviointi ei näyttäydy irrallisena käytäntönä, vaan osana laajempaa kokonaisuutta, jossa palkka-avoimuutta rakennetaan arvioinnin, viestinnän ja kehittämisen kautta pitkäjänteisesti.

Työsuorituksen arviointi ja siihen pohjautuvat kannustinlisät eivät ole yksinkertaisia järjestelyjä, vaan niillä voi olla monenlaisia vaikutuksia opettajien kokemuksiin, työhyvinvointiin ja työyhteisön toimintaan. Järjestelmien tavoitteet voivat olla hyviä, mutta käytännössä seuraukset eivät aina ole yksiselitteisiä. Seuraavassa luvussa tarkastellaan aiemman tutkimuksen pohjalta, millaisia hyötyjä ja riskejä suorituksen arviointiin perustuvaan palkitsemiseen on liitetty. (Irs 2012a; Ahlström & Danell 2019; Jones 2013; Yuan ym. 2013.)

## **2.6 Työsuorituksen arvioinnin ja kannustinlisän mahdolliset hyödyt ja riskit**

Työsuorituksen arvioinnin ja siihen perustuvan kannustinlisän vaikutukset eivät ole yksiselitteisiä, vaan ne riippuvat järjestelmän tavoitteista, arviointikriteereistä, toteutustavasta ja viestinnästä. Aiemmassa tutkimuksessa suoritukseen perustuvaan palkitsemiseen on liitetty sekä mahdollisia hyötyjä että riskejä. Järjestelmä voi tukea esimerkiksi motivaatiota, oikeudenmukaisuuden kokemusta ja palkitsemisen läpinäkyvyyttä, mutta toisaalta se voi myös herättää kriittisiä asenteita, heikentää pätevyyden kokemusta tai vaikuttaa työyhteisön kollektiivisuuteen. Näiden vaikutusten tarkastelu on tärkeää erityisesti silloin, kun työsuorituksen arviointia ja kannustinlisää käytetään palkka-avoimuuden ja palkkaerojen perustelemisen välineinä. (Ahlström & Danell 2019; Irs 2012a; Irs 2012b; Irs & Türk 2012; Jones 2013; Yuan ym. 2013; Bamberger & Alterman 2024; Avdul ym. 2024.)

### 2.6.1 Opettajien ja rehtorien asenteet ja tunteet järjestelmää kohtaan

Kuten aikaisemmissa luvuissa on tuotu ilmi, arviointijärjestelmän kehittäminen aloitetaan nykytilanteen ymmärtämisestä ja siihen liittyvien haasteiden kartoittamisesta. Edellisessä luvussa huomattiin onnistuneen käyttöönoton olevan kytköksissä ymmärrykseen järjestelmästä sekä palkitsemisodotuksiin ja -uskomuksiin. Irs (2012) painotti opettajien ja rehtorien asenteiden kartoittamisen tärkeyttä järjestelmän käyttöönoton yhteydessä, koska sen avulla voidaan tunnistaa järjestelmän kannatusta ja vastustusta sekä niihin vaikuttavia uskomuksia. Niiden pohjalta voidaan arvioida, tukevatko havaitut asenteet järjestelmän tavoiteltuja vaikutuksia. Aiempien tutkimusten perusteella järjestelmään liitetyt seuraukset näyttävät riippuvan ennen kaikkea arviointikeinoista ja -kriteereistä sekä arvioitsijoista ja viestinnän avoimuudesta. Irs ja Türk (2012, 378) löysivät laajassa tutkimuksessaan Virossa sekä opettajien että rehtorien suhtautuvan pääosin myönteisesti suorituksen arviointiin ja siihen pohjautuvaan tulospalkkaukseen. Jonesin (2013) mukaan tulospalkkauksen vaikutukset voivat parantua ajan myötä. Tutkimuksessa havaittiin, että opettajat, jotka siirtyivät suoraan tulospalkkausjärjestelmään, suhtautuivat siihen myönteisemmin. Tämä viittaa siihen, etteivät asenteet ja tunteet ole pysyviä, vaan niiden muutoksen seuranta voi olla hyödyllistä. Samansuuntaisia tuloksia raportoivat myös Grönqvist ym. (2022), jotka havaitsivat Ruotsissa toteutetussa tutkimuksessaan opettajien kannustinohjelman hyötyjen kasvavan ajan myötä, kun ohjelman käyttö vakiintui ja yhä useammat opettajat saivat palkankorotuksen. Lisäksi Irsin (2012, 318–319) mukaan opettajien osallistamisen havaittiin vaikuttavan myönteisesti opettajien asenteisiin suoritusarviointia ja suorituspalkkausta kohtaan.

### 2.6.2 Oikeudenmukaisuuden ja läpinäkyvyyden kokemus

Kokemukset palkkauksen läpinäkyvyydestä ja oikeudenmukaisuudesta ovat keskeisiä palkkausjärjestelmiä uudistettaessa ja uusia palkitsemisen käytänteitä käyttöönotettaessa (Scott 2018; Schumann 2024). Työntekijöiden kokemukset palkkauksen oikeudenmukaisuudesta ovat moniulotteisia ja yksilöllisiä, ja niihin vaikuttavat useat tekijät (Colquitt 2001; Hakonen ym. 2014, 29–32). Scott (2018, 13, 18) tarkasteli palkkojen läpinäkyvyyden, palkkaviestinnän ja palkkojen ymmärtämisen välisiä suhteita ja havaitsi näiden olevan vahvasti yhteydessä koettuun palkkojen oikeudenmukaisuuteen. Lisäksi Scottin mukaan työntekijöiden demografisten tekijöiden, kuten sukupuolen, iän, koulutuksen ja palkkatason, merkitystä oikeudenmukaisuuden kokemuksille on toistaiseksi tutkittu varsin vähän. Oikeudenmukaisuuden kokemusten tarkastelu voi auttaa organisaatioita kehittämään palkitsemisjärjestelmiä, menettelytapoja sekä palkkaukseen liittyvää vuorovaikutusta ja viestintää.

Palkitsemisen vaikutukset liittyvät vahvasti siihen, miten työntekijät kokevat palkkauksen oikeudenmukaisuuden. Oikeudenmukaisuus on usein helpompi tunnistaa sen puuttuessa, eli tilanteissa, joissa koetaan epäoikeudenmukaisuutta, sillä arvostava ja reilu kohtelu koetaan työelämässä monesti itsestäänselvyytensä. Työpaikalla oikeudenmukaisuus ilmenee arvostavana kohteluna, jolla viestitään, että jokainen työntekijä on tärkeä. Oikeudenmukaisuuden kokemus ei kuitenkaan liity pelkästään palkitsemisen lopputulokseen, vaan myös siihen, millä keinoilla tulokseen on päästy ja millaista kohtelua työntekijä on saanut prosessin aikana. Esimerkiksi palkkio ilman arvostuksen osoittamista voi tuntua epäoikeudenmukaiselta, vaikka sen määrä olisi sinänsä riittävä. Oikeudenmukaisuuden kokemuksen taustalla on usein kokemus johdonmukaisista käytännöistä, joissa työntekijöitä kohdellaan samalla tavoin ajasta, paikasta ja päätöksentekijästä riippumatta. (Colquitt 2001; Hakonen ym. 2014)

Colquitt (2001) kehitti tutkimuksessaan mittariston, jota voidaan käyttää kartoittamaan työntekijöiden kokemuksia palkkauksen oikeudenmukaisuudesta. Mittaristo yhdistää aiemmissa tutkimuksissa käytettyjä mittareita, ja sen pohjalta oikeudenmukaisuuden kokemukset jaetaan neljään osa-alueeseen: jakoperusteiseen, menettelylliseen, vuorovaikutukselliseen ja tiedolliseen oikeudenmukaisuuteen. Hakonen ym. (2014, 29–30) määrittelivät jaon oikeudenmukaisuuden (eng. distributive justice) työntekijöiden kokemuksiksi palkkauksen oikeudenmukaisuudesta suhteessa omiin panoksiinsa, kuten osaamiseen ja työsuoritukseen. Kokemus jaon oikeudenmukaisuudesta on yksilöllinen, ja siihen voivat vaikuttaa useat tekijät, kuten tarpeet, lupaukset, lainsäädäntö, omistussuhteet ja asema. Jaon oikeudenmukaisuuteen liittyy myös se, millaista vertailutietoa työntekijöillä on käytävissään. Oikeudenmukaisuuden kokemusta tutkivat Bae ym. (2022, 407) havaitsivat tutkimuksessaan, että työntekijöiden tiedottaminen muiden työntekijöiden palkkatasosta lisäsi käsitystä palkan oikeudenmukaisuudesta julkisen sektorin organisaatiossa. Vaikutus oli voimakkaampi uransa alkuvaiheessa olevilla työntekijöillä. Tulokset viittaavat siihen, että palkkauksesta tiedottaminen voi tiettyissä konteksteissa toimia tehokkaana keinona edistää palkkojen oikeudenmukaisuutta.

Menettelyllisellä oikeudenmukaisuudella (eng. procedural justice) tarkoitetaan työntekijöiden näkemystä heidän kohtelustaan päätöksenteon aikana eli kokemuksia palkitsemisprosesseista (Hakonen ym. 2014, 30–32). Menettelytapojen oikeudenmukaisuutta voidaan kuvata kuuden periaatteen mukaisesti: johdonmukaisuus, puolueettomuus, tiedon paikkansapitävyys, oikaistavuus, edustavuus ja eettisyys. Keskeistä on, että menettelytapoja sovelletaan johdonmukaisesti eri henkilöihin eri aikoina, päätöksentekijät ovat neutraaleja ja kaikki ihmisryhmät, joihin päätökset vaikuttavat saavat äänenänsä kuuluviin. Lisäksi menettelytapojen tulee perustua paikkansapitävään tietoon, noudattaa eettisiä ja moraalisia periaatteita sekä sisältää mahdollisuus päätösten oikaisuun. (Colquitt 2001,

388.) Verrattuna jaon oikeudenmukaisuuteen työntekijöiden kokemukset menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta ovat usein yhdenmukaisempia, mikä helpottaa palkitsemisprosessien suunnittelua ja arviointia organisaatioissa. (Hakonen ym. 2014, 30–32.) Marsden ja Sezer (2024) osoittavat tutkimuksessaan menettelyllisen oikeudenmukaisuuden olevan keskeisessä roolissa tulospalkkausjärjestelmien koetussa motivoivuudessa opetuslalla Isossa-Britanniassa, sillä arviointiprosessin oikeudenmukaisuuden ja tulospalkkauksen tehokkuuden välillä havaittiin vahva yhteys.

Colquitt (2001) jakoi palkkaukseen liittyvästä kommunikoinnista syntyvät oikeudenmukaisuuden kokemukset kahteen eri luokkaan: vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuus (eng. interpersonal justice) ja tiedollinen oikeudenmukaisuus (eng. informational justice). Molemmat liittyvät kokemuksiin prosessissa auktoriteettiasemassa toimivasta henkilöstä, kuten suoritusta arvioivasta esihenkilöstä. Vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuus viittaa koettuun käyttäytymiseen ja kunnioitukseen vuorovaikutustilanteissa, kun taas tiedollinen oikeudenmukaisuus liittyy viestinnän sisältöön ja laatuun, kuten rehellisyyteen, ymmärrettävyyteen ja yksilöllisyyteen. Hakonen ym. (2014, 250) nostivat esille, että tutkimusten mukaan oikeudenmukainen vuorovaikutus on vahvasti yhteydessä työntekijöiden palkka- ja työtyytyväisyyteen sekä työsuoritukseen. Oikeudenmukaiseksi koettu vuorovaikutus rakentuu heidän mukaansa kunnioittavasta ja arvostavasta tyylistä sekä riittävästä ja ymmärrettävistä perusteluista. Sen sijaan palkkauksesta viestittäessä suositellaan välttämään huumoria, sarkasmia ja vähättelevää sävyä. Vuorovaikutuksen merkitys näkyy myös Ahlströmin ja Danellin (2019, 144) tutkimuksessa, jossa Ruotsissa rehtorit kokivat ilman palkankorotusta jääneiden opettajien luottamuksen johtajuuteen heikentyneen. Rehtorit kuvasivat päätösten vaikuttaneen kielteisesti luottamussuhteeseen opettajien kanssa, erityisesti silloin kun palkitsemisen perusteet koettiin epäselkeiksi ja niitä kyseenalaistettiin. Palkkausprosessin viestintä vaikuttaa siten suoraan koettuun oikeudenmukaisuuteen ja luottamukseen esihenkilöä kohtaan. Tätä näkemystä tukee myös Papilayan ym. (2019) tutkimus, jossa palkitsemisen ei havaittu vaikuttavan opettajien suoriutumiseen suoraan, vaan vaikutus välittyi erityisesti johtamisen läpinäkyvyyden kautta. Avoimempi johtaminen vahvisti opettajien luottamusta rehtoriin ja heijastui parempana suoriutumisenä.

Palkka-avoimuuden menetelmien ja työkalujen käyttöönottoon voi liittyä sekä mahdollisuuksia että uhkia oikeudenmukaisuuden kokemuksen näkökulmasta. Koska oikeudenmukaisuuden kokeminen on moniulotteista ja useista tekijöistä riippuvaista, avoimuuden lisääminen ei automaattisesti johda oikeudenmukaisuuden vahvistumiseen. Heisler (2021, 79) huomauttaa, että palkka-avoimuuden lisääminen voi herättää työntekijöissä huolia menettelyjen oikeudenmukaisuudesta ja reiluudesta. Näitä huolia voidaan pyrkiä vähentämään hyödyntämällä virallisia työnarviointijärjestelmiä, joiden avulla varmistetaan saman työnimikkeen omaaville määritelty palkkahaarukka osaamisen,

vaativuuden ja vastuullisuuden perusteella. Työnarvioinnin käytöstä huolimatta työntekijät voivat kuitenkin kokea menettelyn epäoikeudenmukaiseksi, erityisesti jos he kyseenalaistavat oman sijoittumisensa asteikolla ja vertaavat sitä muihin. Myös Irs ja Türk (2012, 387) huomasivat suoritusperusteisen palkan käyttöönoton voivan epäonnistua, jos järjestelmä koetaan epäoikeudenmukaiseksi. Useissa kouluissa tulospalkkiota ei usein hyödynnetä juuri siksi, että arviointijärjestelmien pelätään jäävän epäoikeudenmukaisiksi tai toimimattomiksi.

Suoritukseen perustuvassa palkkauksessa oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttavia tekijöitä ovat henkilön asema organisaatiossa, oma suoriutuminen sekä paremman suorituksen perusteet. Van Yperen ym. (2005) selvittivät kahdessa kokeessa, mitkä tekijät muokkaavat käsityksiä suoritukseen perustuvan palkan oikeudenmukaisuudesta. He vertailivat työntekijöiden ja arvioitsijoiden näkemyksiä sekä tarkastelivat, vaikuttaako oikeudenmukaisuuden kokemukseen se, johtuuko hyvä suoritus ponnisteluista vai lahjakkuudesta. Tulokset osoittivat, että työntekijät pitivät suoritukseen perustuvaa palkitsemista oikeudenmukaisempina silloin, kun he suoriutuivat kollegaansa paremmin kuin päinvastoin. Tämä vinouma oli erityisen vahva tilanteissa, joissa erot johtuivat lahjakkuudesta eivätkä ponnisteluista. Arvioitsijoiden oikeudenmukaisuusarviot sen sijaan pysyivät tasapuolisempina. Lisäksi sekä työntekijät että arvioitsijat kokivat suoritukseen perustuvan palkitsemisen oikeudenmukaisemmaksi silloin, kun erot selitettiin ponnisteluilla. Tämä viittaa siihen, että työntekijöiden kokemus omista vaikutusmahdollisuuksistaan suoritukseen on keskeinen tekijä oikeudenmukaisuuskokemusten muodostumisessa.

Aikaisemmin tutkielmassa käsitelty työntekijöiden osallistaminen arviointijärjestelmän suunnitteluun ja käyttöönottoon saa tukea myös oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Tutkimukset viittaavat siihen, että arvioitavien henkilöiden osallistaminen arviointijärjestelmien suunnitteluun voi vahvistaa kokemusta järjestelmien oikeudenmukaisuudesta. (Colquitt 2001; Hakonen ym. 2014, 30–32; Irs & Türk 2012, 386–387.) Irs (2012, 318–319) havaitsi tutkimuksessaan rehtorien kokevan kouluissa käytettävät suoritusten arviointijärjestelmät oikeudenmukaisemmiksi kuin opettajat. Tätä voidaan osaltaan selittää sillä, että rehtorit ovat usein mukana järjestelmien luomisessa. Tutkimuksen mukaan arviointijärjestelmän kehittämiseen osallistuneet opettajat ymmärsivät ja hyväksyivät järjestelmien kriteerit paremmin sekä sitoutuivat niihin vahvemmin. Tämä korostui silloin, kun järjestelmän perusteet selitettiin avoimesti ja opettajat osallistuivat arviointikriteerien määrittelyyn.

Läpinäkyvyyden lisääminen ei välttämättä tarkoita kaikkien palkkatietojen avaamista kaikille, vaan palkka-avoimuutta voidaan toteuttaa eri tasoilla ja eri osa-alueilla. Heislerin (2021, 75–79) mukaan palkka-avoimuus voi kohdistua palkkausprosesseihin, tehtävän palkkaan tai yksittäisen työntekijän

palkkaan. Cullen (2024, 154) puolestaan erottaa horisontaalisen, vertikaalisen ja organisaatioiden välisen palkka-avoimuuden. Näin ollen organisaatioiden on tärkeää arvioida, millaista palkkatietoa jaetaan, kenelle sitä jaetaan ja millaisia vaikutuksia läpinäkyvyydellä tavoitellaan. Henn ym. (2025) kehittivät laajan ja yhtenäisen kyselypatteriston mittaamaan työntekijöiden kokemuksia palkkauksen läpinäkyvyydestä. Mittari perustuu työntekijöiden tietoisuuteen palkkatiedoista, mikä on erityisen hyödyllinen näkökulma tarkasteltaessa palkka-avoimuuden yhteyttä työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen. Palkkauksen läpinäkyvyys jaetaan viiteen ulottuvuuteen: tarkkaan palkkatietoon, yleiseen palkkahaitaritietoon, tietoon palkkaprosesseista, työntekijöiden väliseen palkkavies-  
tintään sekä ulkopuolisista lähteistä saatavaan palkkatietoon. Parempi ymmärrys siitä, miten työntekijät havaitsevat palkkatietoja eri lähteistä, voi auttaa organisaatioita valitsemaan tilanteeseensa sopivimmat palkka-avoimuuskäytännöt. Tutkimustulosten mukaan tieto palkkausprosesseista oli positiivisesti ja merkitsevästi yhteydessä sekä jaon että menettelyllisen oikeudenmukaisuuden kokemuksiin. Sen sijaan muiden palkka-avoimuuden muotojen yhteys työntekijöiden oikeudenmukaisuushavaintoihin oli joko heikko tai jopa negatiivinen. Tulokset viittaavat siihen, että organisaatioiden kannattaa ensisijaisesti panostaa palkkaprosessien avoimuuden lisäämiseen, mikä voi myös vähentää työntekijöiden tarvetta hakea palkkatietoa muista lähteistä

Edellä kuvatut oikeudenmukaisuuteen, arviointikäytäntöihin ja palkitsemisen läpinäkyvyyteen liittyvät kysymykset konkretisoituvat Virossa tehdyissä tutkimuksissa koulukontekstissa. Rehtorit ja opettajat suhtautuivat tulospalkkaukseen pääosin myönteisesti ja kokivat sen motivoivaksi, mutta järjestelmän koettu epäoikeudenmukaisuus nousi keskeiseksi ongelmaksi. (Irs 2012, 317.) Useilla opettajilla oli huolia kannustinjärjestelmien oikeudenmukaisuudesta Yhdysvalloissa toteutetuissa kolmessa tutkimuksessa. Vain hieman yli puolet opettajista koki palkkioiden myöntämismenettelmät oikeudenmukaisiksi kaikkia osallistujia kohtaan. (Yuan ym. 2013, 12). Havainnot viittaavat siihen, että tulospalkkauksen toimivuus koulukontekstissa ei riipu ainoastaan sen kannustavuudesta, vaan ratkaisevassa asemassa ovat myös arviointikriteerien selkeys, menettelytapojen koettu reiluus sekä se, missä määrin opettajat kokevat järjestelmän oikeudenmukaiseksi.

### 2.6.3 Pätevyyden kokemus ja motivaatio

Useissa palkka-avoimuutta ja suoritusperusteista palkkausta käsittelevissä tutkimuksissa on nostettu esiin järjestelmien ja käytänteiden seuraukset kokemukseen omasta pätevyystään ja motivaatiosta kehittyä työssään ja työskennellä paremmin. Näiden seurausten tarkastelu on keskeistä, sillä uusilla järjestelmillä tavoitellaan usein myönteisiä seurauksia työntekijöiden toimintaan ja sitä kautta koko työyhteisön ja organisaation tehokkuuteen. Aiemmat tutkimustulokset eivät kuitenkaan ole

yksiselitteisiä, vaan seuraukset vaihtelevat tutkimuskontekstin ja siihen liittyvien erojen mukaan. (Ahlström & Danell 2019; Jones 2013; Yuan ym. 2013; Nasrun 2017.)

Suoritusperusteisen palkkauksen on havaittu joissain tilanteissa heikentävän työntekijöiden pätevyyden kokemusta ja työmotivaatiota. Ahlström ja Danell (2019, 143–145) havaitsivat, että Ruotsissa ilman työsuorituksen arviointiin perustuvaa palkanlisää jääneet opettajat saattoivat alkaa kysenalaistaa omaa pätevyyttään ja olla aiempaa itsekriittisempiä. He kokivat, etteivät suoriutuneet työstään yhtä hyvin kuin palkanlisän saaneet ja kokivat itsensä epäsopiviksi opettajan työhön tai työyhteisöön. He pyrkivät myös löytämään selityksiä sille, miksi eivät saaneet palkanlisää. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin suoritukseen perustuvan palkanlisän yhteyttä opettajien motivaatioon rehtorien näkökulmasta. Rehtorit kokivat järjestelmän seuraukset pääosin kielteisiksi, ja heidän mukaansa osa opettajista piti turhina sellaisia työtehtäviä, jotka eivät vaikuttaneet suorituksen arviointiin. Osa opettajista halusi suoriutua työstään vain vähimmäisvaatimusten mukaisesti, eikä osa kokenut olevansa motivoitunut tekemään enää mitään luokkansa ulkopuolella. Tätä täydentävät Jonesin (2013) tulokset, joiden mukaan suoritusperusteisen palkkauksen vaikutukset opettajien työmotivaatioon ja sen pohjalta työpanokseen voivat riippua kannustinmallin rakenteesta. Jones havaitsi, että Floridan ulkopuolella suoritusperusteinen palkkaus vähensi opettajien viikoittaista työaika, kun taas Floridassa yksittäisiin opettajiin tai opettajatiimeihin kohdistuvat kannustimet lisäsivät työpanosta. Tulokset tukevat näkemystä siitä, että suoritusperusteisen palkkauksen vaikutukset motivaatioon ja työpanokseen eivät ole yksiselitteisiä.

Myös palkka-avoimuuden vaikutukset näyttäytyvät ristiriitaisina ja kohdistuvat eri tavoin eri työntekijäryhmiin. Baggio ja Marandola (2023) havaitsivat, ettei palkka-avoimuus heikentänyt työntekijöiden suoriutumista, mutta vaikutti negatiivisesti keskimääräistä vähemmän ansaitsevien työntekijöiden ponnisteluihin ja ylimääräisten ponnisteluun tarjoamiseen. Grasser ym. (2024) puolestaan osoittivat, että palkka-avoimuuden motivoiva vaikutus liittyi työntekijöiden kokemuksiin suhteellisesta palkastaan ja omasta suoriutumisestaan sekä kollegoiden palkkauksessa havaittuihin epäoikeudenmukaisuuksiin. Matalapalkkaisempien työntekijöiden kohdalla palkka-avoimuuden lisääminen heikensi kokemusta palkkauksen oikeudenmukaisuudesta ja sitä kautta motivaatiota, kun taas korkeapalkkaisempien työntekijöiden kohdalla merkittäviä vaikutuksia ei havaittu. Palkka-avoimuus saattoi motivoida erityisesti silloin, kun palkka koettiin olevan linjassa suorituksen kanssa ja työntekijä uskoi voivansa parantaa omaa asemaansa.

Opettajiin kohdistuvissa tutkimuksissa kannustinjärjestelmien yhteys motivaatioon vaihtelee selvästi järjestelmän rakenteen mukaan. Yuan ym. (2013, 18) havaitsivat, etteivät useimmat opettajat

kokeneet kouluissa käyttöön otettuja kannustinohjelmia motivoiviksi, vaikka opettajilla oli vahva halu ansaita suoritukseen perustuva palkanlisä. Tästä huolimatta järjestelmät eivät välttämättä toimineet motivaatiotekijöinä työskennellä aiempaa kovemmin tai muokata omaa työntekoa niiden perusteella. Yhteys motivaatioon vaihteli kuitenkin eri järjestelmien välillä, ja eniten motivoivaksi koettiin yksilökohtainen ja taloudellisesti merkittävä palkanlisä. Toisaalta Nasrun (2017) havaitsi kannustinpalkkioilla olevan merkitsevä positiivinen vaikutus opettajien työmotivaatioon, sillä 41 % työmotivaation vaihtelusta oli selitettävissä kannustinpalkkioilla. Papilaya ym. (2019) osoittivat puolestaan, että palkitsemisen vaikutus opettajien suoriutumiseen ei näyttäydä suoraviivaisena, vaan rakentuu pitkälti opettajien kokemusten kautta. Palkitseminen vahvisti motivaatiota ja koettua johtamisen läpinäkyvyyttä, joiden kautta vaikutus heijastui parempana suoriutumisena. Lisäksi järjestelmien vaikutukset eivät ole yhdenmukaisia, vaan voivat vaihdella yksilöllisten taustatekijöiden mukaan. Esimerkiksi Irs ja Türk (2012, 378) havaitsivat järjestelmän vaikutuksen motivaatioon olevan kaikista voimakkaimmillaan vanhemmilla ja kokeneemmilla opettajilla.

#### 2.6.4 Työyhteisön kollektiivisuus

Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet palkka-avoimuudella ja suoritusperusteisella palkkauksella olevan moninaisia ja vaihtelevia yhteyksiä työyhteisöön. Tutkimuksien mukaan menetelmät voivat aiheuttaa kateutta (Bamberger & Belogolovsky 2017; Schnauffer ym. 2022), haluttomuutta auttaa (Bamberger & Belogolovsky 2017) ja vaikeuksia tiimistyöskentelyssä (Ahlström & Danell, 2019) Tutkimuksien tulokset ovat osaksi ristiriitaisia, sillä on myös saatu näyttöä, etteivät opettajien tulospalkkio-ohjelmat vaikuttaisi opettajien välisiin suhteisiin. Toisaalta kyseisen tutkimuksen mukaan opettajat eivät kilpailleet aktiivisesti palkinnoista, millä olisi voinut olla seurauksia kollektiivisiin suhteisiin. (Yuan ym. 2013, 16, 18.) Joissakin konteksteissa palkka-avoimuuden on lisäksi havaittu vähentävän epä tietoisuutta ja spekulointia sekä vahvistavan luottamusta ja yhteistyötä esihenkilöitä ja muita työntekijöitä kohtaan. (Schumann 2024, 9.) Samansuuntaisia havaintoja on raportoitu myös koulukontekstissa, jossa läpinäkyvämmän johtamisen on todettu vahvistavan opettajien luottamusta rehtoriin ja tukevan myönteisen työilmapiirin rakentumista. (Papilaya ym. 2019.)

Palkka-avoimuuden edistämisen seuraukset työyhteisöön eivät ole yksiselitteisiä, sillä niiden taustalla vaikuttavat useat yksilölliset seikat kuten työntekijöiden uskomukset palkkatasostaan verrattuna kollegoihinsa. Bamberger ja Belogolovsky (2017, 663–665) tutkivat palkka-avoimuuden yhteyksiä työyhteisöön ja työilmapiiriin. Tutkimuksen tulokset osoittivat palkka-avoimuuden lisäävän kateutta korkeampipalkkaisia kohtaan ja lisäksi voivan vähentää matalapalkkaisempien auttamishalukkuutta korkeampipalkkaisia kohtaan. Tuloksiin vaikuttavat kuitenkin useat yksityiset erot kuten

motiivit, arvot ja uskomukset. Läpinäkyvämmän palkkauksen huomattiin voivan lisätä kateutta, koska se voi lisätä vertailua muihin. Heidän mukaansa työympäristöissä, joissa yhteistyö on erityisen tärkeää, kannattaa huomioida palkka-avoimuuden edistämisen mahdolliset seuraukset kollegoiden välisiin suhteisiin kuten auttamishalukkuuteen. Schnauffer ym. (2022) löysivät tutkimuksessaan kateuden tuntemisen voimakkuuden olevan yhteydessä omaan palkkaansa liittyviin ennakkokäsityksiin. Palkka-avoimuuden lisäämisellä löydettiin olevan vahvempi vaikutus henkilöihin, jotka eivät olleet aiemmin huolissaan palkkaeroista ja yllättyivät negatiivisesti omasta palkkatasostaan tietoisuuden lisääntyttyä. Kateuden kokemisen todennäköisyyden huomattiin kasvavan henkilöillä, joilla odotukset omasta palkkatasosta verrattuna kollegoihin olivat korkeammat, mutta läpinäkyvyyden kasvaessa muiden huomattiin tienaavan paremmin. Bamberger ja Belogolovsky (2017, 665) ehdottavat, että palkka-avoimuuden aiheutuvaa kateutta ja haluttomuutta auttaa parempipalkkaisia voidaan mahdollisesti lieventää lisäämällä työn suorituksen arviointikriteereihin tiimityöskentely ja muiden auttaminen.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on ristiriitaisia havaintoja yksilökohtaisen tulospalkkauksen vaikutuksista työyhteisöön ja muiden auttamiseen. Ahlström ja Danell (2019, 145–146) kertoivat tutkimuksessaan rehtorien kokeneen Ruotsissa tehdyn suoritukseen perustuvan palkanlisän muuttaneen työyhteisöä ja ryhmätyöskentelyä erityisesti ryhmissä, joissa osa oli saanut lisän ja osa oli jäänyt ilman. Ennen toimivat ja päämäärätietoiset tiimit olivat muuttuneet toimintakyvyttömiksi. Ilman korotusta jääneet opettajat saattoivat kokea olonsa ulkopuolisiksi tiimeistä ja keskittyivät vain pakolliseen työhön, joka vaikutti heidän henkilökohtaiseen suoriutumiseensa. Opettajat vaikuttivat stressaantuneemmilta, kiirehtivät omaan luokkaansa eivätkä enää tervehtineet toisiaan. Rehtorien mielestä spontaani ja mukava keskustelu katosi sekä opetuskokemuksien jakaminen väheni työyhteisöjen sisällä. Uudistus vaikeutti yhteisen ja kollektiivisen motivaation rakentumista työyhteisön sisällä. Rehtorit kokivat vaikeaksi luoda organisaatiokulttuuria, jossa osallistujat haluaisivat yhdessä tehdä töitä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

Päinvastaisia tuloksia tutkimuksessaan saivat Yuan ym. (2013), jotka tutkivat kolmen erilaisen Yhdysvalloissa toteutetun opettajien suoritukseen perustuvan tulospalkkiohjelmien yhteyksiä kollektiivisuuteen. Yhdelläkään ohjelmalla ei huomattu olevan merkitsevää yhteyttä opettajien välisten suhteiden heikentymiseen. POINT-ohjelman (Project on Incentives in Teaching), jossa bonukset määritellään yksilöllisesti oppilaiden osaamisen kasvun myötä, huomattiin jopa parantaneen yhteistyötä. Myöskään ohjelman pitkäaikaisseuranta ei osoittanut, että kollektiivisuus olisi heikentynyt vuosien aikana. Sen sijaan kahdessa muussa ohjelmassa, jossa bonukset maksetaan tiimeittäin ja koulukohteisesti, ei huomattu merkittäviä vaikutuksia. Tulokset osoittavatkin, että palkitsemisjärjestelmän

rakenne ja konteksti voivat vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten ne heijastuvat työyhteisön kollektiivisuuteen ja yhteistyöhön. On myös huomioitava, että Ahlströmin ja Danellin (2019) laadullinen tutkimus kuvaa yksittäisten rehtorien kokemuksia, joten ilmiön yleistettävyyys saattaa olla rajallinen verrattuna Yuanin ym. (2013) laajoihin määrällisiin tutkimuksiin. Kokonaisuutena tulokset viittaavat siihen, että palkitsemisjärjestelmien vaikutukset työyhteisön kollektiivisuuteen ja luottamukseen eivät ole yksiselitteisiä, vaan riippuvat ratkaisevasti järjestelmän rakenteesta, toteutustavasta ja kontekstista.

Yhteenvedona voidaan todeta, että palkka-avoimuuden, työsuorituksen arvioinnin ja kannustinlisen vaikutukset kytkeytyvät erityisesti koettuun oikeudenmukaisuuteen, läpinäkyvyyteen, motivaatioon ja työyhteisön kollektiivisuuteen. Aiemman tutkimuksen perusteella vaikutukset eivät ole yksiselitteisiä, vaan riippuvat arviointikriteereistä, viestinnästä ja järjestelmien koetusta legitimitetistä. Näiden havaintojen pohjalta seuraavassa luvussa tarkastellaan, miten näitä ilmiöitä on operationalisoitu empiirisessä osuudessa. (Ahlström & Danell 2019; Irs 2012a; Jones 2013; Yuan ym. 2013; Scott 2018.)

### 2.6.5 Palkka- ja työtyytyväisyys

Useissa palkka-avoimuutta, työsuorituksen arviointia ja kannustinlisiä käsittelevissä tutkimuksissa on tarkasteltu, miten erilaiset järjestelmät ja käytännöt liittyvät palkka- ja työtyytyväisyyteen. Molemmat käsitteet ovat moniulotteisia, ja niitä on mitattu eri tavoin eri tutkimuskonteksteissa. Tässä tutkimuksessa käytettävät mittarit on valittu tarkasteltava konteksti huomioiden. Cammann ym. (1983) tarkastelivat yleistä työtyytyväisyyttä osana mittaristoaan (Michigan Organizational Assessment Questionnaire, MOAQ) kolmen yleisluontoisen väittämän avulla. Väittämät kuvaavat työntekijän kokonaisarviota omasta työstään ja työpaikastaan. Tarkoituksena on saada tiivis yleiskuva siitä, kokeeko vastaaja suhtautuvansa työhönsä pääosin myönteisesti vai kielteisesti. Heneman ja Schwab (1985) puolestaan tarkastelivat palkkatyytyväisyyttä laajana ilmiönä ja kehittivät sitä varten mittarin (Pay Satisfaction Questionnaire, PSQ). Mittari koostuu useista palkkatyytyväisyyden osaluista: palkan taso, edut, korotukset sekä palkkauksen rakenne ja hallinnointi.

Aiemmat tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden työ- ja palkkatyytyväisyys riippuu monista tekijöistä. Palkka-avoimuuden lisäämisellä tai työsuorituksen arvioinnin ja kannustinlisen käyttöön otolla ei ole yksiselitteisesti myönteisiä tai kielteisiä vaikutuksia, vaan lopputulokseen vaikuttavat sekä käytäntöjen toteutustapa että työntekijöiden omat odotukset. Hakonen ym. (2014, 250) tuovat esiin, että tutkimusten mukaan palkka- ja työtyytyväisyys on vahvasti yhteydessä työntekijöiden kokemukseen palkkauksen oikeudenmukaisuudesta. Lisäksi palkkatyytyväisyyden ja

palkkatietämyksen välillä on havaittu vahva yhteys. Schumann (2024, 9) havaitsi palkka-avoimuuden lisäävän tyytyväisyyttä vähentämällä epätietoisuutta ja spekulointia, mikä voi tukea työntekijöiden sitoutumista ja pysyvyyttä organisaatiossa. Schnauffer ym. (2022) puolestaan raportoivat, että pettymys omiin palkkaodotuksiin ja siitä kumpuava kateus ovat yhteydessä työtyytyväisyyden heikkenemiseen. Palkka-avoimuuden yhteys tyytymättömyyteen oli kuitenkin heikompi silloin, jos työntekijöillä oli jo ennestään odotuksia palkkauksen epäoikeudenmukaisuudesta. Palkka-avoimus ei siis automaattisesti lisää tyytyväisyyttä, vaan sen vaikutus riippuu työntekijöiden yksilöllisistä odotuksista ja aiemmista kokemuksista.

Aiempi tutkimus antaa osittain ristiriitaisen kuvan suoritusperusteisen palkkauksen yhteydestä palkka- ja työtyytyväisyyteen. Osa tutkimuksista viittaa siihen, ettei tulospalkkio välttämättä lisää tyytyväisyyttä, ja joissain tapauksissa yhteys voi olla jopa lievästi kielteinen. Toisaalta on myös näyttöä siitä, että suoritusperusteinen palkkaus voi lisätä palkkatyytyväisyyttä, erityisesti silloin, kun työntekijät kokevat voivansa omalla suoriutumisellaan vaikuttaa ansioihinsa. (Belfield & Heywood 2008; Green & Heywood 2008; Schaubroeck ym. 2008.) Belfield ja Heywood (2008) havaitsivat tutkimuksessaan, että suoritusperusteinen palkkaus ei lisännyt opettajien palkkatyytyväisyyttä eikä yleistä työtyytyväisyyttä. Heidän mallissaan tulospalkkio ei ollut yhteydessä tyytyväisyyteen eikä kokemukseen siitä, että ponnistelut palkitaan, ja sen yhteys palkkatyytyväisyyteen oli jo lievästi negatiivinen. Green ja Heywood (2008) puolestaan osoittivat suoritusperusteisen palkkauksen olevan positiivisesti yhteydessä palkkatyytyväisyyteen. Yhteys ei heidän mukaansa selittänyt pelkästään korkeammilla ansioilla, vaan myös kokemuksella siitä, että työntekijällä on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa omiin ansioihinsa oman suorituksensa kautta. Tulokset viittasivat lisäksi siihen, että demografiset tekijät voivat vaikuttaa suhtautumiseen, esimerkiksi miehet kokivat suoritusperusteiset palkkaussmallit houkuttelevammiksi kuin naiset. Myös Schaubroeck ym. (2008) raportoivat, että työntekijöiden käsitykset tulospalkkauksesta olivat yhteydessä koettuun palkkatyytyväisyyteen. Myönteisempi suhtautuminen tulospalkkaukseen oli yhteydessä suurempaan palkkatyytyväisyyteen ja iloon palkankorotuksesta, eikä itse korotuksen suuruudella näyttänyt olevan ratkaisevaa merkitystä.

## **2.7 Tutkimuksen viitekehys**

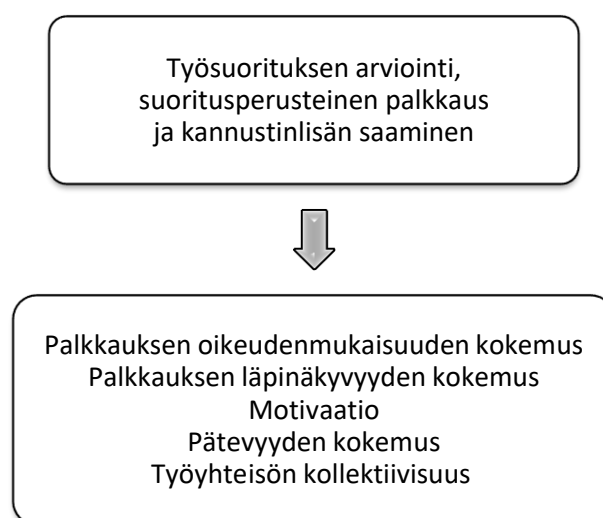
Tässä tutkimuksessa työsuorituksen arviointia ja siihen pohjautuvaa kannustinlisää tarkastellaan palkka-avoimuuden näkökulmasta osana organisaation palkitsemisjärjestelmää. Aiempi tutkimus on osoittanut, että palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat työntekijöihin usein heidän kokemustensa kautta. (Hakonen ym. 2014; Schumann 2024.) Keskeisiä kokemuksia ovat tässä tutkimuksessa palkkauksen

oikeudenmukaisuus ja läpinäkyvyys sekä työntekijöiden motivaatio, pätevyyden kokemus ja työyhteisön kollektiivisuus. (Colquitt 2001; Henn ym. 2025; Ahlström & Danell 2019; Jones 2013.) Työsuorituksen arviointia ja kannustinlisää tarkastellaan palkka-avoimuuden käytännön toteutuksen välineinä, joiden avulla suoritukseen perustuvia palkkaeroja voidaan pyrkiä tekemään näkyvämmiksi ja perustellummiksi henkilöstölle. Samalla niiden tavoitteena on kannustaa työntekijöitä hyvään työsuoritukseen. Aiemmat opettajien suoritusperusteista palkitsemista koskevat tutkimukset osoittavat, että tällaiset järjestelmät voivat olla yhteydessä oikeudenmukaisuuden ja läpinäkyvyyden kokemuksiin, motivaatioon, pätevyyden kokemukseen sekä työyhteisön kollektiivisuuteen. (Ahlström & Danell 2019; Irs 2012a; Irs 2012b; Irs & Türk 2012; Jones 2013.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti seuraavia yhteyksiä:

- työsuorituksen arvioinnin ja suoritusperusteisen palkkauksen yhteyttä palkkauksen oikeudenmukaisuuden kokemukseen
- työsuorituksen arvioinnin ja suoritusperusteisen palkkauksen yhteyttä palkkauksen läpinäkyvyyden kokemukseen
- työsuorituksen arvioinnin ja suoritusperusteisen palkkauksen yhteyttä motivaatioon
- työsuorituksen arvioinnin ja suoritusperusteisen palkkauksen yhteyttä pätevyyden kokemukseen
- työsuorituksen arvioinnin ja suoritusperusteisen palkkauksen yhteyttä työyhteisön kollektiivisuuteen

Näiden yhteyksien pohjalta muodostetaan tutkimuksen empiirinen osuus, jossa tarkastellaan työsuorituksen arvioinnin ja kannustinlisän yhteyksiä edellä kuvattuihin kokemuksiin opettajien ja rehtorien näkökulmasta (Kuvio 2).



Kuvio 2 Tutkimuksen viitekehys ja keskeiset muuttujat

### 3 Empiirisen tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kuvataan, miten tutkielman empiirinen osuus toteutettiin. Ensin esitellään tutkimusympäristö sekä tutkimusasetelma ja perustellaan valitut menetelmät. Tämän jälkeen kuvataan aineistonkeruu, tutkimusjoukko ja kyselylomakkeen laadinta. Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksen keskeisten käsitteiden operationalisointia ja käytettyjä mittareita. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä lähtökohtia sekä kuvataan aineiston analyysimenetelmät.

#### 3.1 Tutkimusympäristö

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on eräs suomalainen kaupunkiorganisaatio, ja kohderyhmänä ovat sen koulujen opettajat ja rehtorit. Vuoden 2025 alussa kohdeorganisaation kouluissa käynnistettiin pilottihanke, jossa otettiin käyttöön kannustinlisä. Päätös kannustinlisän saajista perustui esihenkilön toteuttamaan työsuorituksen arviointiin. Arviointi tehtiin valmiin kriteeristön pohjalta, jossa osa-alueina olivat työsuoritus ja ammatinhallinta, yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot sekä kehitysmyönteisyys ja muutokkyvykyys. Kukin kriteeri arvioitiin asteikolla 1–5, ja asteikon numerot oli kuvattu sanallisesti. Kannustinlisän käyttöönotto loi tarpeen tarkastella, miten järjestelmä koetaan ja millaisia kokemuksia siihen liitetään työyhteisössä.

Tutkimusprosessin onnistumisen kannalta valmisteluvaihe on keskeinen. Ennen tutkimuksen käynnistämistä on tärkeää muodostaa kokonaiskuva tutkittavasta tilanteesta ja selkeyttää tutkimuksen tavoitteita käymällä keskusteluja keskeisten päätöksentekijöiden kanssa. Mikäli yhteisymmärrystä tutkimuskysymyksistä ei saavuteta, tutkimusta ei tulisi toteuttaa. (Hair 2016, 60–61.) Tässä tutkimuksessa valmisteluvaiheessa keskusteltiin kohdeorganisaation edustajan kanssa mahdollisista tutkimusaiheista ja kohderyhmistä. Kyseinen henkilö toimii keskeisessä roolissa organisaation aiheeseen liittyvässä päätöksenteossa. Tutkimuskysymykset muotoutuivat organisaation tarpeiden ja toiveiden sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Vaikka tutkimuskysymykset ja kyselyn käytännön toteutus tarkentuivat yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa, aineiston analyysi, tulkinta ja raportointi toteutettiin tutkimuseettisiä periaatteita noudattaen tutkijan itsenäisinä ratkaisuin.

Fowlerin (2014, 100) mukaan kohderyhmän jäsenten kanssa käytävät keskustelut ennen kyselyn laatimista voivat syventää ymmärrystä vastaajien kokemusperäisestä todellisuudesta suhteessa tutkimuksen käsitteisiin. Tätä lähtökohtaa hyödynnettiin tässä tutkimuksessa, sillä tutkimuksen yksityiskohdat tarkentuivat ennen empiirisen osuuden toteutusta keskusteluissa pilottihanketta kehittävän organisaation viisitoistajäsenen työryhmän kanssa. Työryhmään kuului rehtoreita, opettajia, henkilöstön edustajia ja HR-asiiantuntijoita. Kyselyn suunnittelussa huomioitiin organisaation tavoite

kehittää kannustinlisäjärjestelmää siten, että se koetaan yhdenvertaiseksi, läpinäkyväksi ja kannustavaksi. Organisaatio halusi selvittää, miten järjestelmä tällä hetkellä koetaan, jotta sitä voidaan kehittää edelleen.

### 3.1.1 Kyselytutkimus

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kyselytutkimus, sillä se tarjosi tarkoituksenmukaisen tavan vastata tutkimuksen tavoitteisiin, tuki teoreettista viitekehystä ja soveltui hyvin kohdeorganisaation tilanteeseen. Tutkimus toteutettiin pääosin määrällisenä kyselytutkimuksena, jota täydennettiin avoimilla kysymyksillä. Ratkaisun avulla oli mahdollista tarkastella sekä ilmiöiden yleisyyttä ja keskinäisiä yhteyksiä että vastaajien kokemuksia ja tulkintoja. (Fowler 2014; Hair 2016; Williams ym. 2022.)

Tässä tutkimuksessa määrällinen kyselytutkimus soveltui tutkimusasetelmaan, koska tavoitteena oli tarkastella organisaatiossa käyttöön otettuun menetelmään liittyvien kokemusten yleisyyttä ja muuttujien välisiä yhteyksiä. Williamsin ym. (2021, 3) mukaan määrällistä tutkimusta käytetään silloin, kun tavoitteena on mitata tutkittavia ilmiöitä tai asioita ja tuottaa niistä numeerista tietoa. Kyselyn avoimet vastaukset puolestaan auttoivat ymmärtämään vastaajien kokemuksia ja tulkintoja syvällisemmin, mikä täydensi määrällisestä aineistosta saatavaa kokonaiskuvaa. Hairin (2016, 153) mukaan laadullinen ja määrällinen tutkimus täydentävät toisiaan, minkä vuoksi tehokas päätöksenteko voi usein edellyttää molempien lähestymistapojen hyödyntämistä. Näiden lähestymistapojen yhdistäminen oli perusteltua, sillä tutkimuksen tulosten tarkoituksena on tukea kohdeorganisaation päätöksentekoa.

Tutkimuskysely koostui pääosin suljetuista kysymyksistä, koska niiden avulla voitiin tarkastella tutkimuskysymysten kannalta keskeisten muuttujien välisiä yhteyksiä tilastollisesti. Suljetut kysymykset myös helpottavat vastaamista ja tuottavat yhtenäisempää analysoitavaa aineistoa (Fowler 2014, 87). Koska suljettujen kysymysten laatiminen voi olla haastavaa ja aikaa vievää, kysymysten muotoiluun kiinnitettiin erityistä huomiota (Hair 2016, 275). Kolmen avoimen kysymyksen avulla pyrittiin täydentämään määrällistä aineistoa ja ymmärtämään, miten vastaajat itse sanoittivat kokemuksiinsa työsuorituksen arvioinnista, kannustinlisästä ja niitä koskevasta viestinnästä. Avoimet kysymykset voivat tuottaa odottamattomia ja monipuolisia vastauksia sekä välittää vastaajien ajatuksia vapaammin kuin suljetut kysymykset (Fowler 2014, 87), vaikka niiden analysointi vaatii tutkijalta enemmän aikaa ja vaivannäköä (Hair 2016, 275).

### 3.1.2 Tutkimusasetelma, aineistonkeruu ja otanta

Tutkimusasetelma oli poikkileikkaustutkimus, koska tutkimus toteutettiin vain kerran tiettyä ajankohtana eikä siinä seurattu ilmiöiden muuttumista pidemmällä aikavälillä. Tietoarkisto (2025) määrittelee poikkileikkausasetelman yleiseksi yhteiskuntatieteellisessä määrällisessä tutkimuksessa käytettäväksi asetelmaksi, jossa on useita havaintoyksikköjä, jotka ovat useimmissa tapauksissa ihmisiä, kuten myös tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen toteuttaminen poikkileikkaustutkimuksena oli perusteltua, koska vastaajiksi haluttiin henkilöitä, joilla oli kokemuksia kohdeorganisaation pilottikokeilusta eli kannustinlisän käyttöön otosta, ja asia oli vielä tuoreessa muistissa. Tutkimuksen perusjoukkona olivat kohdeorganisaation koulujen rehtorit ja opettajat alakouluista, yläkouluista, lukiossa ja muista oppilaitoksista. Kysely lähetettiin yhteensä 698 henkilölle, joista siihen vastasi 173 henkilöä. Vastausprosentiksi muodostui näin noin 24,8 %. Vastausprosentin perusteella on mahdollista, että aineistoon liittyy valikoitumista. Ei-vastaajista ei ollut käytettävissä yksilötason tietoja, minkä vuoksi vastaamatta jättäneiden ja vastanneiden systemaattisia eroja ei voitu tarkastella tarkemmin. Tämä huomioidaan tutkimuksen luotettavuuden ja yleistettävyyden arvioinnissa.

Tutkimuksen kyselylomake rakennettiin etukäteen suunniteltujen kysymysten ja mittareiden kokonaisuudeksi, jonka avulla kerättiin vastaajilta aineistoa tutkimuksen tavoitteiden ja kohdeorganisaation tarpeiden mukaisesti. Kyselylomakkeen huolellinen suunnittelu oli tärkeää, sillä Williams ym. (2021, 80) painottavat, että suunnitteluvaihe vaikuttaa kerätyn aineiston laatuun ja tilastollisen analyysin mahdollisuuksiin. Myös Hair (2016, 266–267) huomauttaa, että kyselytutkimuksessa tutkijoilla on usein vain yksi mahdollisuus olla vuorovaikutuksessa vastaajien kanssa, minkä vuoksi suunnitteluun tulee kiinnittää erityistä huomiota. Kyselylomakkeen suunnittelu koostuu Fowlerin (2014, 99) mukaan kahdesta osasta: ensin päätetään, mitä halutaan mitata, ja sen jälkeen kysymykset suunnitellaan ja testataan. Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen suunnittelu aloitettiin jo varhaisessa vaiheessa tutkimusprosessia. Suunnittelu edellytti perehtymistä aiheesta koskevaan tutkimuskirjallisuuteen, koska kysymykset laadittiin aikaisemmissa tutkimuksissa käytettyjen mittaristojen pohjalta. Mittareita muokattiin kohdeorganisaation tilanteeseen sopiviksi siten, että ne kuvasivat mahdollisimman hyvin työsuorituksen arviointiin, kannustinlisään ja palkka-avoimuuteen liittyviä kokemuksia tässä tutkimuskontekstissa.

Kyselylomakkeen esitelmä on tärkeä osa hyvän kyselylomakkeen kehittämistä. Vaikka kysymyksiä olisi käytetty aiemmassa tutkimuksessa, ne tulee testata uudessa kontekstissa henkilöillä, jotka muistuttavat kohdejoukkoa (Williams ym. 2021, 100). Hairin (2016, 288) mukaan esitelmänsä sopiva otoskoko on noin 4–20 henkilöä, eikä suurempi määrä yleensä tuota merkittävästi lisää

hyödyllistä tietoa. Tässä tutkimuksessa esitestaus toteutettiin pilottihankkeen työryhmän pienemmillä kokoonpanolla. Lisäksi kyselyn esitetasivat tutkielman ohjaaja sekä muutama kohderyhmää edustava henkilö. Esitestauksessa kiinnitettiin erityistä huomiota kyselylomakkeen pituuteen, kysymysten muotoiluun ja järjestykseen, sillä nämä vaikuttavat vastausprosenttiin, aineiston laatuun, tiedonkeruun sujuvuuteen ja tilastollisen analyysin tekemiseen (Hair 2016, 273). Kyselylomakkeen täyttämiseen haluttiin kuluvan enintään viisitoista minuuttia, jotta vastaaminen koettaisiin mahdollisimman vaivattomaksi. Lisäksi väittämien muotoilun tuli olla selkeää ja yksiselitteistä. Esitestauksessa nousi esiin kehitysehdotuksia, joiden pohjalta lopulliseen kyselyyn tehtiin pieniä muokkauksia. Muokkaukset koskivat lähinnä sanavalintoja, eikä varsinaisia kysymyksiä enää vaihdettu.

Kysely toteutettiin sähköisenä itse täytettävänä kyselynä Webropol-järjestelmän kautta. Itse täytettävä sähköinen kyselylomake tarjoaa keinon tavoittaa suuri määrä vastaajia tehokkaasti, mutta samalla se edellyttää kysymysten selkeyttä, koska vastaaja täyttää lomakkeen itsenäisesti ilman ohjausta. Menetelmän haasteina voivat olla vastaamatta jättäminen tai kyselyn keskeyttäminen, mikä voi vaikuttaa vastausten määrään ja aineiston edustavuuteen. (Williams ym. 2021, 85–87.) Tässä tutkimuksessa sähköinen kysely oli perusteltu ratkaisu, koska kohderyhmä oli suuri ja hajautunut eri oppilaitoksiin. Webropol valittiin kyselyalustaksi, koska se mahdollisti kyselyn helpon jakamisen sekä aineiston suoran siirtämisen SPSS:ään tilastollista analyysiä varten.

Sähköpostitse lähetettyjen kyselyiden vastausprosentin on havaittu olevan suurempi, jos kysely tulee tutusta ja luotettavasta lähteestä, kuten oppilaitoksesta. Sen sijaan tuntemattomalta taholta tuleviin kyselyihin vastaamisen ennustettavuus on huomattavasti epävakampaa. (Fowler 2014, 10.) Tämän vuoksi tutkimuksen saatekirja ja linkki internetissä täytettävään kyselyyn lähetettiin kohdeorganisaation kautta. Ennustettavuutta lisäsi aiempi tieto kohderyhmälle tehdyistä kyselyistä ja niiden vastausprosentista, joten vastaajien määrän voitiin etukäteen olettaa olevan tutkimuksen analyysien kannalta riittävä.

Kyselylomakkeen ulkoasuun ja esitystapaan kiinnitettiin huomiota, koska kyselyyn vastattiin itsenäisesti internetissä. Kysymykset suositellaan ryhmittelemään aihealueittain ja jäsentämään selkeisiin osioihin, jotka ovat helposti tunnistettavissa otsikoinnin avulla. Lomakkeen selkeyttä voidaan parantaa myös vastausohjeilla ja siirtymäteksteillä eri osioiden välillä. (Hair 2016, 285–286.) Webropol-kyselylomakkeessa kysymykset jaettiin usealle sivulle teemoittain, ja jokaisen osion alussa esitettiin lyhyt ohjeistus, joka auttoi hahmottamaan kysymysten tarkoitusta. Tällä pyrittiin parantamaan vastausten laatua ja vähentämään kyselyn keskeyttämistä. Myös esitestaajilta pyydettiin palautetta lomakkeen ulkoasusta.

### 3.1.3 Mittarit

Määrällisessä kyselytutkimuksessa tutkittavat ilmiöt tulee muuntaa mitattavaan muotoon, jotta aineistoa voidaan analysoida tilastollisin menetelmin. Tutkimusongelmat jäsennetään selkeiksi ja ytimekkäiksi tutkimuskysymyksiksi, jotka kuvaavat tarkasteltavaa ilmiötä. Nämä tutkimuskysymykset operationalisoidaan mittareiksi, joiden avulla ilmiötä voidaan empiirisesti tarkastella. (Williams ym. 2021, 9.) Tässä alaluvussa kuvataan, miten tutkimuskysymykset ja keskeiset käsitteet on operationalisoitu mitattavaan muotoon tässä tutkimuksessa.

Kysymysten suunnittelussa tutkijan tulee arvioida, missä määrin aiempaa tutkimuskirjallisuutta hyödynnetään. Aiemmin validoitujen mittareiden käyttö voi parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja validiteettia. (Fowler 2014, 6.) Aiemmin käytettyjen kysymysten hyödyntäminen on suositeltavaa, sillä ne on jo testattu ja todettu toimiviksi erilaisissa tutkimuskonteksteissa. Lisäksi tulosten vertaaminen aiempiin tutkimuksiin helpottuu. (Williams ym. 2021, 91.) Tässä tutkimuksessa varsinaiset väittämät pohjautuivat aiemmissä tutkimuksissa käytettyihin mittareihin. Myös taustatietoja koskevat kysymykset perustuvat pääosin aiemmissä tutkimuksissa käytettyihin kysymyksiin. Taustatietojen valinnassa huomioitiin lisäksi kohdeorganisaation toiveet sekä heidän tyypillisesti käyttämänsä kysymykset esimerkiksi työhyvinvointikyselyissä. Kysymysten valinnassa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että niitä on käytetty laajoissa aineistoissa ja pääosin samankaltaisissa tutkimuskonteksteissa. Aiempiin mittareihin tukeutuminen oli tärkeää myös siksi, että tutkimuksessa haluttiin tarkastella opettajien ja rehtorien kokemuksia tavalla, joka mahdollisti tulosten suhteuttamisen aikaisempaan tutkimukseen.

Erialaisten kysymystyyppien avulla voidaan kysyä faktoja, kartoittaa asenteita ja uskomuksia tai selvittää käyttäytymistä (Williams ym. 2021, 89–91). Tässä tutkimuksessa kyselylomake rakennettiin siten, että se eteni vastaajan kannalta mahdollisimman loogisesti avauskysymyksistä varsinaisiin väittämiin ja lopuksi taustatietoihin. Hairin (2016, 275, 279–281) mukaan avaus- ja seulontakysymyksillä voidaan herättää vastaajan kiinnostus, varmistaa kyselyn oikea kohdentuminen ja ohjata vastaaja tarvittaessa oikeaan osioon. Tässä tutkimuksessa avauskysymykseen sisältyi kysymys vastaajan saamasta kannustinlisästä: ”*Saitko kannustinlisää?*” Kysymyksellä kartoitettiin vastaajan asemaa arviointijärjestelmässä sekä hänen kokemuspohjaansa. Samalla kysymys toimi seulontakysymyksenä: ainoastaan ne vastaajat, jotka ilmoittivat saaneensa kannustinlisää, ohjattiin vastaamaan kahteen lisäkysymykseen, joissa kartoitettiin kannustinlisän määrällistä riittävyttä ja tyytyväisyyttä sen saamiseen. Ne vastaajat, jotka eivät olleet saaneet kannustinlisää tai joiden palvelussuhde oli

kestänyt alle vuoden, eivät vastanneet näihin jatkokysymyksiin. Lisäksi kaikilta vastaajilta kysyttiin: ”*Tiedätkö, ketkä koulussasi ovat saaneet kannustinlisää?*”.

Kyselylomakkeen varsinaiset väittämät kytkettyivät tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin. Niissä kysyttiin esimerkiksi asenteista, uskomuksista, mielipiteistä ja käyttäytymisestä. Vastauksen helpottamiseksi kysymykset ryhmitellään usein aihealueittain, ja haarautuvilla kysymyksillä voidaan ohjata vastaajaa oikeisiin kysymyksiin (Hair 2016, 275, 279–281). Tässä tutkimuksessa varsinaiset väittämät sisälsivät useita eri teemoja, jotka koskivat esimerkiksi työsuorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuutta ja järjestelmän läpinäkyvyyttä, kannustinlisän motivoivuutta, työ- ja palkkatyytyväisyyttä, pätevyyden kokemusta sekä työyhteisön kollektiivisuutta. Tarkemmat kysymykset esitetään myöhemmin operationalisointitaulukossa.

Taustatietojen avulla tuloksia voidaan tulkita paremmin, sillä niiden pohjalta vastaajia voidaan luokitella eri ryhmiin. Kysymykset ovat usein henkilökohtaisempia, ja niiden esittäminen kyselyn alussa voi lisätä keskeyttämisen riskiä tai vaikuttaa myöhempiin vastauksiin. (Hair 2016, 275, 281.) Taustamuuttajat voivat myös selittää eroja vastaajien asenteissa ja kokemuksissa. (Williams ym. 2021, 91.) Tässä tutkimuksessa osaa taustatiedoista käytettiin kontrollimuuttujina, joiden avulla analysoitiin vastaajien henkilökohtaisten ja ammatillisten taustojen yhteyttä heidän kokemuksiinsa työsuorituksen arvioinnista ja kannustinlisästä. Kyselyssä kartoitettiin, oliko vastaaja esihenkilöasemassa ja mihin sukupolveen hän kuului. Sukupuolta koskevassa kysymyksessä vastausvaihtoehdot olivat nainen, mies, muu tai ”en halua kertoa”. Lisäksi kysyttiin, missä oppilaitosmuodossa vastaaja pääasiassa työskentelee (alakoulu, yläkoulu, lukio tai muu) sekä oliko hänen palvelussuhteensa vakituinen vai määräaikainen. Vastaajien työhistoriaa selvitettiin kolmella erillisellä kysymyksellä: kuinka kauan he olivat työskennelleet opetusallalla, kuinka pitkään kohdeorganisaatiossa ja kuinka kauan nykyisessä työtehtävässään. Näihin kysymyksiin vastattiin valitsemalla sopiva aikaväli seuraavista vaihtoehdoista: alle 3 vuotta, 3–10 vuotta, 11–20 vuotta tai yli 20 vuotta. Näiden muuttajien avulla pyrittiin tunnistamaan mahdollisia taustatekijöitä analyysivaiheessa.

Asenteita ja kokemuksia mittaavissa väittämässä käytettiin viisiportaista Likert-asteikkoa, joka yhdenmukaistettiin koko kyselyssä selkeyden lisäämiseksi. Vastausvaihtoehdot olivat 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä ja 5 = Täysin samaa mieltä. Viisiportainen asteikko soveltui tähän tutkimukseen, koska se tarjosi riittävästi vaihtoehtoja ilman, että vastaaminen muodostui liian raskaaksi (Williams 2021, 94–96). Osa mittareista muokattiin tutkimuskontekstiin sopiviksi esimerkiksi sanavalintoja tarkentamalla.

Lisäksi kaikki kysymykset muotoiltiin väittämiksi. Tällä pyrittiin selkeyttämään kyselyä ja helpottamaan vastaamista, mikä voi osaltaan parantaa vastausprosenttia.

Koska tutkimuksessa tarkasteltiin muuttujien välisiä yhteyksiä, mittarit jäsennettiin analyysivaiheessa selittäviin, selitettäviin ja kontrollimuuttujiin. Määrällisessä tutkimuksessa muuttujilla viitataan havaintoyksikön, kuten henkilön, ominaisuuksiin, ja ne voidaan jakaa esimerkiksi selittäviin eli riippumattomiin ja selitettäviin eli riippuviin muuttujiin. (Williams ym. 2021, 12.) Analyysissä hyödynnettiin sekä selittäviä että selitettäviä muuttujia. Tässä tutkimuksessa selittävinä muuttujina käytettiin työsuorituksen arviointijärjestelmään ja suoritusperusteiseen palkkaukseen liittyviä kokemuksia sekä sitä, oliko vastaaja saanut kannustinlisän. Selitettävinä muuttujina tarkasteltiin puolestaan palkkauksen oikeudenmukaisuuden ja läpinäkyvyyden kokemusta, motivaatiota ja pätevyyden kokemusta sekä työyhteisön kollektiivisuutta. Kyselyssä hyödynnettiin lisäksi palkka- ja työtyytyväisyyttä koskevia mittareita, mutta niitä ei sisällytetty tutkimuksen varsinaisiin tutkimuskysymyksiin eikä jatkoanalyysiin. Lisäksi analyysissä hyödynnettiin edellä kuvattuja kontrollimuuttujia.

Taulukko 2 esittelee kuhunkin kysymykseen liittyvät keskeiset käsitteet sekä niiden mittaamiseen käytetyt mittaristot. Lisäksi jokaisesta mittarista on esitetty aiempi tutkimus, johon se perustuu. Taulukkoon on koottu myös mittaristoihin sisältyvät kysymykset sekä mahdolliset erityishuomiot, kuten kysymyksiin tehdyt muokkaukset. Näin taulukko havainnollistaa, miten teoreettiset käsitteet on tässä tutkimuksessa muutettu mitattavaan muotoon ja miten ne kytkeytyvät tutkimuksen alakysymyksiin ja aiempaan tutkimukseen aiheesta.

Taulukko 2 Käsitteiden ja mittarien operationalisointitaulukko

Käsitteet	Mittaristo (lähde)	Mittariston kysymykset
<p><b>Kysymykset:</b></p> <p>1a. Miten myönteisesti tai kriittisesti henkilöstö suhtautuu työsuorituksen arviointijärjestelmään ja suori- tusperusteiseen palkkaukseen?</p> <p>1b. Missä määrin suhtautuminen työsuorituksen arviointijärjestelmään ja suori- tusperusteiseen palkkaukseen eroaa kannustinlisää saaneiden ja sitä saamattomien, opettajien ja rehtorien, naisten ja miesten sekä eri sukupolvien välillä?</p>		
<p><b>Kokemukset, asenteet ja käsitteet työsuorituksen arviointia kohtaan</b></p>	<p>Irs (2012) Teacher performance appraisal and remuneration aspects of performance management on the example of Estonian general educational school</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Opettajien työsuorituksen ja toiminnan sisäinen arviointi on koulussamme järjestetty systemaattisesti.</i></li> <li>- <i>Koulussamme käytössä oleva opettajien työn arviointijärjestelmä ja sen periaatteet ovat ymmärrettäviä.</i></li> <li>- <i>Opettajat osallistuvat koulussamme riittävästi oman työnsä arviointijärjestelmän kehittämiseen. (esimerkiksi luottamushenkilön tai tämän kyselyn kautta).</i></li> <li>- <i>Opettajien työn arvioinnilla on suora yhteys heidän työsuorituksiinsa.</i></li> <li>- <i>Koulussamme käytössä oleva opettajien arviointijärjestelmä mahdollistaa opettajan työn oikeudenmukaisen arvioinnin.</i></li> <li>- <i>Opettajille annettava palaute heidän työsuorituksestaan on riittävää.</i></li> </ul>
<p><b>Kokemukset, asenteet ja käsitteet suoritusperusteista palkkaa kohtaan</b></p>	<p>Irs (2012) Teacher performance appraisal and remuneration aspects of performance management on the example of Estonian general educational school</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Suoritusperusteinen palkkaus on opettajille motivoivaa.</i></li> <li>- <i>Suoritusperusteinen palkkaus tukee koulun tavoitteiden saavuttamista.</i></li> <li>- <i>Opettajien suoritusperusteinen palkkaus on koulussamme oikeudenmukaista.</i></li> </ul>
<p><b>Kysymykset:</b></p> <p>2a. Miten kokemukset työsuorituksen arvioinnista ja suoritusperusteisesta palkkauksesta ovat yhteydessä palkkauksen oikeudenmukaisuuden kokemukseen?</p> <p>2b. Miten kokemukset työsuorituksen arvioinnista ja suoritusperusteisesta palkkauksesta ovat yhteydessä palkkauksen läpinäkyvyyden kokemukseen?</p> <p><i>Mittarit on muokattu tutkimuskontekstiin sopivaksi.</i></p>		
<p><b>Oikeudenmukaisuuden kokemus</b> (jako, menettelytavat, vuorovaikutus, tiedollinen)</p>	<p>Colquitt (2001) On the Dimensionality of Organizational Justice</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Arvioinnin menettelytavat on sovellettu johdonmukaisesti.</i></li> <li>- <i>Arvioinnin menettelytavat ovat olleet puolueettomia.</i></li> <li>- <i>Arvioinnin menettelytavat ovat perustuneet paikkansapitävään tietoon.</i></li> <li>- <i>Arvioinnin lopputulos on ollut oikeutettu ottaen huomioon suoritukseni.</i></li> <li>- <i>Minua on kohdeltu arvioinnissa kohteliaasti ja kunnioittavasti.</i></li> <li>- <i>Arvioija on ollut rehellinen viestinnässään kanssani.</i></li> </ul>
<p><b>Palkkausprosessin läpinäkyvyys</b></p>	<p>Henn ym. (2025) Pay Information Awareness Questionnaire (PIAQ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Organisaationi tarjoaa tietoa, miten palkkapäätökset tehdään.</i></li> <li>- <i>Ymmärrän hyvin sen prosessin, jolla organisaationi määrittää palkat.</i></li> </ul>

Käsitteet	Mittaristo (lähde)	Mittariston kysymykset
<b>Kysymykset:</b> 3a. Miten kokemukset työsuorituksen arvioinnista ja suoritusperusteisesta palkkauksesta ovat yhteydessä työntekijöiden motivaatioon? 3b. Miten kokemukset työsuorituksen arvioinnista ja suoritusperusteisesta palkkauksesta ovat yhteydessä työntekijöiden pätevyyden kokemukseen?		
<b>Motivaatio eli valenssi</b> (palkkion kokeminen haluttavaksi)	Yuan ym. (2013) Incentive Pay Programs Do Not Affect Teacher Motivation or Reported Practices	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Minulla on vahva halu ansaita kannustinlisä.</i></li> <li>- <i>Mahdollisuus ansaita kannustinlisä on lisännyt haluani kehittää opetustani / työnteokoani.</i></li> <li>- <i>Kannustinlisän suuruus on riittävä motivoimaan lisäponnistuksiin.</i></li> </ul>
<b>Pätevyyden kokemus</b> (kompetenssi)	Van den Broeck ym. (2010) Work-related Basic Need Satisfaction scale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Hallitsen työtehtäväni todella hyvin.</i></li> <li>- <i>Tunnen olevani pätevä työssäni.</i></li> <li>- <i>Olen hyvä tekemissäni työtehtävissä.</i></li> <li>- <i>Minusta tuntuu, että pystyn selviytymään jopa vaikeimmista työtehtävistä.</i></li> <li>- <i>En tunne olevani pätevä työssäni. (käänteinen väittämä)</i></li> <li>- <i>Epäilen, pystynkö suoriutumaan työstäni kunnolla. (käänteinen väittämä)</i></li> </ul>
<b>Kysymys:</b> 4. Miten kokemukset työsuorituksen arvioinnista ja suoritusperusteisesta palkkauksesta ovat yhteydessä työyhteisön kollektiivisuuteen?		
<b>Kollektiivisuus</b> (positiivinen suhde työtovereihin, negatiivinen suhde työtovereihin, ohjelman negatiivinen vaikutus työtovereiden välisiin suhteisiin)	Yuan ym. (2013) Incentive Pay Programs Do Not Affect Teacher Motivation or Reported Practices Springer ym. (2012) Motivation or Reported Practices	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Opettajat koulussani tuntevat vastuuta auttaa toisiaan tekemään parhaansa.</i></li> <li>- <i>Opettajat koulussani auttavat toisiaan, vaikka se ei ehkä kuuluisikaan heidän viralliseen tehtäväänsä.</i></li> <li>- <i>Opettajat koulussani vaikuttavat olevan enemmän kilpailuhenkisiä kuin yhteistyöhaluisia. (käänteinen väittämä)</i></li> <li>- <i>Opettajat koulussani eivät oikeastaan luota toisiinsa. (käänteinen väittämä)</i></li> <li>- <i>Olen huomannut lisääntyneitä kaunaa opettajien keskuudessa työsuorituksen arviointimenettelyn alusta alkaen.</i></li> </ul>
<b>Muut kyselyssä käytetyt mittarit</b>		
<b>Yleinen palkkatyytyväisyys</b>	Heneman ja Schwab (1985) Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature and Measurement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Olen tyytyväinen nykyiseen palkkaani.</i></li> <li>- <i>Olen tyytyväinen viimeisimpään palkankorotukseeni.</i></li> </ul> <p>Mittari on muokattu tutkimuskontekstiin sopivaksi.</p>
<b>Yleinen työtyytyväisyys</b>	Cammann ym. (1983) Assessing the attitudes and perceptions of organizational members.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Olen kaiken kaikkiaan tyytyväinen työhöni.</i></li> <li>- <i>Yleisesti ottaen en pidä työstäni.</i></li> <li>- <i>Työskentelen mielelläni tässä työpaikassa.</i></li> </ul>
<b>Subjekttiivinen arvio kannustinlisän suuruudesta</b>	Schaubroeck ym. (2008) An under-met and over-met expectations model of employee reactions to merit raises.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Kannustinlisä on suuruudeltaan huomattava</i></li> </ul> <p>Mittari on muokattu tutkimuskontekstiin sopivaksi. Kysymykseen vastasivat ne, jotka saivat kannustinlisän.</p>
<b>Tyytyväisyys palkankorotuksesta</b>	Heneman ym. (1988) The relationship between pay-for-performance perceptions and pay satisfaction	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Olen tyytyväinen saamaani kannustinlisään</i></li> </ul> <p>Mittari on muokattu tutkimuskontekstiin sopivaksi. Kysymykseen vastasivat ne, jotka saivat kannustinlisän.</p>

Lisäksi kysely sisälsi kolme avointa kysymystä, joissa vastaajat pääsivät kuvaamaan tarkemmin omia kokemuksiaan ja mielipiteitään aiheesta. Keskusteluissa työryhmän jäsenten kanssa kävi ilmi, että aiheeseen liittyvistä asioista on viestitty eri oppilaitoksissa hyvin eri tavoin. Tämän vuoksi haluttiin selvittää, millaisia toiveita vastaajilla oli kannustinlisään liittyvästä viestinnästä jatkossa. Lisäksi vastaajilta haluttiin saada suora näkemys siitä, kokevatko he järjestelmän toimivaksi ja millä tavoin sitä voisi heidän mielestään kehittää. Kyselyn avoimet kysymykset olivat seuraavat: *”Millaisia kokemuksia sinulla on kannustinlisän vaikutuksista omaan työhösi tai työyhteisöön?”*, *”Miten toivoisit, että kannustinlisästä ja siihen liittyvistä asioista viestittäisiin jatkossa?”* ja *”Koetko, että kannustinlisä on toimiva järjestelmä? Entä millä tavoin sitä voisi mielestäsi kehittää toimivammaksi?”*.

### 3.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset näkökulmat

Kyselytutkimusta toteuttaessa on tärkeää huolehtia sen eettisyydestä. Tämä tarkoittaa ennen kaikkea sitä, ettei vastaajille aiheudu haittaa heidän osallistumisestaan tutkimukseen (Fowler 2014, 140). Tässä tutkimuksessa eettiset näkökulmat liittyivät erityisesti vastaajien anonymiteettiin, vapaaehtoisuuteen, aineiston käsittelyyn sekä siihen, että tutkimusaihe koski henkilöstölle mahdollisesti herkkää palkitsemiseen liittyvää kokemusta. Tässä tutkimuksessa eettisyyden kannalta keskeisiä olivat myös vastaajien tasapuolinen kohtelu, mahdollisten valtasuhteiden huomioiminen sekä tutkimuksen rehellinen raportointi (Hair 2016, 58). Eettiset näkökulmat huomioitiin kyselyn suunnittelussa, aineiston käsittelyssä ja tulosten raportoinnissa. Tutkimuksen laadun arvioinnissa hyödynnettiin reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltiin sisäisen ja ulkoisen validiteetin näkökulmista.

Kyselylomakkeen reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan mittarin kykyä tuottaa johdonmukaisia ja pysyviä tuloksia eri mittauskerroilla. Mitä enemmän aineistossa on satunnaisvirhettä, sitä heikommaksi mittarin luotettavuus jää. Luotettavuutta voidaan parantaa huolellisella kysymysten suunnittelulla sekä testaamisella ennen varsinaista aineistonkeruuta. (Williams ym. 2021, 98.) Tässä tutkimuksessa kyselyn luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan hyödyntämällä mittareita, joita on aiemmin käytetty vastaavissa tutkimuksissa. Erityisesti pyrittiin valitsemaan kysymyksiä, jotka on todettu toimiviksi samankaltaisessa tutkimuskontekstissa, kuten Virossa ja Yhdysvalloissa koulutussektorilla tehdyissä tutkimuksissa, joissa on tarkasteltu kannustinlisien vaikutuksia. Mittareiden soveltuvuutta tähän tutkimuskontekstiin arvioitiin aiemmin kuvatun esitestauksen avulla.

Kyselylomakkeen validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, missä määrin kysely mittaa juuri sitä ilmiötä, jota sen on tarkoitus mitata. Kysymysten laadinta on keskeinen mutta haastava vaihe,

sillä niiden tulee olla yksiselitteisiä ja vastaajille ymmärrettäviä tarkoitettulla tavalla. Sähköisessä kyselytutkimuksessa tutkijalla ei ole mahdollisuutta tarkentaa kysymyksiä vastaustilanteessa, minkä vuoksi kysymysten muotoiluun on kiinnitettävä erityistä huomiota. Toisaalta sähköisen kyselyn etuna on, että kaikki vastaajat saavat kysymykset samassa muodossa, jolloin esimerkiksi tutkijan äänenpaino tai ilmeet eivät vaikuta vastausten muodostumiseen. (Williams ym. 2021, 91–92, 99.) Tässä tutkimuksessa validiteettia vahvistettiin käyttämällä aiemmissa tutkimuksissa käytettyjä mitta-areita, esitestaamalla kyselylomake sekä muokkaamalla sanavalintoja kohdeorganisaation kontekstiin sopiviksi. Esitestauksen avulla löydettiin ja korjattiin esimerkiksi epäselviä ilmaisuja ja kómpe-löitä käännöksiä, ja lisäksi kyselyssä pyrittiin käyttämään vastaajille mahdollisimman tuttuja sana-valintoja ja käsitteitä. Esimerkiksi motivaation mittaamisessa hyödynnettiin valenssin mittaria, mutta vastaajille puhuttiin motivaatiosta, koska se on tutumpi termi.

Validiteettia tarkasteltiin myös sisäisen ja ulkoisen validiteetin näkökulmista. Sisäinen validiteetti liittyy siihen, missä määrin tutkimusasetelma mahdollistaa päätelmät muuttujien välisistä suhteista ja mahdollisesta kausaalisuudesta. Ulkoinen validiteetti puolestaan koskee otoksen edustavuutta ja tulosten yleistettävyyttä. (Balnaves & Caputi 2001.) Tässä tutkimuksessa sisäistä validiteettia rajoittaa poikittaistutkimusasetelma, minkä vuoksi tuloksia tarkastellaan muuttujien välisinä yhteyksinä eikä vahvoina kausaalipäätelminä. Ulkoista validiteettia tukee se, että vastaajat kuuluivat tutkimuk-sen kannalta olennaiseen kohderyhmään, mutta yleistettävyyttä rajoittaa tutkimuksen kohdistumi-nen yhteen organisaatioon. Tuloksia voidaan siksi ensisijaisesti tarkastella kyseisen organisaation kontekstissa.

Kyselyyn vastaaminen tapahtui täysin anonymisti, sillä tunnistetietojen keräämistä ei pidetty vält-tämättömänä. Anonymiteetin arvioitiin myös lisäävän vastaushalukkuutta ja vähentävän sitä riskiä, että vastaajat epäröisivät osallistumista esimerkiksi kannustinlisän saamiseen liittyvien huolien vuoksi. Eettisestä näkökulmasta osallistujille luvattu anonymiteetti on tärkeä periaate, joka usein parantaa myös aineiston laatua vähentämällä sosiaalisesti toivottua vastaamista (Hair 2016, 65). Fowlerin (2014, 142–143) mukaan eettisyyden kannalta on tärkeää minimoida tunnistettavien tieto-ten ja vastausten välinen yhteys, joten tutkimuksen kannalta tarpeettomien tietojen, kuten nimien, yhteystietojen tai osoitteiden kerääminen ei ole suositeltua, ellei se ole ehdottoman perusteltua. Tu-lostien analysoinnissa on tärkeää varmistaa, ettei raportointi muodosta riskiä yksittäisten vastaajien tunnistamiselle, esimerkiksi silloin, kun kyseessä on hyvin pieni vastaajaryhmä. Myös tämän tutki-muksen taustamuuttujat valittiin siten, etteivät ne jakautuisi ryhmiin, jotka olisivat analyysin kan-nalta liian pieniä tai mahdollistaisivat yksittäisten vastaajien tunnistamisen. Lisäksi analyysivai-heessa yhdistettiin niiden taustamuuttujien vastausvaihtoehtoja, joissa vastaajia oli vähän.

Tässä tutkimuksessa vastausmäärä oli riittävä tilastollisten analyysien toteuttamiseksi, mutta suuri osa otoksesta ei osallistunut kyselyyn. Tämä on huomioitava tulosten luotettavuuden ja yleistettävyyden arvioinnissa, sillä vastaamattomuus voi heikentää kyselytutkimuksen luotettavuutta erityisesti silloin, jos suuri osa kyselyyn kutsutuista jättää vastaamatta tai jos vastaamatta jättäneet poikkeavat systemaattisesti tutkimuspopulaatiosta (Fowler 2014, 42–43, 45). Myös vapaaehtoisuuteen perustuva vastaaminen voi aiheuttaa vinoumaa, jos osallistuneet poikkeavat kiinnostuksen kohteiltaan tai asenteiltaan niistä, jotka eivät osallistuneet tutkimukseen (Fowler 2014, 10). Tässä tutkimuksessa on siksi mahdollista, että vastaajiksi valikoituivat erityisesti henkilöt, joilla oli aiheeseen liittyviä voimakkaita kokemuksia tai mielipiteitä.

Kohderyhmälle lähetettiin saatekirje sähköisen kyselylinkin yhteydessä, jotta osallistujat saivat riittävät tiedot tutkimuksen sisällöstä, tietojen käsittelystä ja käytännön toteutuksesta. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019, 9) mukaan osallistujille tulee antaa riittävästi tietoa tutkimuksesta kirjallisesti tai sähköisesti sekä tarjota riittävästi aikaa osallistumispäätöksen tekemiseen ja mahdollisuus esittää kysymyksiä. Saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksen kannalta olennainen tieto, kuten tutkimuksen tarkoitus, keskeiset teemat, anonymiteetin ja tietosuojan turvaaminen sekä osallistumisen vapaaehtoisuus. Fowler (2014, 141) korostaa, että saatekirjeen avulla voidaan välittää juuri näitä tutkimuksen kannalta keskeisiä tietoja. Työryhmä esitesti saatekirjeen, ja sitä muokattiin saadun palautteen perusteella. Vastausaikaa annettiin kolme viikkoa, jotta osallistujille jäi riittävästi aikaa harkita osallistumisestaan. Vastaajia ei painostettu henkilökohtaisesti, vaan kaikille lähetettiin samanlainen muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta.

### **3.3 Aineiston analyysimenetelmät**

Tässä alaluvussa esitellään aineiston analysoimisessa käytetyt menetelmät ja analyysin eteneminen. Määrällisen aineiston analyysi sisältää useita vaiheita. Prosessi etenee seuraavalla tavalla: teoreettisen viitekehyksen tarkastelu, aineiston valmistelu analyysia varten, analyysimenetelmän valinta, varsinaisen analyysin toteuttaminen ja tulosten arviointi. (Hair 2016, 317.) Seuraavaksi kerrotaan, miten tutkimusprosessi eteni kyselytutkimuksen toteuttamisen jälkeen. Aineisto analysoitiin pääosin SPSS-ohjelmalla lukuun ottamatta avoimia vastauksia, jotka analysoitiin erikseen muodostamalla temaattinen luokittelu.

#### **3.3.1 Aineiston esikäsittely, summamuuttujat ja reliabiliteetti**

Ennen varsinaisten analyysien muodostamista aineisto tulee esikäsitellä, johon sisältyy aineiston muuntaminen eli datan muuttaminen uuteen muotoon analyysin helpottamiseksi. Dataa voidaan

muuttaa esimerkiksi kääntämällä negatiivisesti muotoillut väittämät, yhdistelemällä muuttujia, luokittelemalla vastauksia uudelleen ja muodostamalla uusia muuttujia. (Hair 2016, 320.) Tutkimusaineisto esikäsiteltiin huolellisesti tarkistamalla jokaisen muuttujan arvot ja tekemällä tarvittavat muokkaukset. Muuttujien arvot tarkistettiin, eikä aineistossa havaittu virheellisiä arvoja. Lisäksi negatiivisesti muotoillut väittämät käännettiin, luokittelumuuttujista muodostettiin dummy-muuttujia ja taustamuuttujien vastausluokkia yhdistettiin tilanteissa, joissa yksittäisiin ryhmiin kuului vain vähän vastaajia.

Seuraavaksi erillisistä muuttujista muodostettiin yhdeksän summamuuttujaa edellisessä taulukossa esiteltyjen, valmiiksi validoitujen mittareiden mukaisesti. Summamuuttujien muodostamista tarkasteltiin faktorianalyysin avulla. Analyysin perusteella aineistosta muodostui yhdeksän faktoria, jotka selittivät yhteensä 67,2 % muuttujien kokonaisvaihtelusta. Tämä viittaa siihen, että muuttujien taustalla on melko selkeä rakenne. Väittämät latautuivat pääosin loogisesti omille faktoreilleen eikä merkittäviä ristilatauksia havaittu. Näin ollen kaikki analyysiin sisällytetyt väittämät voitiin säilyttää summamuuttujissa.

Summamuuttujien reliabiliteetti tarkistettiin Cronbachin alfalla. Tulosten perusteella mittarit olivat sisäisesti konsistentteja. Kaikkien summamuuttujien sisäinen johdonmukaisuus oli vähintään tyydyttävällä tasolla ( $\alpha = .73-.90$ ). Ainoastaan summamuuttujan ”kollektiivisuus” kohdalla yksittäisen väittämän poistaminen olisi nostanut alfa-arvoa, mutta väittämä päätettiin säilyttää, jotta mittari säilyy vertailukelpoisena aiemmissä tutkimuksissa käytetyn vastaavan mittarin kanssa. Summamuuttujien muodostamisen yhteydessä tarkasteltiin lisäksi yksittäisten väittämien toimivuutta ja jakaumia SPSS-ohjelmiston avulla, eikä mittareissa havaittu sellaisia ongelmia, jotka olisivat estäneet summamuuttujien käytön jatkoanalyyseissä. Taulukko 3 esittää kaikkien summamuuttujien Cronbachin alfa -arvot.

Taulukko 3 Summamuuttujien reliabiliteetti Cronbachin alfa -kertoimen perusteella

Summamuuttuja	Väittämien lukumäärä	Cronbachin alfa
Kokemukset työsuorituksen arvioinnista	6	0.81
Kokemukset suoritusperusteisesta palkkauksesta	3	0.80
Oikeudenmukaisuuden kokemus	6	0.90
Palkkausprosessin läpinäkyvyys	2	0.81
Motivaatio	3	0.81
Pätevyyden kokemus	6	0.83
Kollektiivisuus	5	0.75

Aineistosta ja sen rakenteesta voidaan muodostaa kokonaiskuva tarkastelemalla sitä kuvailevan analyysin kautta. Tätä varten hyödynnetään frekvenssijakaumia, keskilukuja ja hajontalukuja sekä graafisia esityksiä, kuten histogrammeja ja pylväsdiagrammeja, joiden avulla voidaan tarkastella myös muuttujien jakaumia ja mahdollisia poikkeavia havaintoja. (Hair 2016, 322.) Summamuuttujia ja taustamuuttujia tarkasteltiin SPSS:ssä keskiarvojen ja -hajontojen sekä erilaisten kuvioiden kuten laatikkokaavioiden ja normaalijakaumaa havainnollistavien kuvioiden kautta. Summamuuttujien tunnusluvut esitellään tarkemmin tulososiossa. Taustamuuttujien frekvenssijakaumat olivat useiden muuttujien osalta vinoja. Taulukossa 4 esitetään taustamuuttujien jakaumat lukumäärinä ja prosenttiosuksina.

Taulukko 4 Vastaajien taustamuuttujien jakaumat

<i>Taustamuuttuja</i>	<i>Luokka</i>	<i>Määrä</i>	<i>Prosenttiosuus</i>
<i>Saiko kannustinlisää</i>	Ei ole saanut	140	78,0 %
	On saanut	33	22,0 %
<i>Tietää, ketkä ovat saaneet</i>	Kyllä	128	74,0 %
	Osaksi	17	9,8 %
	Ei	28	16,2 %
<i>Esihenkilöasema</i>	Kyllä	12	6,9 %
	Ei	161	93,1 %
<i>Sukupolvi</i>	Z-sukupolvi (1998–2016)	2	1,1 %
	Y-sukupolvi (1980–1997)	52	30,1 %
	X-sukupolvi (1965–1979)	100	57,8 %
	Boomerit (1947–1964)	19	11,0 %
<i>Sukupuoli</i>	Nainen	126	72,8 %
	Mies	27	15,6 %
	En halua kertoa	20	11,6 %
<i>Oppilaitos</i>	Alakoulu	62	35,8 %
	Yläkoulu	42	24,3 %
	Lukio	49	28,3 %
	Muu	20	11,6 %
<i>Palvelussuhde</i>	Vakituisen	164	94,8 %
	Määräaikainen	9	5,2 %
<i>Työkokemus opetusalaalta</i>	Alle 3 v	1	0,6 %
	3–10 v	20	11,6 %
	11–20 v	57	32,9 %
	Yli 20 v	95	54,9 %
<i>Työkokemus X kaupungilta</i>	Alle 3 v	9	5,2 %
	3–10 v	31	17,9 %
	11–20 v	61	35,3 %

<i>Taustamuuttuja</i>	<i>Luokka</i>	<i>Määrä</i>	<i>Prosenttiosuus</i>
<i>Työkokemus nykyisestä tehtävästä</i>	Yli 20 v	72	41,6 %
	Alle 3 v	18	10,4 %
	3–10 v	49	28,3 %
	11–20 v	56	32,4 %
	Yli 20 v	50	28,9 %

### 3.3.2 Tilastolliset analyysit ja temaattinen luokittelu

Tilastolliset analyysit aloitettiin tarkastelemalla korrelaatiokertoimia, joiden avulla arvioitiin muuttujien välisten yhteyksien tilastollista merkitsevyyttä ja voimakkuutta. Tilastollista merkitsevyyttä tarkasteltiin p-arvon avulla: p-arvon ollessa alle .05 yhteys katsottiin tilastollisesti merkitseväksi ja alle .01 erittäin merkitseväksi. Yhteyden voimakkuutta arvioitiin korrelaatiokertoimen itseisarvon perusteella. Kertoimen itseisarvon ollessa yli .71 yhteyttä pidettiin vahvana, arvojen .41–.70 välillä kohtalaisena ja tätä pienempiä arvoja heikkoina yhteyksinä Hairin (2016, 372–373) esittämien suuntaa antavien raja-arvojen perusteella.

Tässä tutkimuksessa jatkuvien summamuuttujien sekä työkokemuksen välisiä yhteyksiä tarkasteltiin Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokertoimella ( $r$ ). Luokkamuuttujien, eli kannustinlisän saamisen, esihenkilöaseman, sukupuolen ja sukupolven, yhteyksiä muihin muuttujiin tarkasteltiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella ( $r_s$ ).

Ryhmien välisiä eroja tarkasteltiin t-testien ja yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla. T-testiä käytettiin kahden ryhmän vertailuun ja varianssianalyysiä silloin, kun vertailtavia ryhmiä oli kolme tai useampia (Field 2024). Näiden analyysien avulla tarkasteltiin esimerkiksi sitä, erosivatko suhtautuminen työsuorituksen arviointijärjestelmään ja suoritusperusteiseen palkkaukseen kannustinlisää saaneiden ja sitä saamattomien, opettajien ja rehtorien, sukupuolten tai eri sukupolvien välillä.

Tässä tutkimuksessa ryhmien välisiä eroja analysoitiin pääasiassa riippumattomien otosten t-testillä silloin, kun vertailtavia ryhmiä oli kaksi: kannustinlisän saaneet ja sitä saamattomat, opettajat ja rehtorit sekä naiset ja miehet. Sukupolvien välisiä eroja tarkasteltiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä (ANOVA). Pienten ryhmäkokojen vuoksi sukupolvet Z ja Y yhdistettiin analyysivaiheessa. Ryhmien välisiä eroja tarkasteltiin tarvittaessa tarkemmin post hoc -vertailujen avulla. Testien keskeiset oletukset, kuten varianssien homogeenisuus, tarkistettiin ennen analyysien suorittamista. Tilastollisen merkitsevyyden rajana käytettiin tasoa  $p < .05$ .

Tässä tutkimuksessa suurimpaan osaan tutkimuskysymyksistä vastattiin hyödyntämällä regressioanalyysia. Regressioanalyysia käytetään useiden riippumattomien muuttujien yhteyden tarkasteluun suhteessa yhteen riippuvaan muuttujaan sekä näiden muuttujien suhteellisen vaikutuksen arviointiin. Mallin selitysvoimaa arvioidaan selitysasteen ( $R^2$ ) avulla, ja mallin sekä yksittäisten muuttujien tilastollista merkitsevyyttä tarkastellaan F-testin ja regressiokertoimien p-arvojen perusteella (Hair 2016, 88–91).

Regressioanalyysit toteutettiin siten, että malliin lisättiin ensin taustamuuttujat eli esihenkilöasema, sukupuoli, sukupolvi ja työkokemus. Tämän jälkeen malliin lisättiin varsinaiset selittävät muuttujat eli työsuorituksen arviointi, suoritusperusteinen palkkaus ja kannustinlisän saaminen. Näin pystyttiin tarkastelemaan, kuinka paljon selittävät muuttujat toivat lisäselitysvoimaa pelkkiin taustatekijöihin verrattuna. Kaikki muuttujat sisällytettiin malleihin samanaikaisesti. Regressiomallien oletuksia eli normaalisuutta, homoskedastisuutta ja lineaarisuutta tarkasteltiin visuaalisesti kuvioden avulla.

Multikollinearisuus tarkoittaa tilannetta, jossa selittävät muuttujat korreloivat keskenään, mikä vaikeuttaa niiden yksilöllisen vaikutuksen arviointia. Voimakas kollinearisuus voi johtaa epävakaisiin ja epäluotettaviin regressiokertoimiin sekä heikentää mallin tulkittavuutta (Field 2024, 440). Regressioanalyysissä mahdollisesti esiintyvää multikollinearisuutta tarkasteltiin sekä muuttujien välisten korrelaatioiden että VIF- ja toleranssiarvojen avulla. Näiden perusteella multikollinearisuus ei muodostunut ongelmaksi, joten kaikki valitut muuttujat voitiin pitää mukana analyysissa.

Avoimet kysymykset analysoitiin luokittelemalla vastaukset toistuvien sanojen, ilmausten ja teemojen perusteella (Hair 2016, 319). Avoimia vastauksia kertyi runsaasti. Vastaukset käytiin läpi huolellisesti, ja ne sisälsivät sekä suoraan kysymyksiin liittyviä että laajempia aihetta koskevia näkemyksiä. Vastaukset luokiteltiin niissä esiin nousseiden toistuvien teemojen perusteella, ja näiden pohjalta muodostettiin analyysiluokat, joita hyödynnettiin tulosten tarkastelussa.

## 4 Tulokset

Tässä luvussa esitellään SPSS-ohjelmalla tehdyt tilastolliset analyysit, joiden avulla vastataan tutkimuskysymyksiin kohdeorganisaatiossa käyttöönotetun työsuorituksen arvioinnin ja kannustinlisän seurauksista työhön ja työyhteisöön. Määrällisiä tuloksia täydennetään avoimista kysymyksistä muodostetuilla temaattisilla luokitteluilla.

### 4.1 Tilastolliset analyysit

Seuraavaksi esitellään tutkimuksessa tehtyjen tilastollisten analyysien keskeiset tulokset. Ensin kuvataan aineistoa summamuuttujien keskiarvojen ja -hajontojen avulla sekä tarkastellaan summamuuttujien ja keskeisten taustamuuttujien välisiä korrelaatioita. Tämän jälkeen tarkastelu etenee varsinaisiin analyysihin ja niiden tuottamiin keskeisiin havaintoihin. Tulokset on jäsennetty tutkimuskysymysten mukaisesti.

#### 4.1.1 Aineiston kuvailu

Ennen varsinaisiin tutkimuskysymyksiin vastaavia analyysijä tarkasteltiin aineiston kuvailevia tunnuslukuja. Tarkastelussa huomioitiin summamuuttujien ja keskeisten taustamuuttujien keskiarvot ja -hajonnat sekä muuttujien väliset korrelaatiot. Taulukossa 5 esitetään muuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja korrelaatiokertoimet. Keskiarvojen ja -hajontojen perusteella vastaajat suhtautuivat työsuorituksen arviointiin keskimäärin melko kriittisesti (KA = 2.46, KH = .79) ja suorituserusteiseen palkkaukseen vielä kriittisemmin (KA = 2.07, KH = .96). Sen sijaan kokemus työyhteisön kollektiivisuudesta (KA = 4.05, KH = .68) ja pätevyyden kokemuksesta (KA = 4.55, KH = .43) erottuivat aineistossa selvästi myönteisesti. Kokemukset palkkauksen oikeudenmukaisuudesta (KA = 3.24, KH = .92) ja palkkausprosessin läpinäkyvyydestä (KA = 3.14, KH = 1.16) sijoittuivat keskimäärin asteikon keskivaiheille. Motivaatio kannustinlisää kohtaan oli puolestaan keskimäärin melko matalaa (KA = 2.19, KH = 1.00).

Spearmanin korrelaatiokertoimien perusteella erityisesti työsuorituksen arviointiin liittyvät asenteet ja tunteet olivat yhteydessä useisiin tutkimuksessa tarkasteltuihin tekijöihin. Myönteisempi suhtautuminen työsuorituksen arviointiin oli yhteydessä myönteisempiin kokemuksiin arviointiprosessin oikeudenmukaisuudesta ( $r = .77, p < .001$ ) ja palkkausprosessin läpinäkyvyydestä ( $r = .55, p < .001$ ). Lisäksi työsuorituksen arviointiin liittyvien asenteiden ja tunteiden huomattiin olevan yhteydessä työyhteisön kollektiivisuuteen ( $r = .34, p < .001$ ) ja suorituserusteista palkkausta koskeviin asenteisiin ja tunteisiin ( $r = .59, p < .001$ ).

Samansuuntaisia yhteyksiä havaittiin myös suoritusperusteista palkkausta koskevissa arvioissa. Myönteisemmät asenteet ja tunteet suoritusperusteista palkkausta kohtaan liittyivät erityisesti kokemuksiin arviointiprosessin oikeudenmukaisuudesta ( $r = .53, p < .001$ ) ja palkkausprosessin läpinäkyvyydestä ( $r = .29, p < .001$ ). Lisäksi suhtautuminen suoritusperusteiseen palkkaukseen oli yhteydessä työntekijöiden motivaatioon kannustinlisää kohtaan ( $r = .44, p < .001$ ). Arviointiprosessin oikeudenmukaisuutta ja palkkausprosessin läpinäkyvyyttä kuvaavat muuttujat näyttäytyivät keskeisinä tekijöinä muuttujien välisissä yhteyksissä. Ne olivat vahvasti yhteydessä toisiinsa ( $r = .64, p < .001$ ), ja molemmat olivat yhteydessä myös työyhteisön kollektiivisuuteen: oikeudenmukaisuus ( $r = .45, p < .001$ ) ja läpinäkyvyys ( $r = .38, p < .001$ ).

Spearmanin korrelaatiokertoimien avulla tarkasteltiin myös summamuuttujien yhteyksiä keskeisiin taustamuuttujiin. Kannustinlisän saaminen oli yhteydessä useisiin tutkimuksessa tarkasteltuihin muuttujiin. Lisän saaminen liittyi erityisesti myönteisempiin arvioihin arviointiprosessin oikeudenmukaisuudesta ( $r_s = .47, p < .001$ ) sekä palkkausprosessin läpinäkyvyydestä ( $r_s = .28, p < .001$ ). Lisäksi lisän saaminen oli yhteydessä myönteisempiin kokemuksiin työsuorituksen arvioinnista ( $r_s = .24, p < .01$ ) ja suoritusperusteisesta palkkauksesta ( $r_s = .26, p < .001$ ) sekä korkeampaan motivaatioon kannustinlisää kohtaan ( $r_s = .25, p < .01$ ).

Sukupuolen perusteella ei havaittu tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä tarkasteltuihin kokemuksiin, ja myös esihenkilöaseman yhteydet olivat pääosin vähäisiä. Esihenkilöasema oli kuitenkin yhteydessä myönteisempään suhtautumiseen työsuorituksen arviointiin ( $r_s = .22, p < .01$ ), arviointiprosessin oikeudenmukaisuuteen ( $r_s = .22, p < .01$ ) ja palkkausprosessin läpinäkyvyyteen ( $r_s = .16, p < .05$ ). Sukupolven ja työkokemuksen välillä havaittiin puolestaan voimakas negatiivinen korrelaatio ( $r_s = -.72, p < .001$ ), mikä selittyy sillä, että nuoremmilla vastaajilla oli keskimäärin vähemmän työkokemusta opetusosalta. Työkokemus oli yhteydessä pätevyyden kokemukseen ( $r = .23, p < .01$ ), mutta sen yhteydet muihin muuttujiin olivat pääosin heikkoja.

Taulukko 5 Muuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja korrelaatiot

Muuttuja	KA	KH	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Kannustinlisä	1.84	.44	-											
2 Esihenkilöasema	1.93	.25	.04	-										
3 Sukupuoli	1.50	.97	.15	-.07	-									
4 Sukupolvi	2.21	.64	.21**	-.10	.05	-								
5 Työkokemus	2.43	.70	-.08	.05	.00	-.72***	-							
6 Työsuorituksen arviointi	2.46	.79	.24**	.22**	.03	.04	.01	-						
7 Suoritusperusteinen palkkaus	2.07	.96	.26***	.13	-.05	.06	-.07	.59***	-					
8 Oikeudenmukaisuus	3.24	.92	.47***	.22**	.05	.06	.04	.77***	.53***	-				
9 Läpinäkyvyys	3.14	1.16	.28***	.16*	.01	.06	-.01	.55***	.29***	.64***	-			
10 Motivaatio	2.19	1.00	.25**	-.12	.12	.18*	-.10	.23**	.44***	.15*	.05	-		
11 Pätevyyden kokemus	4.55	.43	.16*	.00	.00	-.12	.23**	-.05	-.07	.04	.01	.06	-	
12 Kollektiivisuus työyhteisössä	4.05	.68	.02	.04	.07	.06	-.02	.34***	.23**	.45***	.38***	-.21**	.02	-
Huom. Pearsonin $r$ : jatkuvat muuttujat; Spearmanin $r_s$ : luokkamuuttujat. $p < .05$ , $p < .01$ , $p < .001$ .														

#### 4.1.2 Asenteet ja tunteet työsuorituksen arviointia ja suoritusperusteista palkkausta kohtaan

Tutkimuskysymyksessä 1a tarkasteltiin, kuinka myönteisesti tai kriittisesti henkilöstö suhtautuu työsuorituksen arviointiin ja suoritusperusteiseen palkkaukseen eli kannustinlisään. Edellä esiteltyjen aineiston kuvailevien tunnuslukujen perusteella vastaajat suhtautuivat sekä työsuorituksen arviointijärjestelmään että suoritusperusteiseen palkkaukseen keskimäärin melko kriittisesti. Samansuuntainen havainto nousi esiin myös kyselyn avoimissa vastauksissa, joissa kritiikki kohdistui erityisesti järjestelmän koettuun epäoikeudenmukaisuuteen, kokemukseen sen sopimattomuudesta opetuslalle ja arviointikriteerien epäselvyyteen. Luvussa 4.2 esitellään avoimista vastauksista muodostettu temaattinen analyysi, jossa perehdytään tarkemmin vastaajien mielipiteisiin järjestelmästä.

Tutkimuskysymyksessä 1b tarkasteltiin, missä määrin suhtautuminen arviointijärjestelmään ja kannustinlisään eroaa kannustinlisän saajien ja sitä saamattomien, opettajien ja rehtorien, naisten ja miesten sekä eri sukupolvien välillä. Ryhmäeroja analysoitiin pääasiassa riippumattomien otosten t-testillä sekä sukupolvien osalta yksisuuntaisella varianssianalyysillä (ANOVA).

Järjestelmän seurausten hahmottamiseksi keskeistä oli tarkastella, onko vastaaja saanut kannustinlisää. Riippumattomien otosten t-testin perusteella kannustinlisän saaneet suhtautuivat työsuorituksen arviointijärjestelmään myönteisemmin (KA = 2,88; kh = 0,74) kuin vastaajat, jotka eivät olleet saaneet kannustinlisää (KA = 2,36; kh = 0,77). Ero oli tilastollisesti merkitsevä,  $t(166) = 3,55$ ,  $p < .001$ . Sama suunta havaittiin myös suhtautumisessa suoritusperusteiseen palkkaukseen. Kannustinlisän saaneet suhtautuivat siihen huomattavasti myönteisemmin (KA = 2,62; kh = 1,04) kuin ne vastaajat, jotka eivät olleet saaneet sitä (KA = 1,95; kh = 0,90). Myös tämä ero oli tilastollisesti merkitsevä,  $t(166) = 3,67$ ,  $p < .001$ .

Myös opettajien ja rehtorien suhtautuminen järjestelmään erosi toisistaan riippumattomien otosten t-testin perusteella. Rehtorit suhtautuivat työsuorituksen arviointijärjestelmään keskimäärin myönteisemmin (KA = 3,03; kh = 0,37) kuin opettajat (KA = 2,42; kh = 0,80). Ero oli tilastollisesti merkitsevä  $t(171) = 2,61$ ,  $p = .010$ . Suoritusperusteiseen palkkaukseen suhtautumisessa rehtorien keskiarvo oli opettajien keskiarvoa myönteisempi (rehtorit: KA = 2,50; kh = 1,00; opettajat: KA = 2,04; kh = 0,95), mutta ryhmien välinen ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä.

Vastaajien suhtautumista järjestelmään tarkasteltiin lisäksi teoreettisen viitekehyksen kannalta keskeisten taustamuuttujien, eli sukupuolen ja sukupolven, mukaan. Riippumattomien otosten t-testin perusteella naisten ja miesten välillä ei havaittu tilastollisesti merkitsevää eroa suhtautumisessa

työsuorituksen arviointijärjestelmään ( $KA = 2,53$  vs.  $2,48$ ),  $t(151) = 0,34$ ,  $p = .737$ . Myöskään suhtautumisessa suoritusperusteiseen palkkukseen ei havaittu tilastollisesti merkitsevää eroa ( $KA = 2,13$  vs.  $2,23$ ),  $t(151) = -0,52$ ,  $p = .602$ . Sukupolvien välisiä eroja tarkasteltiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä (ANOVA). Tulosten perusteella sukupolvien välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja suhtautumisessa työsuorituksen arviointijärjestelmään,  $F(2,170) = 0,29$ ,  $p = .750$ , eikä suoritusperusteiseen palkkukseen,  $F(2,170) = 0,63$ ,  $p = .534$ .

#### 4.1.3 Palkitsemisjärjestelmän yhteys kokemukseen oikeudenmukaisuudesta ja läpinäkyvyydestä

Tutkimuskysymykseen 2a vastattiin regressioanalyysin avulla selvittämällä, miten työsuorituksen arviointi, suoritusperusteinen palkkaus ja kannustinlisän saaminen ovat yhteydessä arviointiprosessin oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Analyysissa kontrolloitiin esihenkilöasemaa, sukupuolta, sukupolvea sekä työkokemusta opetusosalta.

Analyysi osoittaa, että työsuorituksen arviointi on selvästi yhteydessä oikeudenmukaisuuden kokemukseen ( $\beta = .634$ ,  $p < .001$ ). Myös kannustinlisän saaminen on tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä oikeudenmukaisuuden kokemukseen ( $\beta = .269$ ,  $p < .001$ ). Sen sijaan suoritusperusteinen palkkaus ei nouse merkitseväksi selittäjäksi. Kontrollimuuttujien osalta yhteyksiä ei havaita. Mallin selitysstaste on korkea: se selittää 68 % oikeudenmukaisuuden vaihtelusta ( $R^2 = .683$ ). Selittävien muuttujien lisääminen kasvattaa selitysstastetta 56 prosenttiyksikköä ( $\Delta R^2 = .556$ ,  $\Delta F = 93.54$ ,  $p < .001$ ).

Tutkimuskysymystä 2b tarkasteltiin vastaavalla analyysillä, mutta selitettävänä muuttujana oli palkkauksen läpinäkyvyyden kokemus. Malliin sisällytettiin samat selittävät ja kontrollimuuttujat kuin edellä. Läpinäkyvyyden kohdalla tulos on selkeä: ainoastaan työsuorituksen arviointi on tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä läpinäkyvyyden kokemukseen ( $\beta = .526$ ,  $p < .001$ ). Suoritusperusteinen palkkaus ( $\beta = -.087$ ,  $p = .286$ ) ja kannustinlisän saaminen ( $\beta = .073$ ,  $p = .204$ ) eivät ole merkitseviä, eikä myöskään kontrollimuuttujilla ole yhteyttä läpinäkyvyyden kokemukseen. Malli selittää 35 % läpinäkyvyyden vaihtelusta ( $R^2 = .346$ ), ja selittävien muuttujien lisääminen kasvattaa selitysstastetta 26 prosenttiyksikköä ( $\Delta R^2 = .259$ ,  $\Delta F = 21.13$ ,  $p < .001$ ).

Kokonaisuutena tulokset viittaavat siihen, että molemmissa tarkasteluissa kokemukset työsuorituksen arvioinnista ovat keskeisessä roolissa. Lisäksi kannustinlisän saaminen on yhteydessä oikeudenmukaisuuden kokemukseen, mutta vastaavaa yhteyttä ei havaita läpinäkyvyyden osalta. Taustatekijöiden merkitys jää vähäiseksi, eikä niillä ole itsenäistä tilastollisesti merkitsevää yhteyttä tarkasteluihin kokemuksiin.

#### 4.1.4 Palkitsemisjärjestelmän yhteys motivaatioon ja pätevyyden kokemukseen

Tutkimuskysymystä 3a tarkasteltiin regressioanalyysin avulla selvittämällä, miten työsuorituksen arviointiin liittyvät kokemukset, suoritusperusteinen palkkaus sekä kannustinlisän saaminen ovat yhteydessä motivaatioon. Kontrollimuuttujina huomioitiin jälleen esihenkilöasema, sukupuoli, sukupolvi sekä työkokemus opetusala.

Tulokset osoittavat, että suhtautuminen suoritusperusteiseen palkkaukseen on vahvasti yhteydessä motivaatioon ( $\beta = .444$ ,  $p < .001$ ). Myös kannustinlisän saaminen on tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä motivaatioon ( $\beta = .182$ ,  $p = .013$ ). Sen sijaan työsuorituksen arviointiin liittyvät kokemukset eivät ole merkitsevä selittäjä. Kontrollimuuttujien osalta yhteyksiä ei havaittu. Malli selittää 30 % motivaation vaihtelusta ( $R^2 = .299$ ), ja selittävien muuttujien lisääminen kasvattaa selitysstetta 23 prosenttiyksikköä ( $\Delta R^2 = .230$ ,  $\Delta F = 17.46$ ,  $p < .001$ ).

Tutkimuskysymystä 3b tarkasteltiin samalla periaatteella, mutta selitettävänä muuttujana oli pätevyyden kokemus. Mallissa käytettiin samoja selittäviä ja kontrollimuuttujia kuin edellisessä analyysissä. Pätevyyden kokemuksen osalta vain kannustinlisän saaminen on tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä pätevyteen ( $\beta = .207$ ,  $p = .013$ ). Työsuorituksen arviointiin liittyvät kokemukset ( $\beta = -.050$ ,  $p = .603$ ) ja suoritusperusteinen palkkaus ( $\beta = -.055$ ,  $p = .563$ ) eivät ole merkitseviä selittäjiä. Kontrollimuuttujista työkokemus on yhteydessä pätevyyden kokemukseen siten, että alle 10 vuotta ( $\beta = -.204$ ,  $p = .042$ ) ja 10–20 vuotta ( $\beta = -.216$ ,  $p = .049$ ) työkokemusta omaavat arvioivat pätevyytensä heikommaksi kuin yli 20 vuotta työkokemusta omaavat. Muut kontrollimuuttujat eivät ole merkitseviä. Mallin selitysstaste jää melko alhaiseksi: se selittää 11 % pätevyyden kokemuksen vaihtelusta ( $R^2 = .110$ ), eikä selittävien muuttujien lisääminen kasvata selitysstetta tilastollisesti merkitsevästi ( $\Delta R^2 = .037$ ,  $\Delta F = 2.19$ ,  $p = .091$ ).

Tulosten perusteella motivaatioon näyttävät kytkeytyvän erityisesti suhtautuminen suoritusperusteiseen palkkaukseen sekä kannustinlisän saaminen. Pätevyyden kokemuksen osalta yhteydet jäävät selvästi heikommiksi, ja ainoastaan kannustinlisän saaminen on siihen yhteydessä. Taustatekijöiden merkitys on kokonaisuutena vähäinen, vaikka työkokemuksella onkin yhteys pätevyyden kokemukseen.

#### 4.1.5 Palkitsemisjärjestelmän yhteys työyhteisön kollektiivisuuteen

Tutkimuskysymykseen 4 vastattiin regressioanalyysin avulla tarkastelemalla työyhteisön kollektiivisuuden kokemuksen yhteyttä työsuorituksen arviointiin, suoritusperusteiseen palkkaukseen sekä

kannustinlisän saamiseen. Analyysissa kontrollimuuttujina käytettiin myös esihenkilöasemaa, sukupuolta, sukupolvea ja opetusalan työkokemusta.

Tulosten perusteella työsuorituksen arviointiin liittyvät kokemukset ovat tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä työyhteisön kollektiivisuuden kokemukseen ( $\beta = .301$ ,  $p = .001$ ). Sen sijaan suoritusperusteinen palkkaus ja kannustinlisän saaminen eivät ole merkitseviä selittäjiä. Taustatekijöistä ainoastaan X-sukupolveen kuuluminen on yhteydessä kollektiivisuuden kokemukseen ( $\beta = -.292$ ,  $p = .013$ ), mikä viittaa heikompaan kollektiivisuuden kokemukseen verrattuna muihin sukupolviin. Muilla kontrollimuuttujilla ei havaita tilastollisesti merkitsevää yhteyttä.

Mallin selitysaste on kohtuullinen: se selittää 18 % kollektiivisuuden vaihtelusta ( $R^2 = .182$ ). Selittävien muuttujien lisääminen kasvattaa selitysastetta noin 10 prosenttiyksikköä ( $\Delta R^2 = .099$ ,  $\Delta F = 6.46$ ,  $p < .001$ ). Kokonaisuutena tulokset viittaavat siihen, että työyhteisön kollektiivisuuden kokemukset liittyvät tutkituista yhteyksistä lähinnä siihen, miten työsuorituksen arviointi koetaan.

## 4.2 Avoimien kysymysten vastaukset

Avoimien kysymysten vastauksilla täydennettiin määrällisiä tuloksia ja syvennettiin vastaajien kokemuksia tutkimuskysymysten kannalta keskeisistä ilmiöistä. Vastaukset liittyivät erityisesti tutkimuskysymyksiin 1a, 2a, 2b, 3a, 3b ja 4, sillä ne valottivat henkilöstön suhtautumista työsuorituksen arviointijärjestelmään ja suoritusperusteiseen palkkaukseen sekä kokemuksia palkkauksen oikeudenmukaisuudesta ja läpinäkyvyydestä, motivaatiosta, pätevyyden kokemuksesta ja työyhteisön kollektiivisuudesta. Avoimet kysymykset eivät siten muodostaneet erillistä tutkimusosiota, vaan niiden tehtävänä oli täydentää määrällisten analyysien antamaa kokonaiskuvaa ja tuoda esiin vastaajien omia perusteluja, kokemuksia ja kehittämissuhteita.

Ensimmäiseen avoimeen kysymykseen kannustinlisän vaikutuksista omaan työhön tai työyhteisöön vastasi 128 vastaajaa, toiseen kysymykseen kannustinlisään liittyvästä viestinnästä 109 vastaajaa ja kolmanteen kysymykseen kannustinlisäjärjestelmän toimivuudesta ja kehittämisestä 139 vastaajaa. Kaikki vastaukset eivät rajautuneet täsmällisesti esitettyihin kysymyksiin, vaan osa vastaajista käsiteli vastauksissaan laajemmin kannustinlisään, työsuorituksen arviointiin ja palkitsemisjärjestelmään liittyviä kokemuksiaan. Tämän vuoksi vastaukset analysoitiin aineistolähtöisesti toistuvien teemojen perusteella. Seuraavaksi esitellään vastausten pohjalta laadittu temaattinen luokittelu.

#### 4.2.1 Kokemukset kannustinlisän seurauksista omaan työhön ja työyhteisöön

Ensimmäinen avoin kysymys täydensi erityisesti tutkimuskysymyksiä, jotka koskivat henkilöstön suhtautumista järjestelmään, motivaatiota, pätevyyden kokemusta ja työyhteisön kollektiivisuutta. Kysymyksen avulla tarkasteltiin, millaisia seurauksia vastaajat kokivat kannustinlisän käyttöön- otolla olleen omaan työhönsä ja työyhteisöönsä.

Yleisimmäksi teemaksi muodostui kokemus epäoikeudenmukaisesta ja eriarvoistavasta prosessista. Tähän teemaan kuuluvissa vastauksissa lisän kriteerejä ja jakoprosessia kuvattiin epäselviksi, vaikeasti arvioitaviksi ja osin epäreiluiksi. Osa vastaajista koki, että lisän jakaminen oli perustunut esimerkiksi esihenkilön henkilökohtaisiin mieltymyksiin eikä luotettaviin tai avoimesti perusteltuihin arviointikriteereihin. Vastauksissa käytettiin esimerkiksi ilmauksia ”pärstäkerroin” ja ”suosikkien” valitseminen, mikä kuvastaa sitä, että prosessia ei koettu kaikkien vastaajien näkökulmasta tasapuoliseksi.

Toiseksi suurimpana teemana vastauksista erottui kokemus siitä, ettei kannustinlisällä ollut juuri-kaan vaikutusta omaan työhön tai työyhteisöön. Tähän ryhmään kuuluvissa vastauksissa järjestelmän käyttöönottoa pidettiin oman työn kannalta melko merkityksettömänä. Vastaajat kuvasivat tekevänsä työnsä yhtä ahkerasti ja tunnollisesti kuin ennenkin riippumatta siitä, oliko kannustinlisää jaettu vai ei.

Kolmanneksi suurimpana teemana esiin nousi näkemys siitä, ettei järjestelmä sovellu opetuslalle tai että opettajien työsuorituksen arviointi on lähtökohtaisesti vaikeaa. Näissä vastauksissa suoritukseen perustuva palkkaus yhdistettiin enemmän yritysmaailmaan kuin koulutyöhön. Opettajan työn katsottiin olevan luonteeltaan sellaista, ettei sitä voida yksiselitteisesti ”mitata rahassa”. Vastauksissa korostui myös ajatus siitä, että opettajat tekevät työnsä parhaansa mukaan ja usein ”suurella sydämellä”, jolloin yksilöiden välinen vertailu koettiin ongelmalliseksi.

Neljänneksi suurimpana teemana olivat kielteiset kokemukset työyhteisössä. Vastaajat kuvasivat kannustinlisän aiheuttaneen työyhteisössä jakautumista, kilpailua ja kateutta. Järjestelmän nähtiin heikentävän työyhteisön ilmapiiriä ja ”me-henkeä” sekä luovan kouluissa kokemusta ”kahden kerroksen väestä”. Näissä vastauksissa kannustinlisän vaikutukset kytkeytyivät erityisesti työyhteisön kollektiivisuuteen ja siihen, koettiinko järjestelmä yhteistä työtä tukevana vai sitä hajottavana.

Viidenneksi suurinta teemaa yhdistivät kokemukset järjestelmän läpinäkymättömyydestä ja viestinnän riittämättömyydestä. Prosessia kuvattiin epäselväksi ja salaperäiseksi, ja osa vastaajista koki, ettei lisän perusteista ollut viestitty riittävästi. Vastauksissa järjestelmää luonnehdittiin esimerkiksi

”hyvä veli -verkostoksi” ja palkka-avoimuuden periaatteiden vastaiseksi. Nämä kokemukset liittyivät läheisesti siihen, miten oikeudenmukaisena ja läpinäkyvänä vastaajat järjestelmän kokivat.

Kuudentena teemana nousi esiin kokemus kannustinlisästä motivaatiota heikentävänä tekijänä. Tähän teemaan kuuluvissa vastauksissa vastaajat kuvasivat, ettei ylimääräisen työn tekeminen tuntunut enää samalla tavalla mielekkäältä, jos ahkeruudesta ja ponnisteluista ei koettu seuraavan tunnustusta. Osa vastaajista kertoi, että jatkossa tekisi mieluummin vain välttämättömän työn eikä enää ottaisi hoitaakseen ylimääräisiä tehtäviä. Motivaation heikkeneminen näyttyi vastauksissa erityisesti pettymyksenä siihen, ettei oma panostus tullut näkyväksi tai palkituksi.

Seitsemäntenä teemana erottui näkemys siitä, että esihenkilön rooli arvioitsijana on epäreilu tai kohtuuton. Osa vastaajista kuvasi kokeneensa sääliä esihenkilöään kohtaan, koska arviointitehtävän ajateltiin asettavan hänet vaikeaan asemaan. Vastauksissa tuotiin esiin myös havaintoja siitä, että esihenkilö oli vaikuttanut ahdistuneelta tai kuormittuneelta arvioitsijan roolissa. Näissä kokemuksissa kritiikki ei siis kohdistunut ainoastaan järjestelmään työntekijöiden näkökulmasta, vaan myös siihen, millaisen vastuun järjestelmä asetti esihenkilöille.

Kahdeksantena teemana olivat myönteiset kokemukset kannustinlisästä. Osa vastaajista kertoi kokeneensa kiitollisuutta ja iloa saamastaan lisästä tai arvioi lisän menneen oikeille henkilöille. Muutama lisän saanut vastaaja kuvasi lisän motivoivaksi ja kertoi esimerkiksi tehneensä lisätehtäviä sen saamisen vuoksi. Myönteisiä kokemuksia oli kuitenkin selvästi vähemmän kuin kriittisiä tai kielteisiä kokemuksia.

Yhdeksänneksi teemaksi muodostuivat lisän saamiseen liittyvät paineen, kuormituksen ja kiusaantuneisuuden kokemukset. Näitä kokemuksia kuvasivat sekä osa lisän saaneista että sellaiset vastaajat, jotka eivät itse olleet saaneet lisää mutta olivat havainneet lisään liittyviä kielteisiä tunteita työyhteisössä. Lisän saajien ajateltiin esimerkiksi haluavan pysyä anonyymeina, jotta heitä ei pidettäisi esihenkilön ”suosikkeina”. Toisaalta osa lisän saaneista kuvasi kokeneensa painetta työskennellä entistä enemmän tai paremmin lisän saamisen jälkeen.

Kymmenes vastauksista noussut teema liittyi toiveisiin siitä, että kannustinlisään käytetyt rahat kohdennettaisiin tasapuolisemmin tai koko työyhteisön hyväksi. Osa vastaajista olisi toivonut, että rahat olisi suunnattu yksilöllisten lisien sijaan esimerkiksi yhteisiin projekteihin, hankkeisiin tai koko työyhteisön virkistyskäyttöön. Näissä vastauksissa korostui ajatus siitä, että yhteisöllinen palkitseminen voisi sopia koulukontekstiin paremmin kuin yksilöiden välinen erottelu.

Yhteenvedona ensimmäisen avoimen kysymyksen vastaukset sisälsivät monipuolisia näkemyksiä kannustinlisän seurauksista. Vastauksissa painottuivat järjestelmää arvostelevat ja sen kielteisiä vaikutuksia esiin nostavat kokemukset, mutta mukana oli myös myönteisiä kokemuksia sekä kehittämissuhteita. Aineiston perusteella kannustinlisä voi näyttäytyä työntekijöille hyvin eri tavoin: joillekin se merkitsi tunnustusta ja lisämotivaatiota, kun taas toisille se herätti epäoikeudenmukaisuuden, läpinäkymättömyyden, motivaation heikkenemisen tai työyhteisön jakautumisen kokemuksia. Edellä kuvatut teemat, vastaajamäärät ja esimerkkisitaatit on koottu taulukkoon 6.

Taulukko 6 Temaattinen luokittelu: seuraukset työhön ja työyhteisöön, n = 128

<b>Teema ja lyhyt kuvaus (vastaajien määrä)</b>	<b>Esimerkkisitaatteja</b>
<p><b>Epäoikeudenmukaisuus ja eriarvoistaminen (46)</b></p> <p>Lisää pidettiin epäoikeudenmukaisena tai suosimiseen nojaavana. Kriteerit ja arviointi koettiin epäselviksi ja sattumanvaraisiksi.</p>	<p>"Rehtorin suosikit saavat lisän. Aivan käsittämätöntä eriarvoistamista"</p> <p>"Ei voida laittaa ihmisiä paremmuusjärjestykseen. Se ei ole oikeudenmukaista."</p> <p>"Pärstäkertoimella sai kannustinlisän."</p> <p>"Arviointi ei perustunut mihinkään luotettavaan data-aineistoon."</p> <p>"Tapahtuu räikeitä virheitä"</p>
<p><b>Ei vaikutusta omaan työskentelyyn tai työyhteisöön (39)</b></p> <p>Lisän koettiin olevan merkityksetön: oma työnteko ei muuttanut eikä työyhteisössä huomattu vaikutuksia.</p>	<p>"Ei ollut merkitystä omaan työhön tai työyhteisöön."</p> <p>"Summa on sen verran pieni, että ei vaikuta motivaatiooni."</p> <p>"Haluan tehdä joka tapauksessa parhaani. En ole huomannut työyhteisössä mitään positiivista tai negatiivista."</p> <p>"Vaikutukset ovat olleet olemattomat. Jokainen tekee työnsä yhtä tunnollisesti kuin ennenkin."</p> <p>"Ei ole vaikuttanut työyhteisöön, kun ei kukaan muistanut asiaa ennen tätä tutkimusta."</p>
<p><b>Ei sovellu opetuslalle (35)</b></p> <p>Suorituksen perustuvaa palkitsemista pidettiin huonosti opetustyöhön sopivana. Opettajan työsuorituksen arviointi koettiin haasteelliseksi.</p>	<p>"Suurin osa tekee työnsä tunnollisesti suurella sydämellä oppilaiden parhaaksi ja kaikki ansaitisivat siitä kannustimen."</p> <p>"Opettajan työtä ei voi mitata rahassa."</p> <p>"Yrityksmaailman juttu, joka ei sovellu koulumaailmaan."</p> <p>"Läheskään kaikki työ ei tapahdu luokkahuoneessa eikä sitä voi arvottaa rahallisesti."</p>
<p><b>Negatiiviset vaikutukset työyhteisöön (28)</b></p> <p>Lisä aiheutti jakautumista, kateutta ja selän takana puhumista. Sen koettiin heikentävän yhteishenkeä ja hyvinvointia.</p>	<p>"Kerskailua on ollut havaittavissa, saatiin kahden kerroksen väkeä."</p> <p>"Aiheuttivat ylimääräistä kohinaa, kateutta ja selän takana puhumista."</p> <p>"Huonontanut koko työyhteisön tasa-arvoisuutta ja luonut eripuraa."</p> <p>"Ei paranna työyhteisön me-henkeä vaan sillä on aivan päinvastainen vaikutus."</p> <p>"Ei lisää työyhteisön hyvinvointia vaan heikentää sitä."</p>
<p><b>Läpinäkyvyyden ja viestinnän puute (21)</b></p> <p>Prosessia kuvattiin epäselväksi ja salaperäiseksi. Perusteista ja arvioinnista koettiin</p>	<p>"Kannustinlisän määräytyminen on salailun peitossa."</p> <p>"Onko perusteena oikeasti työsuoritus vai hyvä veli-verkosto."</p> <p>"Ainoa palkan osa, joka ei ole avoimesti kaikkien tiedossa. Vastoin aiempaa palkka-avoimuuden kulttuuria."</p>

<b>Teema ja lyhyt kuvaus (vastaajien määrä)</b>	<b>Esimerkkisitaatteja</b>
saadun liian vähän tietoa ja kysymyksiin ei aina vastattu.	<p>”Rehtori kieltäytyy vastaamasta mitään asiaan liittyviin kysymyksiin, josta tulee paha mieli.”</p> <p>”Koko prosessi tuntui kovin salaperäiseltä.”</p> <p>”Kriteereistä ja arviointiprosessista on saatu vain hyvin vähän tietoa.”</p>
<p><b>Motivaation lasku (18)</b></p> <p>Osalla lisää vähensi motivaatiota ja halua tehdä ”ekstraa”. Koettiin, ettei ponnistelu kannata.</p>	<p>”Päätin, että tästä eteenpäin teen vain minimin. Ahkeruudesta ja työn hyvin hoitamisesta ei seurannutkaan minulle mitään lisää.”</p> <p>”Omaa työmotivaatiota menetelmä on laskenut.”</p> <p>”Lisää ajatusta: sama palkka, tee vähemmän työtä aina kun pystyt!”</p> <p>”Teen tästä lähtien mahdollisimman vähän mitään ylimääräistä enkä rasita itseäni liikaa.”</p> <p>”Vaikuttaa motivaation ja itsevarmuuteen.”</p>
<p><b>Esihenkilön arviointirooli koettiin kohtuuttomaksi (14)</b></p> <p>Arviointivastuu nähtiin vaikeana, epäreiluna ja kuormittavana esihenkilölle.</p>	<p>”Rehtorilla meni kohtuuttomasti työaika, sääliksi kävi häntä.”</p> <p>”Ei ole rehtorillekaan reilu vaatimus laittaa opettajia paremmuusjärjestykseen.”</p> <p>”Rehtori oli silminnähden ahdistunut siitä, että hänen piti valita lisän saajat. Hän sanoi suoraan, että tehtävä tuntuu mahdottomalta.”</p> <p>”Valitseminen vaatii lisätyötä ja on inhottavaa.”</p>
<p><b>Positiiviset kokemukset: arvostus ja kannustavuus (10)</b></p> <p>Lisä koettiin palkitsevana ja työnantajan arvostuksena. Osaa se myös kannusti tekemään ekstraa.</p>	<p>”Koin esihenkilön arvostavan työpanostani.”</p> <p>”Motivoiva ja työtä piristävä tekijä.”</p> <p>”Lisän saajat ovat ne ansainneet. Ovat hyviä työntekijöitä ja työyhteisössä mukavia ja auttavaisia tsemppaajia.”</p> <p>”Työtoverit onnittelivat ja kertoivat menneen oikeaan osoitteeseen.”</p> <p>”Nyt tunnen, että tekemääni arvostetaan työnantajankin taholta”</p> <p>”Lisä on kannustanut minua tekemään ekstraa koko koulun hyväksi.”</p>
<p><b>Kuormitus ja paine lisän saajille (7)</b></p> <p>Lisän saamiseen liittyi kiusaantuneisuutta, anonymiteetin tarvetta ja painetta suoriutua paremmin.</p>	<p>”Vaikutti aiheuttavan kiusaantuneisuutta. Lisän saajat halusivat pysyä nimettöminä.”</p> <p>”Moni ei olisi sitä halunnut, ettei joudu ”suosikin” maineeseen.”</p> <p>”Koen painetta tehdä enemmän ja tehokkaammin töitä, koska saan lisää.”</p> <p>”Hankalia tunteita asian suhteen.”</p> <p>”Tuli tunne, että täytyy tehdä ylitöitä.”</p>
<p><b>Toiveet vaihtoehtoisesta palkitsemisesta (6)</b></p> <p>Rahat toivottiin jaettavan tasaisemmin tai käytettävän yhteiseen hyötyyn (virkistys, hankkeet, projektit).</p>	<p>”Koko työyhteisön palkitsemisen mahdollisuus esim. yhdessä harrastaminen.”</p> <p>”Parempi olisi jakaa rahamäärä tasapuolisesti kaikille tai johonkin yhteiseen hyvään.”</p> <p>”Tämä raha tulisi jakaa tasaisesti kaikille, jotta se voisi kannustaa kaikkia jaksamaan tällä yhä kuormittavammalla alalla.”</p> <p>”Kannustinlisää tarvittaisiin erilaisiin hankkeisiin ja projekteihin, johon voisi jakaa kohdennetusti lisää luvun vuoden aikana.”</p>
<p>Huom. Sama vastaus saattoi sisältää useita teemoja, joten teemojen vastaajamäärät eivät summaudu aivoimeen kysymykseen vastanneiden kokonaismäärään.</p>	

#### 4.2.2 Näkemykset kannustinlisään liittyvästä viestinnästä

Toisessa avoimessa kysymyksessä selvitettiin vastaajien näkemyksiä ja toiveita kannustinlisään liittyvästä viestinnästä. Kysymys täydensi erityisesti palkkauksen oikeudenmukaisuutta ja

läpinäkyvyyttä koskevia tutkimuskysymyksiä, mutta se liittyi myös motivaatioon ja pätevyyden kokemukseen. Viestintää koskevat vastaukset kuvasivat sitä, millaista tietoa vastaajat kokivat tarvitsevänsä ymmärtääkseen arviointiprosessia, kannustinlisän perusteita ja omia vaikutusmahdollisuuksiin.

Selkeimmin vastauksissa korostui toive viestinnän avoimuudesta, läpinäkyvyydestä ja selkeydestä. Vastaajat toivoivat, että koko järjestelmästä ja siihen liittyvästä arviointiprosessista viestittäisiin nykyistä avoimemmin. Lisäksi vastauksissa nousi esiin toive siitä, että viestintä olisi yhdenmukaista eri työntekijöiden ja koulujen välillä. Läpinäkyvyyden lisäämisen nähtiin auttavan työntekijöitä ymmärtämään, millaista työsuoritusta järjestelmässä arvostetaan ja miten omaa toimintaa olisi mahdollista kehittää.

Toiseksi suurin teema liittyi arviointikriteerien selkeyttämiseen. Tähän teemaan kuuluvissa vastauksissa toivottiin, että kriteereistä keskusteltaisiin avoimesti koko työyhteisön kanssa ja että ne olisivat työntekijöiden tiedossa jo ennen arviointia. Lisäksi osa vastaajista toi esiin tarpeen esihenkilön kanssa käytäville keskusteluille, joissa omaa työsuoritusta ja sen arviointia voitaisiin käsitellä tarkemmin. Tällaiset keskustelut voisivat vastaajien mukaan lisätä ymmärrystä siitä, millä perusteilla kannustinlisää myönnetään ja miten työntekijä voi itse vaikuttaa sen saamiseen.

Kolmantena teemana esiin nousi toive kannustinlisästä luopumisesta. Näissä vastauksissa viestintää koskeva toive liittyi ennen kaikkea siihen, että järjestelmästä luovuttaisiin tai sille etsittäisiin toisenlainen, paremmin koulutyöhön sopiva vaihtoehto. Vastaukset kuvasivat samalla sitä, että osa vastaajista ei kokenut viestinnän kehittämistä yksinään riittäväksi ratkaisuksi järjestelmän ongelmiin.

Neljäntenä teemana esiin nousi kokemus siitä, että viestintä oli jo nykyisellään hyvää tai riittävää. Näissä vastauksissa esihenkilön koettiin kertoneen järjestelmästä avoimesti ja selkeästi sekä tarjonneen työntekijöille tarpeeksi tietoa. Tämä osoittaa, että kokemukset viestinnästä eivät olleet täysin yhdenmukaisia, vaan vaihtelivat vastaajien ja todennäköisesti myös työyhteisöjen välillä.

Viides teema liittyi toiveeseen muuttaa järjestelmää yksilöllisestä palkitsemisesta yhteisöllisempään suuntaan. Osa vastaajista toivoi, että kannustinlisä kohdistuisi yksittäisten opettajien sijaan koko opilaitokselle tai työyhteisölle. Näissä vastauksissa viestintää koskevat toiveet kytkeytyivät laajemmin siihen, millaisena palkitsemisjärjestelmän perusidea koettiin ja millaisen palkitsemisen nähtiin sopivan kouluyhteisöön.

Kuudentena teemana nousi esiin toive saada tarkempaa tietoa lisän saajista, päätösten perusteista ja taidoista tai ansioista, joiden pohjalta lisä oli myönnetty. Näissä vastauksissa avoimuuden ajateltiin

lisäävän järjestelmän ymmärrettävyyttä ja uskottavuutta. Seitsemäs teema liittyi puolestaan viestinnän ajoitukseen. Vastaajat toivoivat, että arviointiprosessista ja kriteereistä kerrotaisiin riittävän ajoissa tai jo etukäteen, jotta työntekijöillä olisi paremmat mahdollisuudet ymmärtää odotuksia ja vaikuttaa omaan toimintaansa ennen arviointia.

Kahdeksas teema muodostui vastakkaisista näkemyksistä lisän saajien julkaisemisesta. Osa vastaajista ei toivonut tietoa lisän saajista ja koki asian kuuluvan vain työntekijän ja työnantajan välille. Näissä vastauksissa korostui ajatus yksityisyydestä ja siitä, ettei lisän saajien julkaiseminen välttämättä lisäisi järjestelmän toimivuutta. Yhdeksäs teema liittyi päätöksenteon tasapuolistamiseen. Osa vastaajista ehdotti, että arviointiin osallistuisi esihenkilön lisäksi useampi henkilö, jotta päätöksenteko ei perustuisi vain yhden ihmisen näkemykseen. Tätä perusteltiin erityisesti sillä, että suuri osa opettajan työstä tapahtuu luokahuoneessa, jossa esihenkilö ei ole jatkuvasti seuraamassa työskentelyä.

Kokonaisuutena viestintää koskevissa vastauksissa painottuivat avoimuuden, selkeyden ja arviointikriteerien ymmärrettävyyden merkitys. Vastaukset kuitenkin erosivat siinä, kuinka pitkälle avoimuutta toivottiin vietävän. Osalle vastaajista riittävää olisi kriteerien, prosessin ja päätösten perusteiden avaaminen, kun taas osa toivoi myös tietoa lisän saajista. Toisaalta osa vastaajista piti lisän saajia koskevaa tietoa yksityisenä eikä nähnyt sen jakamista tarpeellisena. Lisäksi osa vastaajista ei pitänyt viestinnän kehittämistä riittävänä, vaan toivoi koko kannustinlisäjärjestelmästä luopumista tai sen korvaamista toisenlaisella palkitsemisen tavalla. Viestintää koskevat teemat, vastaajamäärät ja esimerkkisitaatit on koottu taulukkoon 7.

Taulukko 7 Temaattinen luokittelu: Näkemykset ja toiveet viestinnästä, n = 109

Teema ja lyhyt kuvaus (vastaajien määrä)	Esimerkkisitaatteja
<p><b>Toive avoimuudesta, selkeydestä ja läpinäkyvyydestä (37)</b></p> <p>Viestinnän toivottiin olevan yhdenmukaista koulujen ja työntekijöiden välillä.</p>	<p>"Mahdollisimman selkeästi ja avoimesti."            "Ehdottomasti tiedot julkiseksi heti."            "Samalla tavoin joka koulussa"            "Prosessin, perusteiden ja jakotavan pitää olla avointa."</p>
<p><b>Kritiikki arviointikriteereistä ja toive selkeämmistä kriteereistä (23)</b></p> <p>Arviointikriteerejä pidettiin epäselvinä ja kaivattiin selkeyttämistä sekä parempaa viestintää.</p>	<p>"Kriteerit, joihin voi vaikuttaa ja ne olisivat realistisia."            "Haluaisin tietää, kuinka opettajien työtä arvioidaan käytännössä."            "Selvät perusteet sille, miten lisät jaetaan."            "Arviointikriteerit alkulukuvuodesta selviksi ja kannustinlisäkeskustelut käyttöön."</p>
<p><b>Toive kannustinlisän lopettamisesta (22)</b></p>	<p>"Kannustinlisä sellaisenaan lopetettaisiin ja löydetäisiin jokin toinen tapa kannustaa työntekijöitä."</p>

<b>Teema ja lyhyt kuvaus (vastaajien määrä)</b>	<b>Esimerkkisitaatteja</b>
Osa vastaajista toivoi järjestelmästä luopumista kokonaan.	Ainoa viestitoive: kannustinlisästä luovutaan epäonnistuneena kokeiluna." " Opettajan työ riippuu todella monesta asiasta, ja arviointikriteeristön luominen on mahdotonta."
<b>Viestintä koettiin jo nyt hyväksi tai riittäväksi (18)</b>  Osa vastaajista oli tyytyväisiä nykyiseen viestintään.	"Asiasta viestitettiin mielestäni riittävästi. Esihenkilö toi asian esille useissa palavereissa ja jakoi meille paperisia ja sähköisiä asiakirjoja aiheesta." "Viestintä ei ole ongelma." "Kriteerit ovat selviä ja kannustinlisän saaneiden nimet on kerrottu, jos siihen on saajan lupa." "Rehtori viesti asiasta niin hyvin kuin on mahdollista."
<b>Toive järjestelmän muuttamisesta yhteisöllisemmäksi (13)</b>  Lisän toivottiin kohdistuvan yksilöiden sijaan työyhteisöihin tai oppilaitoksiin.	"Hyvästä työstä voisi palkita työyhteisöjä." "Nyt tämä systeemi vaikuttaa "ylhäältä päin" -annetulta, ja sitä pitäisi kehittää koko työyhteisöä kannustavaan suuntaan." "Kannustinraha jaettaisiin kaikkien opettajien kesken." "Raha voisi olla oppilaitoskohtaista, ei henkilökohtaista."
<b>Toive tiedosta lisän saajista ja perusteista (13)</b>  Osa vastaajista halusi saada tiedon lisän saajista ja päätösten perusteista.	"Viestitään, kenelle se on annettu ja perustelut siihen." "Haluaisin tietoa, mitkä ovat olleet ne ratkaisevat taidot, joilla lisä on saatu." "Minusta on hyvä, että saan tietää, kenelle se menee ja millä perusteilla."
<b>Toive viestinnästä ajoissa ja etukäteen (11)</b>  Tietoa toivottiin ennakkoon, jotta omaan toimintaan voisi vaikuttaa.	"Ennen päätöstä keskustelu. Meillä ei ollut mitään henkilökohtaista palaveria esihenkilön kanssa." "Olisi ollut tärkeää tietää tavoitteista ennakkoon." "Ajoissa etukäteen niin, että kaikilla olisi aito mahdollisuus vaikuttaa asiaan." "Jälkeenpäin viestiminen ei auta jatkossakaan."
<b>Toive, ettei lisän saajien nimiä kerrota (5)</b>  Lisän saajien tietoja ei haluttu julkaistavan työyhteisössä.	"En koe tarvetta saada tietää, kuka muu sai kannustinlisän." "Koen, että yksilöllisesti saadut edut ovat minun ja työnantajani välinen asia." "On hyvä, että työyhteisön sisällä sitä ei julkistettu, koska valtaosa näin toivoi."
<b>Toive tasapuolisemmasta päätöksenteosta (4)</b>  Arviointiin toivottiin useampia henkilöitä esihenkilön sijaan.	"Toivoisin, että asiasta päättäisi isompi joukko tai vaikka arpa. Mutta ei enää yksi henkilö yksin!" "Rehtorin, joka ei ole nähnyt opettajiaan työssään, ei pitäisi päättää lisistä subjektiivisten mielikuviansa perusteella." "Päättäjä ei saisi olla yksi henkilö, vaan sen pitäisi olla useampi puolueeton henkilö työyhteisöstämme."
Huom. Sama vastaus saattoi sisältää useita teemoja, joten teemojen vastaajamäärät eivät summaudu aivoimeen kysymykseen vastanneiden kokonaismäärään.	

### 4.2.3 Näkemykset järjestelmän toimivuudesta ja sen kehittämisestä

Viimeisessä avoimessa kysymyksessä selvitettiin vastaajien näkemyksiä siitä, kokevatko he kannustinlisän toimivaksi järjestelmäksi ja miten järjestelmää voisi heidän mielestään kehittää. Kysymys täydensi erityisesti henkilöstön yleistä suhtautumista koskevaa tutkimuskysymystä, mutta vastaukset liittyivät myös oikeudenmukaisuuden, läpinäkyvyyden, motivaation, pätevyyden kokemuksen ja työyhteisön kollektiivisuuden teemoihin. Vastauksissa oli osittain samoja näkökulmia kuin aiemmissa avoimissa kysymyksissä, mutta tässä kohdassa painottuivat erityisesti järjestelmän kokonaisarviointi ja kehittämis ehdotukset.

Selvästi suurimpana teemana erottui aiemminkin esiin noussut näkemys siitä, ettei kannustinlisän koettu soveltuvan opetuslalle eikä opettajan työsuorituksen arviointia pidetty mahdollisena. Vastauksissa korostui ajatus siitä, että opettajat tekevät työssään lähtökohtaisesti parhaansa ja että työn laadun objektiivinen arviointi on hyvin vaikeaa. Opettajan työn nähtiin koostuvan monista sellaisista osa-alueista, joita ei ole helppo mitata tai vertailla keskenään.

Toiseksi suurin teema muodostui vastauksista, joissa järjestelmää ei pidetty toimivana, mutta näkemystä ei tarkemmin perusteltu tai siihen ei liitetty kehittämis ehdotuksia. Näissä vastauksissa suhtautuminen oli selvästi kielteistä, mutta kritiikki jäi yleiselle tasolle. Kolmanneksi teemaksi nousi ehdotus siitä, että rahat kohdennettaisiin kertapalkkioina tiettyihin projekteihin, tehtäviin tai vastuisiin. Tätä perusteltiin esimerkiksi sillä, että rajattujen tehtävien palkitseminen olisi läpinäkyvämpää ja useamman työntekijän palkitseminen voisi olla motivoivampaa kuin yksittäisten henkilöiden pysyvämpi erottelu.

Neljäs teema liittyi toiveeseen muuttaa palkitseminen koulukohtaiseksi tai koko työyhteisöä koskevaksi. Vastaajat ehdottivat esimerkiksi yhteisiä kannustinlisä tai työsuhte-etuja, kuten rahan käyttämistä taukokahveihin, virkistyspäivään tai muuhun yhteiseen toimintaan. Näissä vastauksissa korostui ajatus siitä, että yhteisöllinen palkitseminen sopisi koulukontekstiin paremmin kuin yksilöllinen palkitseminen. Viides teema puolestaan muodostui vastauksista, joissa kannustinlisä ja nykyinen järjestelmä koettiin toimiviksi. Näissä vastauksissa järjestelmää perusteltiin esimerkiksi sillä, että olisi epäoikeudenmukaista, jos palkka olisi aina samansuuruinen työn määrästä, vastuista tai suoriutumisesta riippumatta.

Kuudes teema liittyi arviointivastuun jakamiseen. Osa vastaajista ehdotti, että työsuorituksen arviointi ei olisi vain esihenkilön vastuulla, vaan siihen osallistuisi esimerkiksi työyhteisö, johtoryhmä tai useampi arvioija. Esihenkilökeskeistä arviointia pidettiin ongelmallisena, koska päätöksenteon

koettiin perustuvan liikaa yhden henkilön näkemykseen. Lisäksi vastauksissa tuotiin esiin, että suuri osa opettajan työstä tapahtuu luokkahuoneessa, jossa esihenkilö ei ole jatkuvasti seuraamassa työskentelyä.

Seitsemännessä teemassa järjestelmä nähtiin tarpeettomana eikä sen koettu tuovan lisäarvoa. Osa vastaajista piti kannustinlisän rahallista määrää liian pienenä, jotta se todella kannustaisi työn kehittämiseen. Kahdeksas teema muodostui ehdotuksista kohdentaa rahat jo olemassa olevaan TVA-lisään eli työn vaativuuden arviointiin. Tätä perusteltiin sillä, että TVA-järjestelmässä lisien myöntämisen perusteet ovat jo selkeämmät ja henkilöstön tiedossa. Yhdeksäs teema liittyi kannustinlisän saajien vaihtumiseen. Näissä vastauksissa pidettiin tärkeänä, ettei lisää myönnettäisi toistuvasti samoille henkilöille, vaan saajien tulisi vaihtua säännöllisesti.

Yhteenvedona voidaan todeta, että vastaajat suhtautuivat kannustinlisään pääosin kriittisesti ja kyseenalaistivat erityisesti sen soveltuvuuden opetuslalle. Samalla vastauksissa esitettiin useita kehittämissuhteita, jotka liittyivät esimerkiksi rahan kohdentamiseen selkeämmin rajattuihin tehtäviin tai koko työyhteisölle sekä arviointivastuun jakamiseen useammalle henkilölle. Vaikka osa vastaajista piti järjestelmää toimivana, kokonaisuudessaan näkemykset painottuivat sen heikkouksiin ja muutostarpeisiin. Järjestelmän hyväksyttävyyden kannalta keskeisiksi näyttäytyivät erityisesti arvioinnin oikeudenmukaisuus, läpinäkyvyys ja sopivuus koulutyön luonteeseen. Järjestelmän toimivuutta ja kehittämistä koskevat teemat, vastaajamäärät ja esimerkkisitaatit on koottu taulukkoon 8.

Taulukko 8 Temaattinen luokittelu: järjestelmän toimivuus ja kehittäminen, n = 139

Teema ja lyhyt kuvaus (vastaajien määrä)	Esimerkkisitaatteja
<p><b>Ei sovellu opetuslalle ja arviointi koetaan mahdottomaksi (50)</b></p> <p>Kannustinlisää ei pidetty opetustyöhön sopivana. Työsuorituksen objektiivista arviointia pidettiin vaikeana tai mahdottomana.</p>	<p>"Ei mielestäni sovellu opettajan työhön, jossa valtaosa ihmisistä tekee joka tapauksessa parhaansa."</p> <p>"Opettajat tekevät työtään pitkälti yksinään ja esihenkilön voi olla hankalaa arvioida, miten opettaja oikeasti eri työtehtäviään hoitaa."</p> <p>"Opettajan työn objektiivinen arviointi ei onnistu millään kriteereillä."</p>
<p><b>Ei koeta toimivaksi järjestelmäksi (29)</b></p> <p>Järjestelmää ei pidetty toimivana, eikä kehitysehdotuksia esitetty.</p>	<p>"Ei ole toimiva!"</p> <p>"En missään nimessä näe sitä toimivana järjestelmänä tällaisena."</p> <p>"En! Surkea jo syntyessään."</p> <p>"En koe, että tällaista tarvitaan."</p>
<p><b>Rahan kohdentaminen projekteihin tai tehtäviin (22)</b></p> <p>Rahan toivottiin kohdistuvan kertapalkkioina projekteihin, tehtäviin tai vastuisiin.</p>	<p>"Kannustinlisän suuntaaminen tiettyihin projekteihin osallistuville kertakorvauksena."</p> <p>"Mielestäni kertakorvaus ja niiden jakautuminen useammalle onnistujalle olisi motivoivampaa kuin nykyinen järjestelmä."</p>

Teema ja lyhyt kuvaus (vastaajien määrä)	Esimerkkisitaatteja
	”Lisä voisi perustua annettuihin vastuutehtäviin tai johonkin muuhun työyhteisölle näkyvään asiaan.”
<b>Rahat koko työyhteisölle tai koulukoh- tainen malli (20)</b>  Rahat toivottiin kohdennettavan koko työ- yhteisölle esimerkiksi yhteisenä palkkiona tai työsuhde-etuna.	”Raha tulisi jakaa tasapuolisesti hyvin toimivalle työyhteisölle.” ”Mieluummin kannuslisä, joka motivoisi koko työyhteisöä johonkin tavoitteeseen yhdessä.” ”Kannustinlisä kaikille jostain hyvin tehdystä yhteisestä työstä, projektista ja saavutuksista.” ”Voitaisiin rahoittaa kahvit koko vuodeksi henkilöstölle.”
<b>Kannustinlisä koetaan toimivaksi (10)</b>  Lisää pidettiin toimivana ja oikeudenmu- kaisena tapana palkita työpanosta.	”Koen, että alallemme tarvitaan tulospalkkauksen tapaisia kannustimia. Työn tekeminen ei ole motivoivaa, jos suorituksen laadusta ja määrästä riippumatta palkka on aina samansuuruinen.” ”Toimiva tapa palkita työntekijöitä, jotka ovat antaneet erityisen panoksen työyhteisöön ja kehittäneet muita enemmän oppilaitoksen toimintaa.” ”Koen, että nykyisen lisän perustelut ovat hyvät.”
<b>Arviointivastuun siirtäminen (9)</b>  Arviointiin toivottiin useampia henkilöitä yhden esihenkilön sijaan.	”Kannustinlisä toimisi, jos opettajat saisivat ehdottaa joukostaan henkilöitä, jotka ansaitsevat lisän.” ”Ei pitäisi olla yhden ihmisen tehtävä. Arvioinnin voisi mieluummin kouluissa tehdä esimerkiksi johtoryhmä.” ”Niin kauan kuin lisästä päättää vain yksi henkilö se ei voi olla ikinä puolueetonta. Yhdellä henkilöllä on yhden ihmisen mielipiteet ja henkilökohtaiset näkemykset.”
<b>Koetaan turhaksi (6)</b>  Järjestelmä nähtiin tarpeettomana eikä sen koettu tuovan lisäarvoa.	”Ihan turha.” ”Tämän suuruisella summalla ei ole minkäänlaista vaikutusta työsuoritukseen.” ”Tarpeetonta yrittää ujuttaa opettajayhteisöön moista.”
<b>Rahojen siirtäminen TVA-lisään (5)</b>  Rahat ehdotettiin kohdennettavaksi ole- massa olevaan TVA-lisään (työn vaativuuden arviointi).	”Lisät voitaisiin jakaa tehdystä työstä, esim. TVA-lisänä.” ”Mielestäni olisi parempi, jos tämäkin raha jaettaisiin TVA-järjestelmän kautta. Silloin olisi tiedossa perustelu kunkin henkilön saamalle lisälle.”
<b>Lisän saajan vaihtuminen (3)</b>  Lisän toivottiin kiertävän, eikä samoille myönnettävän sitä toistuvasti.	”Toimisi paremmin niin, että edellisenä vuonna saanut ei voi saada seuraavana vuonna.” ”Sen pitää kiertää opettajien keskuudessa. Joka vuosi samat henkilöt eivät voi saada lisää.”
Huom. Sama vastaus saattoi sisältää useita teemoja, joten teemojen vastaajamäärät eivät summaudu aivoimeen kysymykseen vastanneiden kokonaismäärään.	

## 5 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen perusteella työsuorituksen arvioinnin ja kannustinlisän hyväksyttävyyden rakentuu erityisesti oikeudenmukaisuuden ja läpinäkyvyyden kokemusten varaan. Tulokset osoittavat, että suoritusperusteinen palkitseminen ei ole henkilöstölle vain rahallinen kysymys, vaan siihen liittyy myös arvostuksen, luottamuksen ja työyhteisön toimivuuden kokemuksia. Vaikka kannustinlisän saaneet suhtautuivat järjestelmään myönteisemmin kuin ne, jotka eivät olleet saaneet lisää, tulokset viittaavat siihen, että järjestelmän onnistuminen riippuu lopulta siitä, kokevatko työntekijät arvioinnin perusteet ymmärrettäviksi, perustelluiksi ja tasapuolisiksi. Näin tutkimus täydentää aiempaa palkka-avoimuutta ja opettajien suoritusperusteista palkitsemista koskevaa tutkimusta osoittamalla, että myös suomalaisessa julkisen sektorin koulukontekstissa järjestelmän hyväksyttävyyden on keskeinen edellytys sen toimivuudelle.

### 5.1 Tulosten suhde aiempaan tutkimukseen

Tämän tutkimuksen tulokset suhteutuvat aiempaan tutkimukseen erityisesti kolmen havainnon kautta. Ensinnäkin tulokset vahvistavat aiempaa näkemystä siitä, että työsuorituksen arvioinnin ja suoritusperusteisen palkitsemisen hyväksyttävyyden ei riipu vain palkkion saamisesta, vaan myös siitä, kuinka oikeudenmukaiseksi ja läpinäkyväksi järjestelmä koetaan. Toiseksi tulokset osoittavat, että palkitsemiseen liittyvät muutokset voivat herättää vahvoja tunteita ja mielipiteitä myös silloin, kun palkkion euromääräinen merkitys on yksittäiselle työntekijälle rajallinen. Kolmanneksi tutkimus tuo esiin opettajan työn kollektiivisen luonteen ja yksilöllisen palkitsemisen välisen jännitteen. Näin tutkimus tuo aiempaan keskusteluun näkökulman suomalaisesta julkisen sektorin koulukontekstista, jota on tutkittu vähemmän kuin esimerkiksi Ruotsin, Viron ja Yhdysvaltojen järjestelmiä. (Irs 2012a; Irs & Türk 2012; Ahlström & Danell 2019; Jones 2013; Yuan ym. 2013.)

Tämän tutkimuksen perusteella henkilöstö suhtautui työsuorituksen arviointijärjestelmään ja suoritusperusteiseen palkkaukseen keskimäärin melko kriittisesti. Kannustinlisän saaneet suhtautuivat järjestelmään myönteisemmin kuin ne, jotka eivät olleet saaneet lisää. Rehtorit puolestaan suhtautuivat opettajia myönteisemmin työsuorituksen arviointijärjestelmään, mutta ero suhtautumisessa suoritusperusteiseen palkkaukseen ei ollut tilastollisesti merkitsevä. Oikeudenmukaisuuden ja läpinäkyvyyden kokemukset kytkeytyivät erityisesti työsuorituksen arviointiin liittyviin kokemuksiin. Motivaatiossa korostuivat suhtautuminen suoritusperusteiseen palkkaukseen ja kannustinlisän saaminen, kun taas pätevyyden kokemuksen yhteydet olivat vähäisempiä. Työyhteisön kollektiivisuuden osalta tulokset olivat osin ristiriitaisia, sillä tilastolliset analyysit osoittivat vain rajallisia

yhteyksiä, mutta avoimissa vastauksissa nousi esiin vahvoja kokemuksia järjestelmän vaikutuksista työyhteisöön.

Ensimmäinen keskeinen johtopäätös on, että palkitsemisjärjestelmän hyväksyttävyyys rakentuu vahvasti oikeudenmukaisuuden ja läpinäkyvyyden kokemusten varaan. Tämä on samansuuntainen havainto aiemman palkitsemisen ja palkka-avoimuuden tutkimuksen kanssa. Esimerkiksi Scottin (2018, 13, 18) mukaan oikeudenmukaisuuden tarkastelu on keskeistä silloin, kun organisaation palkitsemisjärjestelmää ja siihen liittyviä menettelytapoja kehitetään. Oikeudenmukaisuus ei tarkoita vain sitä, pidetäänkö lopputulosta oikeudenmukaisena, vaan myös sitä, miten työntekijä kokee tulensa kohdelluksi prosessin aikana ja miten päätöksistä viestitään. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä näkemystä, sillä oikeudenmukaisuuden kokemukseen olivat yhteydessä useat järjestelmään liittyvät tekijät.

Läpinäkyvyyden osalta tulokset tukevat aiempaa tutkimusta palkkausprosessien läpinäkyvyyden merkityksestä. Henn ym. (2025) havaitsivat, että juuri palkkausprosessien läpinäkyvyys on positiivisesti yhteydessä oikeudenmukaisuuden kokemuksiin, kun taas muiden läpinäkyvyyden tasojen yhteydet voivat olla heikompia tai jopa kielteisiä. Myös tässä tutkimuksessa läpinäkyvyyden kokemus näyttäytyi tärkeänä tekijänä. Läpinäkyvyyden kokemus korreloi tilastollisesti merkitsevästi useiden muuttujien kanssa, ja regressioanalyysin perusteella sitä selitti erityisesti työsuorituksen arviointiin liittyvä kokemus. Sen sijaan suoritusperusteinen palkkaus ja kannustinlisän saaminen eivät olleet läpinäkyvyyden kokemuksen itsenäisesti merkitseviä selittäjiä. Tämä viittaa siihen, että läpinäkyvyyden kannalta ratkaisevaa ei ole pelkästään se, saako työntekijä kannustinlisän, vaan ennen kaikkea se, ymmärretäänkö arviointiprosessi ja sen perusteet.

Avoimissa vastauksissa läpinäkyvyyteen liittyi erityisesti toive prosessin selkeydestä, avoimuudesta ja arviointikriteerien ymmärrettävyydestä. Vastaajien näkemykset kuitenkin vaihtelivat sen suhteen, kuinka pitkälle läpinäkyvyyttä tulisi viedä. Osa vastaajista toivoi tietoa myös kannustinlisän saajista ja päätösten perusteista, kun taas osa ei pitänyt nimien kertomista tarpeellisena. Tämä tarkoittaa määrällisiä tuloksia, sillä henkilöstö ei näyttänyt toivovan mahdollisimman pitkälle vietyä avoimuutta, vaan ennen kaikkea paremmin perusteltua ja ymmärrettävämpää palkitsemisprosessia. Havainto on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jossa palkka-avoimuuden tason on korostettu olevan organisaation tietoinen ja strateginen valinta, ei kaikille organisaatioille samanlaisena toteutettava ratkaisu (Madden & Wiggins 2023; Avdul ym. 2024; Schumann 2024). Tämän tutkimuksen perusteella olennaista onkin arvioida, millainen avoimuuden taso tukee sekä palkitsemisen oikeudenmukaisuutta että työyhteisön toimivuutta.

Toinen keskeinen johtopäätös liittyy siihen, että palkitsemisen merkitystä ei tule tarkastella vain taloudellisena kysymyksenä. Palkitsemiseen liittyvät käytännöt viestivät työntekijöille myös arvostuksesta, luottamuksesta ja työn merkityksestä. Avdul ym. (2024, 112) korostavat, että palkkaan liittyvät muutokset tulisi toteuttaa harkitusti, suunnitelmallisesti ja strategisesti, koska palkka on työntekijöille henkilökohtainen ja herkkä aihe. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä näkemystä. Sekä tilastolliset analyysit että avoimet vastaukset osoittivat, että kannustinlisään liittyi vahvoja tunteita ja mielipiteitä, vaikka lisän euromääräinen merkitys oli yksittäisen työntekijän näkökulmasta rajallinen. Tulokset viittaavat siihen, että kannustinlisää ei arvioitu vain rahallisena etuna, vaan myös merkinä siitä, miten työntekijän työpanos, osaaminen ja asema työyhteisössä nähdään.

Tämä havainto on linjassa myös Hakosen ym. (2014, 14–15) näkemyksen kanssa, jonka mukaan epäonnistunut palkitseminen voi johtaa esimerkiksi epäoikeudenmukaisuuden kokemuksiin, kateuteen, heikompaan työmotivaatioon ja organisaatiokulttuurin ongelmiin. Tässä tutkimuksessa avoimissa vastauksissa nousi esiin samankaltaisia kokemuksia esimerkiksi kateudesta, eripurasta, selän takana puhumisesta ja työyhteisön ilmapiirin heikkenemisestä. Toisaalta kaikki vastaajat eivät kokeneet järjestelmää kielteisesti, vaan osa suhtautui siihen myönteisesti ja piti sitä toimivana tapana palkita hyvästä työstä. Tämä viittaa siihen, että järjestelmän vaikutukset eivät ole yksiselitteisiä, vaan ne riippuvat siitä, miten työntekijät tulkitsevat järjestelmän perusteet, toteutustavan ja vaikutukset omaan työhönsä.

Kolmas johtopäätös on, että työsuorituksen arviointi ja kannustinlisä voidaan nähdä palkka-avoimuuden käytännön toteutustapoina. Palkka-avoimuuden näkökulmasta olennaista ei ole pelkästään se, jaetaanko palkitsemiseen liittyvää tietoa, vaan myös se, kuinka ymmärrettäviä, perusteltuja ja johdonmukaisia palkitsemisen perusteet ovat. Aiemmassa tutkimuksessa on korostettu, että palkka- viestinnän ja palkkausprosessin ymmärrettävyyden avulla voidaan tukea työntekijöiden luottamusta ja oikeudenmukaisuuden kokemusta (Scott 2018; Schumann 2024). Lisäksi OECD:n (2021, 35) mukaan suorituksen arviointiin perustuvien kriteerien tulisi olla objektiivisia, selkeästi määriteltyjä ja perustua työtehtävien ominaisuuksiin eikä työntekijän henkilökohtaisiin piirteisiin. Tässä tutkimuksessa työsuorituksen arviointi ja siihen kytkeytyvä kannustinlisä näyttäytyivät juuri tällaisena käytännön kysymyksenä: henkilöstön kokemukset riippuivat pitkälti siitä, koettiinko arvioinnin perusteet selkeiksi, perustelluiksi ja oikeudenmukaisiksi.

Papayn (2012, 133) mukaan arviointijärjestelmän toimivuutta tulisi tarkastella myös sen käyttöönoton jälkeen osana palkitsemisjärjestelmää. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä näkemystä. Järjestelmä ei ole valmis silloin, kun se otetaan käyttöön, vaan sitä täytyy seurata ja kehittää

henkilöstön kokemusten perusteella. Erityisesti avoimissa vastauksissa korostuivat toiveet selkeämmistä arviointikriteereistä, avoimemmasta viestinnästä ja järjestelmän jatkuvasta kehittämisestä. Tämä viittaa siihen, että henkilöstön näkökulmasta arviointijärjestelmän uskottavuus rakentuu vähitellen sen mukaan, kuinka hyvin organisaatio pystyy vastaamaan järjestelmää koskeviin epäselvyyksiin ja kehittämistarpeisiin.

Neljäs johtopäätös liittyy opettajan työn kollektiiviseen luonteeseen. Avoimissa vastauksissa useat vastaajat toivoivat, että järjestelmää kehitettäisiin kollektiivisempaan suuntaan. Käytännössä tämä tarkoittaisi esimerkiksi sitä, että palkitseminen kohdistuisi yksittäisten työntekijöiden sijaan kouluun, työyhteisöön tai tiimiin. Tämä on tärkeä huomio, sillä vastaajien kokemusten mukaan liian yksilökeskeinen palkitseminen voi heikentää yhteistyötä ja lisätä työntekijöiden välistä vertailua. Tulokset täydentää Jonesin (2013) tutkimusta, jossa järjestelmän seuraukset vaihtelivat sen mukaan, kohdistuiko palkitseminen yksittäisiin opettajiin vai koko kouluun. Jonesin tutkimuksessa yksilökohtainen palkitseminen lisäsi opettajien työtunteja ja työpanosta, kun taas kollektiivisen palkitsemisen vaikutukset olivat osin päinvastaisia. Tämän tutkimuksen perusteella kollektiivisuutta ei kuitenkaan voida tarkastella vain palkitsemisen seurauksena, vaan myös järjestelmän hyväksyttävyyteen vaikuttavana tekijänä. Monille vastaajille oli tärkeää, että palkitsemisen tapa sopisi yhteen opettajan työn yhteisöllisen luonteen kanssa.

Avoimissa vastauksissa nousi esiin myös toive päätöksenteon hajauttamisesta useammalle henkilölle. Useat vastaajat kokivat, että yksittäinen esihenkilö ei välttämättä pysty arvioimaan opettajan työtä riittävän kattavasti, koska kaikki työn keskeiset osa-alueet eivät näy ulospäin tai tule esille esimerkiksi luokkahuoneen ulkopuolella. Tämä havainto kytkeytyy aiempaan keskusteluun työsuorituksen arvioinnin haasteista, jossa on korostettu arviointikriteerien selkeyttä, arvioijien roolia ja arvioinnin monipuolisuutta (Milanowski 2011; Papay 2012; Hakonen ym. 2014). Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että opettajat eivät välttämättä vastusta arviointia sinänsä, vaan kritiikki liittyy usein siihen, miten arviointi toteutetaan ja koetaanko se riittävän oikeudenmukaiseksi.

Viides johtopäätös liittyy työntekijöiden asenteiden ja tunteiden merkitykseen. Irs (2012) on korostanut opettajien ja rehtorien asenteiden tarkastelun tärkeyttä, koska ne auttavat ymmärtämään järjestelmän käyttöönoton seurauksia. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä näkemystä. Palkitsemisen vaikutuksia ei voida arvioida pelkästään jaettujen palkkioiden perusteella, sillä työntekijöiden kokemukset, tunteet ja uskomukset vaikuttavat siihen, pidetäänkö järjestelmää hyväksyttävänä. Tilastollisten analyysien perusteella asenteet ja tunteet järjestelmää kohtaan selittivät useita järjestelmään liittyviä seurauksia, mutta yhteyksien vahvuus vaihteli tarkasteltavan ilmiön mukaan.

Sekä tilastolliset analyysit että avoimet vastaukset viittasivat siihen, että suhtautuminen järjestelmään oli monilta osin kriittistä. Avoimissa vastauksissa kriittisyys tuli esiin erityisen voimakkaasti, mutta samalla osa vastaajista kertoi olevansa tyytyväinen nykyiseen järjestelmään. Tämä osoittaa, että henkilöstön kokemukset eivät muodostaneet yhtä yhtenäistä näkemystä, vaan järjestelmä jakoi mielipiteitä. Tutkimuksen kannalta tämä on tärkeä havainto, sillä se kertoo, että pelkkä keskiarvoihin perustuva tarkastelu ei välttämättä tavoita järjestelmään liittyvien kokemusten voimakkuutta ja vaihtelua.

Pätevyyden kokemuksen osalta tuloksia on syytä tulkita varovaisesti. Ahlströmin ja Danellin (2019, 143–145) tutkimuksessa ilman palkanlisää jääneet opettajat alkoivat kyseenalaistaa omaa pätevyytään ja sopivuuttaan opettajan työhön. Tässä tutkimuksessa pätevyyden kokemus oli yhteydessä siihen, oliko henkilö saanut kannustinlisää, mutta asenteet ja tunteet työsuorituksen arviointia ja suoritusterusteista palkkausta kohtaan eivät olleet tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä pätevyyden kokemukseen. Lisäksi mallin selitysaste jäi melko matalaksi. Tämän vuoksi tulokset eivät anna perusteita tehdä vahvoja päätelmiä pätevyyden kokemuksen muutoksista, mutta ne nostavat esiin tarpeen perustella kannustinlisään liittyvät päätökset selkeästi myös niille, jotka eivät lisää saa.

Motivaation osalta tulokset osoittivat, että kannustinlisän saaminen ja myönteisempi suhtautuminen suoritusterusteiseen palkkaukseen olivat yhteydessä motivaatioon ansaita kannustinlisä. Tämä on osittain samansuuntainen havainto Yuanin ym. (2013, 18) tutkimuksen kanssa, jossa yksilökohtaiset ja taloudellisesti merkittävät palkanlisät koettiin motivoivimmiksi. Toisaalta tässä tutkimuksessa ei havaittu vastaavia taustamuuttujien välisiä eroja kuin Irsin ja Türkin (2012, 378) tutkimuksessa, jossa motivaation yhteys oli vahvimmillaan vanhemmilla ja kokeneemmilla opettajilla. Tulokset antavat kuitenkin viitteitä siitä, että kannustinlisään liittyvä motivaatio ei synny vain palkkiosta itseltään, vaan myös siitä, millaiseksi järjestelmä kokonaisuutena koetaan.

Tämä havainto on samansuuntainen myös Papilayan ym. (2019) tutkimuksen kanssa, jossa palkittamisen vaikutus opettajien suoriutumiseen ei näyttäytynyt suoraviivaisena, vaan rakentui pitkälti motivaation ja koetun läpinäkyvyyden kautta. Tämän tutkimuksen tulokset tarkentavat tätä näkökulmaa osoittamalla, että motivaation kannalta merkityksellistä ei ole vain palkkion olemassaolo, vaan myös työntekijän suhtautuminen suoritusterusteiseen palkkaukseen ja kokemus järjestelmän perusteltavuudesta. Jos järjestelmää pidetään epäselvänä tai epäoikeudenmukaisena, sen motivoiva vaikutus voi jäädä heikoksi tai kohdistua vain osaan henkilöstöstä.

Työyhteisön kollektiivisuuden osalta tulokset olivat osin ristiriitaisia. Tilastolliset analyysit olivat samansuuntaisia Yuanin ym. (2013) tutkimuksen kanssa, jossa vastaavilla järjestelmillä ei havaittu

olevan vahvoja yhteyksiä opettajien välisiin suhteisiin. Tässä tutkimuksessa työsuorituksen arviointiin liittyvät kokemukset olivat tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä kollektiivisuuden kokemukseen, mutta mallin selityksaste jäi matalaksi eikä esimerkiksi kannustinlisän saamisella havaittu olevan yhteyttä. Tämä viittaa siihen, että järjestelmän yhteys työyhteisön kollektiivisuuteen ei ole määrällisten tulosten perusteella kovin suoraviivainen.

Avoimissa vastauksissa nousi kuitenkin esiin kokemuksia siitä, että järjestelmä oli lisännyt vertailua, kateutta ja eripuraa sekä heikentänyt työyhteisön yhteisöllisyyttä. Nämä havainnot muistuttavat Ahlströmin ja Danellin (2019) tutkimusta, jossa suoritusperusteisen palkitsemisen koettiin vaikeuttavan yhteistyötä ja muuttavan työyhteisöä yksilökeskeisempään suuntaan. Avoimissa vastauksissa esiin nousseet kateuden ja vertailun kokemukset ovat samansuuntaisia myös palkka-avoimuutta koskevan tutkimuksen kanssa, jossa palkkatiedon lisääntymisen on havaittu voivan lisätä vertailua ja kateutta erityisesti silloin, kun palkkaerot koetaan vaikeasti perusteltaviksi. Tämän tutkimuksen perusteella näyttääkin siltä, että kollektiivisuuteen liittyvät vaikutukset eivät välttämättä näy vahvasti määrällisissä yhteyksissä, mutta ne voivat silti olla merkityksellisiä osalle henkilöstöstä.

Kokonaisuudessaan tutkimus täydentää aiempaa tutkimuskeskustelua kolmella tavalla. Ensinnäkin se vahvistaa aiempia havaintoja siitä, että työsuorituksen arvioinnin ja suoritusperusteisen palkitsemisen vaikutukset riippuvat vahvasti järjestelmän toteutustavasta, arviointikriteerien selkeydestä ja viestinnän avoimuudesta. Toiseksi tutkimus osoittaa, että suomalaisessa julkisen sektorin koulukontekstissa järjestelmän hyväksyttävyyttä ei voida arvioida vain kannustinlisän saamisen tai saamattomuuden perusteella, vaan keskeistä on henkilöstön kokemus oikeudenmukaisuudesta, läpinäkyvyydestä ja järjestelmän sopivuudesta opettajan työn luonteeseen. Kolmanneksi tutkimus tuo esiin, että yksilöllinen kannustinlisä voi olla ristiriidassa opettajan työn kollektiivisen luonteen kanssa, vaikka määrälliset tulokset eivät osoittaneet vahvoja yhteyksiä työyhteisön kollektiivisuuteen. Näin tutkimus osoittaa, että määrälliset ja laadulliset havainnot täydentävät toisiaan palkitsemisjärjestelmän vaikutusten arvioinnissa. (Ahlström & Danell 2019; Irs 2012a; Irs & Türk 2012; Jones 2013; Yuan ym. 2013; Scott 2018.)

Näiden havaintojen perusteella järjestelmän toimivuuden kannalta ratkaisevaa ei ole pelkästään se, saako työntekijä kannustinlisää, vaan ennen kaikkea se, kuinka oikeudenmukaiseksi, läpinäkyväksi ja omaan työhön sopivaksi järjestelmä koetaan. Tutkimuksen perusteella työsuorituksen arviointi ja kannustinlisä voivat parhaimmillaan tukea palkitsemisen perusteltavuutta ja lisätä kokemusta työn arvostamisesta. Samalla ne voivat kuitenkin herättää epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia ja heikentää työyhteisön kollektiivisuutta, jos järjestelmän perusteet jäävät epäselviksi tai palkitsemisen

tapa koetaan ristiriitaiseksi opettajan työn yhteisöllisen luonteen kanssa. Siksi järjestelmän kehittämisessä on tärkeää kiinnittää huomiota erityisesti arviointikriteerien selkeyteen, viestintään, henkilöstön osallistamiseen ja siihen, miten palkitseminen vaikuttaa työyhteisöön.

## 5.2 Käytännön suositukset organisaatioille

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella organisaatioille voidaan esittää viisi käytännön suositusta työsuorituksen arvioinnin, kannustinlisän ja palkka-avoimuuden kehittämiseen. Keskeistä on, että järjestelmää ei tarkastella vain palkkion jakamisen välineenä, vaan osana palkitsemisen, viestinnän ja työyhteisön johtamisen kokonaisuutta. Tulokset korostavat erityisesti oikeudenmukaisuuden ja läpinäkyvyyden kokemuksia, arviointikriteerien ymmärrettävyyttä, henkilöstön osallistamista sekä järjestelmän vaikutuksia työyhteisön yhteistyöhön.

Ensinnäkin organisaatioiden tulisi määritellä selkeästi, mitä työsuorituksen arvioinnilla ja kannustinlisällä tavoitellaan. Uusi palkka-avoimuutta koskeva sääntely lisää organisaatioiden tarvetta tarkastella palkitsemisjärjestelmiään ja palkkaerojen perusteltavuutta (Report on gender equality in the EU 2024, 2, 31). Palkka-avoimuuden tai suoritusperusteisen palkitsemisen keinoja ei kuitenkaan kannata ottaa käyttöön vain siksi, että avoimuutta pidetään yleisesti tavoiteltavana. Organisaation on tärkeää arvioida, millaiset keinot sopivat sen tavoitteisiin, henkilöstöön ja toimintaympäristöön. Aiemmassa tutkimuksessa on korostettu, että organisaatio voi lähestyä palkka-avoimuutta joko lakisääteisten minimivaatimusten kautta tai kehittämällä avoimuutta pidemmälle osana palkitsemisstrategiaansa (Madden & Wiggins 2023). Tämän tutkimuksen perusteella jälkimmäinen näkökulma on tärkeä erityisesti silloin, kun järjestelmän halutaan tukevan henkilöstön luottamusta ja kokemusta palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta.

Toiseksi organisaatioiden tulisi panostaa arviointikriteerien selkeyteen ja päätösten perusteltavuuteen. Tulosten perusteella vastaajat eivät toivoneet yksiselitteisestä mahdollisimman pitkälle vietyä avoimuutta, vaan selkeämpää tietoa siitä, millä perusteilla kannustinlisä myönnetään ja miten työsuoritusta arvioidaan. Avoimissa vastauksissa korostuivat prosessin selkeys, perustelujen avoimuus ja arviointikriteerien ymmärrettävyys. Samalla vastaajien näkemykset jakoutuivat siinä, kuinka pitkälle avoimuutta tulisi viedä esimerkiksi kannustinlisän saajien nimien kertomisessa. Tämä viittaa siihen, että organisaatioiden kannattaa suunnitella läpinäkyvyyden taso harkiten. Kaikkea tietoa ei välttämättä tarvitse tehdä mahdollisimman avoimeksi, mutta palkitsemisen perusteiden tulee olla henkilöstölle ymmärrettäviä ja johdonmukaisia.

Kolmanneksi työsuorituksen arviointia olisi hyödyllistä kehittää myös palautteen ja osaamisen kehittämisen välineenä. Arvioinnin ei tarvitse jäädä vain palkitsemispäätöksen perustaksi, vaan sitä voidaan käyttää työn kehittämisen ja työyhteisön oppimisen tukena. Aiemmassa tutkimuksessa on tuotu esiin esimerkiksi työpajojen, verkkokurssien, mentoroinnin ja yhteistyöhön perustuvien oppimisympäristöjen mahdollisuuksia opettajien osaamisen kehittämisessä (Ayoola-Adeniyi 2024, 11; Papay 2012). Myös kannustinlisän saaneiden opettajien osaamista voitaisiin hyödyntää työyhteisössä esimerkiksi jakamalla hyviä käytäntöjä muille. Tällöin kannustinlisä ei näyttäytyisi vain yksittäisen työntekijän palkitsemisena, vaan se voisi parhaimmillaan tukea koko työyhteisön osaamisen kehittämistä. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että osaamisen jakaminen toteutetaan tavalla, joka ei lisää vastakkainasettelua.

Palautteen merkitys korostuu erityisesti niiden työntekijöiden kohdalla, jotka eivät saa kannustinlisää. Jos päätösten perusteet jäävät epäselviksi, kannustinlisän saamatta jääminen voi herättää epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia ja epävarmuutta omasta suoriutumisesta. Milanowskin (2011, 22) mukaan palaute antaa opettajille ymmärrystä siitä, millaista toimintaa tavoitellaan, ja tarjoaa mahdollisuuden vaikuttaa omaan suoriutumiseen jatkossa. Tämän tutkimuksen perusteella palautteen tulisi olla mahdollisimman konkreettista, rakentavaa ja yhteydessä arviointikriteereihin. Näin arviointi voisi paremmin tukea sekä työn kehittämistä että järjestelmän hyväksyttävyyttä.

Neljänneksi opettajien osallistaminen sekä esihenkilöiden tukeminen ovat keskeisiä järjestelmän onnistumisen kannalta. Tässä tutkimuksessa rehtorit suhtautuivat työsuorituksen arviointiin opettajia myönteisemmin. Suhtautumisessa suorituserusteiseen palkkaukseen rehtorit olivat myös keskimäärin myönteisempiä, mutta ero ei ollut tilastollisesti merkitsevää. Eroja voi osaltaan selittää se, että rehtorit ovat läheisemmin mukana järjestelmän toteuttamisessa. Aiemman tutkimuksen mukaan opettajien osallistaminen strategiseen suunnitteluun voi lisätä myönteistä suhtautumista suorituserusteiseen palkkaukseen ja vähentää siihen kohdistuvaa vastustusta (Irs & Türk 2012, 386–387). Lisäksi osallistamisen on havaittu vahvistavan oikeudenmukaisuuden kokemuksia (Irs 2012, 318–319). Tämän tutkimuksen perusteella osallistaminen voisi lisätä henkilöstön ymmärrystä järjestelmän tavoitteista ja tuoda esiin sellaisia käytännön näkökulmia, joita järjestelmän suunnittelussa ei muuten välttämättä huomata.

Esihenkilöiden rooli on samalla hyvin keskeinen, koska he arvioivat työsuoritusta, antavat palautetta, perustelevat päätöksiä ja viestivät työntekijöille siitä, mitä järjestelmässä pidetään hyvänä suoriutumisena. Kirjallisuuden perusteella esihenkilöillä on tärkeä rooli työsuorituksen arvioinnissa ja suorituserusteisen palkkauksen toteuttamisessa, mikä korostaa koulutuksen ja tuen merkitystä

(Hakonen ym. 2014, 110–111). Arviointijärjestelmän käyttö edellyttää riittävää osaamista ja ymmärrystä järjestelmän periaatteista, sillä epäselvyydet voivat lisätä vastustusta (Irs 2012, 303). Lisäksi esihenkilöiltä vaaditaan valmiuksia käydä myös vaikeita keskusteluja sekä viestiä selkeästi suorituksen, arvioinnin ja palkitsemisen välisestä yhteydestä (Madden & Wiggins 2023; Schaubroeck ym. 2008, 432–433).

Viidenneksi organisaatioiden tulisi arvioida, tukeeko järjestelmä työyhteisön kollektiivisuutta vai ohjaako se toimintaa liikaa yksilökeskeiseen suuntaan. Avoimissa vastauksissa nousi esiin toive kollektiivisemmista ratkaisuksista, kuten koulu-, tiimi- tai työyhteisökohtaisesta palkitsemisesta. Lisäksi vastaajat toivoivat, että päätöksentekoa hajautettaisiin useammalle henkilölle yksittäisen esihenkilön sijaan. Näitä toiveita ei tarvitse tulkita niin, että yksilöllisestä palkitsemisesta tulisi kokonaan luopua, mutta ne osoittavat tarpeen arvioida järjestelmän vaikutuksia työyhteisön ilmapiiriin ja yhteistyöhön. Opettajan työ perustuu monilta osin yhteistyöhön, ja siksi palkitsemisjärjestelmän tulisi tukea myös yhteisöllisyyttä eikä ainoastaan yksittäisten työntekijöiden suoriutumista.

Yhteenvetona organisaatioiden kannattaa määritellä palkitsemisjärjestelmän tavoitteet huolellisesti, valita tavoitteisiin sopivat keinot ja seurata järjestelmän vaikutuksia säännöllisesti. Tämän tutkimuksen perusteella erityisen tärkeää on vahvistaa järjestelmän oikeudenmukaisuuden ja läpinäkyvyyden kokemusta. Käytännössä tämä tarkoittaa selkeitä arviointikriteerejä, ymmärrettävää viestintää, perusteltuja päätöksiä, rakentavaa palautetta sekä henkilöstön mahdollisuutta osallistua järjestelmän kehittämiseen. Lisäksi organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota siihen, miten kannustinlisä vaikuttaa työyhteisön kollektiivisuuteen. Näin työsuorituksen arviointi ja kannustinlisä voivat parhaimmillaan tukea sekä palkitsemisen perusteltavuutta että työyhteisön toimivuutta.

### **5.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tämän tutkimuksen tuloksia on hyvä tulkita seuraavien rajoitusten valossa. Ensinnäkin tutkimus perustui poikkileikkausasetelmaan, minkä vuoksi tulosten perusteella ei voida tehdä päätelmiä syy-seuraussuhteista tai siitä, miten henkilöstön suhtautuminen järjestelmään muuttuu ajan myötä. Tämä on tärkeä rajoitus, sillä aiemmat tutkimukset viittaavat siihen, että suoritusperusteisen palkitsemisen vaikutukset voivat muuttua järjestelmän vakiintuessa. Esimerkiksi Grönqvist ym. (2022) ja Jones (2013) ovat havainneet, että järjestelmään suhtautuminen voi olla myönteisempää silloin, kun työntekijät ovat tulleet suoraan järjestelmän piiriin tai kun järjestelmä on ollut käytössä pidempään. Tässä tutkimuksessa lähes kaikki vastaajat olivat aloittaneet työnsä jo ennen pilottihankkeen käynnistymistä, joten tällaista vertailua ei ollut mahdollista tehdä. Jatkossa pitkittäistutkimus voisi antaa arvokasta tietoa siitä, muuttuvatko asenteet, tunteet ja järjestelmän koetut seuraukset ajan myötä.

Samalla voitaisiin tarkastella, lisääntykö järjestelmän hyväksyttävyyks, jos kannustinlisän saajien joukko laajenee tai vaihtelee vuosien välillä. Tämä olisi tärkeää myös siksi, että avoimissa vastauksissa nousi esiin toive siitä, ettei kannustinlisää myönnettäisi toistuvasti samoille henkilöille.

Toiseksi tutkimuksen yleistettävyyttä rajoittaa se, että aineisto kerättiin yhdestä suomalaisesta julkisen sektorin organisaatiosta. Kohdeorganisaatio tarjosi tutkimuksen kannalta kiinnostavan kontekstin, koska palkka-avoimuuteen liittyviä käytäntöjä oli jo viety melko pitkälle ja työsuorituksen arviointia sekä kannustinlisää oli pilotoitu käytännössä. Samalla tämä rajausta tarkoittaa, että tuloksia ei voida suoraan yleistää kaikkiin kouluihin, kuntiin tai muihin organisaatioihin. Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että esimerkiksi julkisen sektorin työntekijät voivat suhtautua palkka-avoimuuteen eri tavoin kuin yksityisen sektorin työntekijät, ja Brajen ja Kuvačín (2022, 44, 46–47) mukaan tätä voivat selittää muun muassa julkisen sektorin henkilöstörakenne. Jatkotutkimuksessa olisi siksi hyödyllistä vertailla eri kuntien, koulutusorganisaatioiden sekä julkisen ja yksityisen sektorin kokemuksia työsuorituksen arvioinnista, suoritusperusteisesta palkkauksesta ja palkka-avoimudesta. Erityisen kiinnostavaa olisi tarkastella organisaatioita, joissa palkka-avoimutta lisätään samanaikaisesti uusien arviointi- tai kannustinjärjestelmien kanssa.

Kolmanneksi tutkimuksen rajoituksena voidaan pitää vastaajajoukon rakennetta ja demografisten ryhmien erisuuruutta. Suuri osa vastaajista oli naisia, kuului X-sukupolveen ja oli vakituksessa työsuhteessa. Tämä vastasi monilta osin kohdeorganisaation henkilöstörakennetta, mutta rajoitti joidenkin ryhmävertailujen tulkintaa. Tässä tutkimuksessa demografisilla muuttujilla ei ollut regressioanalyseissa kovin merkittävää selittävää asemaa. Ryhmävertailuissa selkeimmin erottuivat kannustinlisän saaneet ja sitä saamattomat sekä rehtorit ja opettajat. Jatkotutkimuksessa olisi hyödyllistä kerätä laajempia aineistoja, jotka mahdollistaisivat tarkemmat vertailut esimerkiksi sukupuolen, iän, työsuhteen muodon, opetuskokemuksen ja tehtäväaseman perusteella. Näin voitaisiin arvioida luotettavammin, eroavatko eri työntekijäryhmien kokemukset toisistaan ja millaiset taustatekijät selittävät suhtautumista järjestelmään.

Neljänneksi tutkimuksen vastausprosentti jäi melko matalaksi, noin 25 prosenttiin. Vaikka vastaajien määrä oli riittävä tilastollisiin analyyseihin, vastausprosentti on syytä huomioida tuloksia yleistettäessä ja hyödynnettäessä päätöksenteossa. On mahdollista, että kyselyyn vastasivat erityisesti ne henkilöt, joilla oli järjestelmästä vahvoja myönteisiä tai kielteisiä kokemuksia. Vastaavasti ne, jotka suhtautuivat järjestelmään neutraalimmin, eivät välttämättä kokeneet kyselyyn vastaamista yhtä tärkeäksi. Toisaalta aineisto antaa hyvän yleiskuvan kohdeorganisaatiosta, sillä vastaajien taustamuuttujat vastasivat melko hyvin henkilöstörakennetta, ja vastaajia oli useista eri oppilaitoksista.

Jatkossa laajemmat määrälliset tutkimukset voisivat vahvistaa tulosten yleistettävyyttä ja antaa tarkempaa tietoa eri ryhmien välisistä eroista. Laadulliset tutkimukset, kuten haastattelut tai fokusryhmät, voisivat puolestaan syventää ymmärrystä siitä, millaisia kokemuksia, tunteita ja perusteluja työsuorituksen arviointiin ja kannustinlisään liitetään.

Viidenneksi tutkimus tarkasteli järjestelmää henkilöstön kokemusten näkökulmasta, eikä sen perusteella voida arvioida järjestelmän vaikutuksia esimerkiksi opetuksen laatuun, oppilaiden oppimistuloksiin tai organisaation tuloksellisuuteen. Jatkossa järjestelmän vaikutuksia voitaisiin tarkastella monipuolisemman aineiston avulla, jos se on tietosuojaan ja tutkimuseettisten periaatteiden näkökulmasta mahdollista. Esimerkiksi oppilaspalaute, oppimistulosten kehitys tai muut opetuksen laatua kuvaavat aineistot voisivat tarjota uusia näkökulmia siihen, millaisia seurauksia työsuorituksen arvioinnilla ja kannustinlisällä on. Tällaisia aineistoja tulisi kuitenkin käyttää varovaisesti, sillä oppilaiden oppimiseen vaikuttavat monet muutkin tekijät kuin yksittäisen opettajan työ (Milanowski 2011; Berliner 2018; Yuan ym. 2013). Lisäksi oppilaiden antamiin arvioihin voivat vaikuttaa heidän omat intressinsä ja se, että oppilaat voivat arvostaa eri asioita kuin arvioijat tai organisaation johto (Beyers 2008; Papay 2012). Näin ollen tällaiset aineistot voisivat täydentää kokemuksiin perustuvaa tutkimusta, mutta niitä ei tulisi käyttää yksinkertaisina mittareina kannustinlisän saajien valitsemiseen.

Kokonaisuudessaan tutkimuksen rajoitukset liittyvät erityisesti tutkimusasetelmaan, kohdeorganisaation rajaukseen, vastaajajoukon rakenteeseen, vastausprosenttiin ja siihen, että tutkimus tarkasteli järjestelmää henkilöstön kokemusten näkökulmasta. Nämä rajoitukset eivät vähennä tutkimuksen arvoa, mutta ne osoittavat, että aihetta olisi hyödyllistä tarkastella jatkossa pidemmällä aikavälillä, laajemmilla aineistoilla ja myös laadullisin menetelmin. Erityisesti olisi tärkeää tutkia, miten työsuorituksen arviointi ja kannustinlisä vaikuttavat oikeudenmukaisuuden, läpinäkyvyyden, motivaation, pätevyyden kokemuksen ja työyhteisön kollektiivisuuden kokemuksiin silloin, kun järjestelmä on ollut käytössä pidempään ja sen käytännöt ovat vakiintuneet.

## Lähteet

- Ahlström, B. – Danell, M. (2019) Rolling the dice in a game of trust: Organizational effects on trust, efficacy and motivation when using economic incentives as a driving force for development in Swedish schools. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, Vol. 5 (3), 139–148.
- Avdul, D. N. – Martin, W. M. – Lopez, Y. P. (2024) Pay transparency: Why it is important to be thoughtful and strategic. *Compensation & Benefits Review*, Vol. 56 (2), 103–116.
- Ayoola-Adeniyi, R. (2024) Re-imagining teacher assessment: How teachers are encouraged (or not) to pursue ongoing professional learning in New Brunswick. *Power and Education*. Vol. 17 (2), 241-254
- Bae, K. B. – Sohn, H. – Cho, I. H. – Han, D. (2022) Does knowing other workers' wage level promote employees' pay fairness perception? Evidence from a randomized survey experiment. *Public Personnel Management*, Vol. 51 (4), 407–429.
- Baggio, M. – Marandola, G. (2023) Employees' reaction to gender pay transparency: An online experiment. *Economic Policy*, Vol. 38 (113), 161–188.
- Balnaves, M. – Caputi, P. (2001) Introduction to quantitative research methods : an investigative approach. London ; SAGE.
- Bamberger, P. A. – Alterman, V. (2024) Navigating the practical complexities of pay transparency: Implications for employers and public policy. *Compensation & Benefits Review*, Vol. 56 (1), 37–48.
- Bamberger, P. – Belogolovsky, E. (2017) The dark side of transparency: How and when pay administration practices affect employee helping. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 102 (4), 658–671.
- Belfield, C. R. – Heywood, J. S. (2008) Performance pay for teachers: Determinants and consequences. *Economics of Education Review*, Vol. 27 (3), 243–252.
- Berliner, D. C. (2018) Between Scylla and Charybdis: Reflections on and problems associated with the evaluation of teachers in an era of metrification. *Education Policy Analysis Archives*, Vol. 26.
- Beyers, C. (2008) The hermeneutics of student evaluations. *College Teaching*, Vol. 56 (2), 102–106.
- Braje, I. N. – Kuvač, A. (2022) Pay transparency and its effects: A comparative analysis of public and private sector. *Revija za socijalnu politiku*, Vol. 29 (1), 35–50.

- Cammann, C. – Fichman, M. – Jenkins, G. D. – Klesh, J. R. (1983) Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. Teoksessa: *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices*, toim. Stanley E. Seashore – Edward E. Lawler III – Philip H. Mirvis – Cortlandt Cammann, 71–138. John Wiley, New York.
- Colquitt, J. A. (2001) On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 (3), 386–400.
- Council of the European Union (2020) Council conclusions on European teachers and trainers for the future 2020/C 193/04. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020XG0609%2802%29>>, haettu 4.3.2025.
- Council of the European Union (4.2.2025) Why pay transparency can help reduce the EU's gender pay gap. *Consilium*. <<https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/pay-transparency/>>, haettu 10.3.2025.
- Cullen, Z. (2024) Is pay transparency good? *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 38 (1), 153–180.
- Directorate-General for Justice and Consumers (European Commission) (2024) 2024 report on gender equality in the EU. Publications Office of the European Union, Luxembourg. <<https://data.europa.eu/doi/10.2838/401813>>, haettu 26.2.2025.
- Eurooppa-neuvosto (2025) Palkkauksen läpinäkyvyys EU:ssa. *Consilium*. <<https://www.consilium.europa.eu/fi/policies/pay-transparency/>>, haettu 12.3.2025.
- European Commission (2023) Teachers' allowances. *Eurydice*. <<https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/data-and-visuals/teachers-allowances#tab-1>>, haettu 4.3.2025.
- European Education and Culture Executive Agency (2023) *Teachers' and school heads' salaries and allowances in Europe 2021/2022*. Publications Office of the European Union, Luxembourg. <<https://data.europa.eu/doi/10.2797/764821>>, haettu 4.3.2025.
- Eurostat (2025) Gender pay gap statistics. <[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender\\_pay\\_gap\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics)>, haettu 10.3.2025.
- Field, A. P. (2024) *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. 6. p. Sage, Los Angeles.
- Fowler, F. J. (2014) *Survey research methods*. 5. p. Sage, Los Angeles.
- Gamage, D. K. – Kavetsos, G. – Mallick, S. – Sevilla, A. (2024) Pay transparency intervention and the gender pay gap: Evidence from research-intensive universities in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 62 (2), 293–318.
- Grasser, R. A. – Newman, A. H. – Xiong, X. G. (2024) The effect of horizontal pay transparency on employee motivation when pay dispersion is performance based and non-performance based. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 36 (2), 99–122.

- Green, C. – Heywood, J. S. (2008) Does performance pay increase job satisfaction? *Economica*, Vol. 75 (300), 710–728.
- Grönqvist, E. – Hensvik, L. – Thoresson, A. (2022) Teacher career opportunities and school quality. *Labour Economics*, Vol. 77, 101997.
- Hair, J. F. (2016) *Essentials of business research methods*. 3. p. Routledge, New York.
- Hakonen, N. – Hakonen, A. – Hulkko-Nyman, K. – Ylikorkala, A. (2014) *Palkitse taitavammin: Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä*. Talentum Media, Helsinki.
- Heisler, W. (2021) Increasing pay transparency: A guide for change. *Business Horizons*, Vol. 64 (1), 73–81.
- Heisler, W. (2024) Pay transparency: How much disclosure do employees want? *Business Horizons*.
- Heneman, H. G. – Schwab, D. P. (1985) Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, Vol. 20 (1), 129–141.
- Heneman, R. L. – Greenberger, D. B. – Strasser, S. (1988) The relationship between pay-for-performance perceptions and pay satisfaction. *Personnel Psychology*, Vol. 41 (4), 745–759.
- Henn, C. M. – Neck, C. B. – Houghton, J. D. (2025) The Pay Information Awareness Questionnaire (PIAQ): A comprehensive measure of pay transparency. *Compensation & Benefits Review*, Vol. 57 (2), 120–139.
- Irs, R. (2012a) Pay-for-performance in Estonian general educational schools: The situation for further development. *Baltic Journal of Management*, Vol. 7 (3), 302–332.
- Irs, R. (2012b) *Teacher performance appraisal and remuneration aspects of performance management on the example of Estonian general educational schools*. Väitöskirja. University of Tartu. <<https://dspace.ut.ee/server/api/core/bitstreams/9c4ad7a3-472a-4696-aa5f-fee17b83c40d/content>>, haettu 20.4.2025.
- Irs, R. – Türk, K. (2012) Implementation of the performance-related pay in the general educational schools of Estonia: Perspectives and possibilities. *Employee Relations*, Vol. 34 (4), 360–393.
- Jones, M. D. (2013) Teacher behavior under performance pay incentives. *Economics of Education Review*, Vol. 37, 148–164.
- Koskinen, H. (2021) *Palkkakartoitus 2021*. Suomen Ekonomit, Helsinki. <[https://www.ekonomit.fi/wp-content/uploads/2022/04/Palkkakartoitus-2021\\_raportti\\_Suomen-Ekonomit.pdf](https://www.ekonomit.fi/wp-content/uploads/2022/04/Palkkakartoitus-2021_raportti_Suomen-Ekonomit.pdf)>, haettu 11.3.2025.

- Kuhn, K. M. (2023) Ambiguity in advertised compensation: Recruiting implications of nominal compliance with pay transparency legislation. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 109 (4), 599–609.
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT (2025a) Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES) 2025–2028. <<https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/2025-2028>>, haettu 6.1.2026.
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT (2025b) Opetusalan virka- ja työehtosopimus (OVTES) 2025–2028. <<https://www.kt.fi/sopimukset/ovtes/2025-2028>>, haettu 6.1.2026.
- Lyons, E. – Zhang, L. (2023) Salary transparency and gender pay inequality: Evidence from Canadian universities. *Strategic Management Journal*, Vol. 44 (8), 2005–2034.
- Madden, M. – Wiggins, L. (2023) A tipping point for pay transparency. *Journal of Total Rewards*, Vol. 32 (3).
- Marsden, D. – Sezer, L. A. (2024) Appraisal process, merit pay and performance: Evidence from a longitudinal survey of school teachers in England and Wales. *British Journal of Industrial Relations*.
- Milanowski, A. (2011) Strategic measures of teacher performance. *Phi Delta Kappan*, Vol. 92 (7), 19–25.
- Ministry of Social Affairs and Health (2015) *Act on Equality between Women and Men*. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö, Helsinki. <<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/75131>>, haettu 28.2.2025.
- Nasrun, N. (2017) The effect of incentive reward, teacher psychological competence, and school principal leadership on teacher work motivation in senior high schools in Medan. *New Educational Review*, Vol. 47 (1), 187–199.
- Odden, A. – Wallace, M. C., Jr. (2008) *How to create world class teacher compensation*. Freeload Press, St. Paul, MN.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2023). *PISA 2022 ensituloksia*. <<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-949-3>>, haettu 14.3.2025.
- OECD (2021). *Pay transparency tools to close the gender wage gap*. OECD Publishing, Paris. <<http://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/detail.action?docID=7022476>>, haettu 27.2.2025.
- Palkka-avoimuustyöryhmä (2019) *Palkka-avoimuustyöryhmän loppuraportti*. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön raportteja ja muistioita 2019:32. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö, Helsinki. <<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/items/3c39e3c2-fd62-4d51-a227-4ef74dd841e1>>, haettu 11.3.2025.

- Papay, J. P. (2012) Refocusing the debate: Assessing the purposes and tools of teacher evaluation. *Harvard Educational Review*, Vol. 82 (1), 123–141.
- Papilaya, J. – Tuakora, P. – Rijal, M. (2019) Compensation, transparency, and motivation effects on the performance of junior high school teachers in Western Seram, Indonesia. *International Journal of Instruction*, Vol. 12 (3), 439–458.
- Schaubroeck, J. – Shaw, J. D. – Duffy, M. K. – Mitra, A. (2008) An under-met and over-met expectations model of employee reactions to merit raises. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93 (2), 424–434.
- Schnauffer, K. – Christandl, F. – Berger, S. – Meynhardt, T. – Gollwitzer, M. (2022) The shift to pay transparency: Undermet pay standing expectations and consequences. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 43 (1), 69–90.
- Schumann, L. (2024) Pay transparency and pay communication. *Compensation & Benefits Review*, Vol. 56 (1), 7–15.
- Scott, D. (2018) Pay communications and fairness: An employee perspective. *Compensation & Benefits Review*, Vol. 50 (1), 5–20.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (2024) Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetun lain muuttamisesta. <<https://stm.fi/hanke?tunnus=STM069:00/2024>>, haettu 10.3.2025.
- Springer, M. G. – Ballou, D. – Hamilton, L. – Le, V.-N. – Lockwood, J. R. – McCaffrey, D. F. – Pepper, M. – Stecher, B. M. (2012) *Final report: Experimental evidence from the Project on Incentives in Teaching (POINT)*. National Center on Performance Incentives, Nashville, TN.
- Suomen Ekonomit (19.5.2022) Palkkatasa-arvo ja palkkasyrjäntä. <<https://www.ekonomit.fi/vaikutaminen/palkkaero/>>, haettu 10.3.2025.
- Tietoarkisto (2025) Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen (Mikkola, M). <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>. haettu 15.5.2025.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019) *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019*. Tutkimuseettinen neuvottelukunta, Helsinki.
- Van den Broeck, A. – Vansteenkiste, M. – De Witte, H. – Soenens, B. – Lens, W. (2010) Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 83 (4), 981–1002.

- van Yperen, N. W. – van den Bos, K. – de Graaff, D. C. (2005) Performance-based pay is fair, particularly when I perform better: Differential fairness perceptions of allocators and recipients. *European Journal of Social Psychology*, Vol. 35 (6), 741–754.
- Williams, M. – Wiggins, R. D. – Vogt, P. R. (2022) *Beginning quantitative research*. Sage Publications Ltd, London.
- Yuan, K. – Le, V.-N. – McCaffrey, D. F. – Marsh, J. A. – Hamilton, L. S. – Stecher, B. M. – Springer, M. G. (2013) Incentive pay programs do not affect teacher motivation or reported practices: Results from three randomized studies. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, Vol. 35 (1), 3–22

## **Liitteet**

### **Liite 1. Selvitys tekoälyn käytöstä**

Tässä tutkielmassa on hyödynnetty tekoälyä Turun yliopiston ohjeita noudattaen. Tekoälyä on käytetty työkaluna kirjoittajan oman työskentelyn tukena, ja tutkielman sisältö on tuotettu itse. Tutkielmassa hyödynnetyt tekoälytyökalut ovat Scopus-tietokannan Scopus AI ja ChatGPT-5.5.

Scopus AI:tä on käytetty lähteiden etsimisen ja tiedonhaun tukena esimerkiksi syöttämällä hakusanoiksi pidempiä lauseita. Kaikki lähteet on kuitenkin haettu, luettu ja arvioitu itsenäisesti, ja niiden soveltuvuus tähän tutkielmaan on tarkistettu kirjoittajan toimesta. ChatGPT:tä on käytetty ideoinnin tukena sekä kieliopin, oikeinkirjoituksen, tekstin sujuvuuden ja käännösten tarkistamiseen. Tekoälyä ei ole käytetty tutkimusaineiston itsenäiseen analysointiin, tulosten tuottamiseen, lähteiden korvaamiseen eikä tutkielman johtopäätösten tekemiseen.

Tekoälytyökalujen käytön jälkeen kirjoittaja on tarkistanut ja muokannut kaiken sisällön itse. Kirjoittaja vastaa täysimääräisesti tutkielman sisällöstä, lähteiden oikeellisuudesta, analyysien toteutuksesta ja johtopäätöksistä.

## Liite 2. Saatekirje

Turun kauppakorkeakoulu  
Elina Nieminen

[kohdeorganisaatio]

### Työsuorituksen arviointi ja kannustinlisä – kerro kokemuksesi ja vaikuta!

Hei,

Tervetuloa osallistumaan tutkimukseeni koskien **organisaatiossanne käyttöön otettuja työsuorituksen arviointia ja kannustinlisää**. Olen Elina Nieminen, maisterivaiheen opiskelija Turun kauppakorkeakoulusta, Turun yliopistosta, ja tutkimus on osa pro gradu -tutkielmaani.

#### Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksessa selvitetään kokemuksia työsuorituksen arvioinnista ja kannustinlisästä. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään niiden yhteyksiä kokemukseen oikeudenmukaisuudesta ja palkkausprosessin läpinäkyvyydestä, motivaatiosta, pätevyyden kokemuksesta ja sosiaalisista suhteista työpaikalla.

Käythän täyttämässä kyselyn, jos haluat kertoa näkemyksiäsi ja kokemuksiasi tästä aiheesta! **Tutkimus antaa sinulle mahdollisuuden tuoda mielipiteesi esille anonyymisti ja vaikuttaa sitä kautta päätöksentekoon.** Tutkimuksella pyritään selvittämään, miten järjestelmää voitaisiin kehittää toimivammaksi teidän näkökulmastanne.

#### Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutetaan **kyselytutkimuksena**, jonka vastaukset käsitellään **täysin luotamuksellisesti ja anonyymisti**, eikä vastaajien henkilöllisyys tule missään vaiheessa ilmi. Tutkimustiedot kerätään ja säilytetään tietoturvasyistä Turun yliopiston tarjoamilla luotettavilla työkaluilla. Aineisto arkistoidaan pitkäaikaista säilytystä varten hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti yliopiston suojaetuilla palvelimilla. Tutkimuksessa noudatetaan tarkasti **tutkimuseettisiä periaatteita ja tietosuojasäädöksiä**, kuten EU:n yleistä tietosuojasetusta (GDPR). **Kyselyyn osallistuminen on vapaaehtoista**, ja vastaajat voivat vetäytyä tutkimuksesta milloin tahansa ilman seurauksia.

**Tutkimuskyselyyn on aikaa vastata kolmen viikon aikana 12.5.–30.5.2025**, ja voit vastata kyselyyn vapaasti sinulle parhaiten sopivana ajankohtana tai esihenkilön ohjeistusten mukaisesti. Tulokset esitellään heko-työryhmälle (työryhmä, joka kehittää kannustinlisää) kootusti loppuvuoden aikana suullisena esitelmänä ja raportissa, joka käsittelee tutkimuksen tuloksia. **Esitelmässä tai raportissa ei tuoda ilmi mitään tietoa, joka olisi suoraan yhdistettävissä yksittäiseen vastaajaan.**

Ymmärrän, että loppukevät on jo valmiiksi opettajille kiireistä aikaa. **Suuri kiitos jo etukäteen**, että käytit aikaa viestini lukemiseen ja toivottavasti myös kyselyyn vastaamiseen. Suurempi määrä vastauksia auttaa saamaan mahdollisimman realistisen kuvan opettajien mielipiteistä asiasta. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 15–20 minuuttia.

**Olethan minuun yhteydessä, jos sinulla herää mitä tahansa kysymyksiä tutkimuksesta!**

**Suuri kiitos yhteistyöstä!**

Ystävällisin terveisin,  
Elina Nieminen  
Turun kauppakorkeakoulu / Turku School of Economics  
Turun yliopisto / University of Turku  
[sähköpostiosoite poistettu]

[kohdeorganisaatio]  
[kohdeorganisaation edustaja]  
[yhteystieto poistettu]  
[sähköpostiosoite poistettu]

Liitteet

Kysely

Jakelu

[kohdeorganisaatio]

**Turun yliopisto**

Turun kauppakorkeakoulu  
Rehtorinpellonkatu 3  
20500 Turku  
029 450 5000  
<https://www.utu.fi/fi/yliopisto/turun-kauppakorkeakoulu>  
Y-tunnus 0245896-3

**Liite 3. Tutkimuskysely**



## Työsuorituksen arviointi ja kannustinlisä opetuslalla

Tervetuloa osallistumaan tutkimukseen koskien työsuorituksen arvioinnin ja kannustinlisän kokemuksia  
kouluissa!

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten opettajat ja rehtorit kokevat työsuorituksen arvioinnin ja kannustinlisän. Tutkimuksessa selvitetään, miten ne vaikuttavat kokemukseesi palkkauksen oikeudenmukaisuudesta ja läpinäkyvyydestä, motivaatioon, pätevyyden tunteeseen sekä työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin.

Löydät saatekirjeestä tarkempia tietoja tutkimuksen sisällöstä, toteutuksesta ja tietojen käsittelystä. Vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti ja anonyymisti.

Kiitos yhteistyöstä ja arvokkaasta panoksestasi tutkimukseen!

### 1. Saitko kannustinlisää? (Kysymyksen avulla kannustinlisää saaneet ohjataan vastaamaan kahteen tarkentavaan kysymykseen.) \*

- Kyllä
- En
- Palvelussuhteeni on kestänyt alle vuoden, joten en ollut mukana arvioinnissa

### 2. Kysymykset kannustinlisän saaneille \*

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Kannustinlisä on suuruudeltaan huomattava. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen saamaani kannustinlisään. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3. Tiedätkö, ketkä koulussasi ovat saaneet kannustinlisää? \*

- Kyllä  
 Osaksi  
 En

**4. Seuraavat väittämät kartoittavat kokemuksia, asenteita ja käsityksiä organisaatiossanne käyttöönotettua työsuorituksen arviointia kohtaan. \***

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Opettajien työsuorituksen ja toiminnan sisäinen arviointi on koulussamme järjestetty systemaattisesti. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulussamme käytössä oleva opettajien työn arviointijärjestelmä ja sen periaatteet ovat ymmärrettäviä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opettajat osallistuvat koulussamme riittävästi oman työnsä arviointijärjestelmän kehittämiseen (esimerkiksi luottamushenkilön tai tämän kyselyn kautta). *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opettajien työn arvioinnilla on suora yhteys heidän työsuorituksiinsa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulussamme käytössä oleva opettajien arviointijärjestelmä mahdollistaa opettajan työn oikeudenmukaisen arvioinnin. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opettajille annettava palaute heidän työsuorituksestaan on riittävää. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. Seuraavat väittämät kartoittavat kokemuksia, asenteita ja käsityksiä organisaatiossanne käyttöönotettua työsuorituksen arviointiin perustuvaa kannustinlisää eli suoritusperusteista palkkausta kohtaan. \***

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Suoritusperusteinen palkkaus on opettajille motivoivaa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suoritusperusteinen palkkaus tukee koulun tavoitteiden saavuttamista. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Opettajien suoritusperusteinen palkkaus on koulussamme oikeudenmukaista. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Ensimmäiset kaksi väittämää mittaavat yleisesti koettua palkkatyytyväisyyttä. Viimeiset kolme väittämää mittaavat yleisesti koettua työtyytyväisyyttä. \***

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Olen tyytyväinen nykyiseen palkkaani. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen viimeisimpään palkankorotukseeni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kaiken kaikkiaan tyytyväinen työhöni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yleisesti ottaen en pidä työstäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentelen mielelläni tässä työpaikassa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Ensimmäiset neljä väittämää koskevat kokemuksia työsuorituksen arviointiprosessin oikeudenmukaisuudesta. Viimeiset kaksi väittämää koskevat kokemuksia arvioijan oikeudenmukaisuudesta prosessin aikana. \***

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Arvioinnin menettelytapoja on sovellettu johdonmukaisesti. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvioinnin menettelytavat ovat olleet puolueettomia. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvioinnin menettelytavat ovat perustuneet paikkansapitävään tietoon. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvioinnin lopputulos on ollut oikeutettu ottaen huomioon suoritukseni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvioija on kohdellut minua arvioinnissa kohteliaasti ja kunnioittavasti. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvioija on ollut rehellinen viestinnässään kanssani. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Seuraavat väittämät selvittävät yleisemmin kokemusta organisaation palkkausprosessin läpinäkyvyydestä. \***

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Organisaationi tarjoaa tietoa, miten palkkapäätökset tehdään. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän hyvin sen prosessin, jolla organisaationi määrittää palkat. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. Seuraavat väittämät selvittävät, kuinka motivoivaksi kannustinlisä koetaan. \***

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Minulla on vahva halu ansaita kannustinlisä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus ansaita kannustinlisä on lisännyt haluani kehittää opetustani / työntekoani. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustinlisän suuruus on riittävä motivoimaan lisäponnistuksiin. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Seuraavilla väittämillä mitataan pätevyden kokemusta. \***

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Hallitsen työtehtäväni todella hyvin. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen olevani pätevä työssäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen hyvä tekemissäni työtehtävissä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minusta tuntuu, että pystyn selviytymään jopa vaikeimmista työtehtävistä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En tunne olevani pätevä työssäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epäilen, pystynkö suoriutumaan työstäni kunnolla. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Seuraavat väittämät koskevat sosiaalisia suhteita työpaikalla. \***

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Opettajat koulussani tuntevat vastuuta auttaa toisiaan tekemään parhaansa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opettajat koulussani auttavat toisiaan, vaikka se ei ehkä kuuluisikaan heidän viralliseen tehtäväänsä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opettajat koulussani vaikuttavat olevan enemmän kilpailuhenkisiä kuin yhteistyöhaluisia. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opettajat koulussani eivät oikeastaan luota toisiinsa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen huomannut lisääntyntä kaunaa opettajien keskuudessa työsuorituksen arviointimenettelyn alusta alkaen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Halutessasi voit seuraavaksi kertoa kokemuksistasi ja mielipiteistäsi aiheeseen liittyen. Avoimiin kysymyksiin vastaaminen ei kuitenkaan ole pakollista.

**12. Millaisia kokemuksia sinulla on kannustinlisän vaikutuksista omaan työhösi tai työyhteisöön?**

---

---

---

---

---

**13. Miten toivoisit, että kannustinlisästä ja siihen liittyvistä asioista viestittäisiin jatkossa?**

---

---

---

---

---

**14. Koetko, että kannustinlisä on toimiva järjestelmä? Entä millä tavoin sitä voisi mielestäsi kehittää toimivammaksi?**

---

---

---

---

---

Seuraavat kysymykset koskevat taustatietoja, joita käytetään tutkimustulosten analysoinnissa vastaajien ryhmittelyyn. Tietoja ei kuitenkaan yhdistetä toisiinsa siten, että yksittäisiä vastaajia voitaisiin tunnistaa, ja vastaajien anonymiteetti säilyy täysin.

**15. Oletko esihenkilöasemassa? \***

- Kyllä  
 En

**16. Mihin sukupolveen kuulut? \***

- Boomerit (1947–1964)  
 X-sukupolvi (1965–1979)  
 Y-sukupolvi (1980–1997)  
 Z-sukupolvi (1998–2016)

**17. Mikä on sukupuolesi? \***

- Nainen  
 Mies  
 Muu  
 En halua kertoa

**18. Missä oppilaitoksessa työskentelet pääasiassa? \***

- Alakoulussa  
 Yläkoulussa  
 Lukiossa  
 Muualla

**19. Onko palvelussuhteesi vakituinen vai määräaikainen? \***

- Vakituinen
- Määräaikainen

**20. Kuinka kauan olet työskennellyt opetusalla? \***

- Alle 3 vuotta
- 3–10 vuotta
- 11–20 vuotta
- Yli 20 vuotta

**21. Kuinka kauan olet työskennellyt  kaupungilla? \***

- Alle 3 vuotta
- 3–10 vuotta
- 11–20 vuotta
- Yli 20 vuotta

**22. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässäsi? \***

- Alle 3 vuotta
- 3–10 vuotta
- 11–20 vuotta
- Yli 20 vuotta