

**Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006:22**

*Carita Lahti, Saara Tarumo, Sini Jämsén*

*Samapalkkaisuuteen  
palkkausjärjestelmämuudistuksen*

**Työn vaativuuden ja henkilön pätevyyden  
arviointi Suomessa**

**SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ**

**Helsinki 2006**



## TIIVISTELMÄ

Carita Lahti, Saara Tarumo, Sini Jämsén. Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmä uudistuksin. Työn vaativuuden ja henkilön pätevyyden arviointi Suomessa. Helsinki 2006. 89 s. (Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä ISSN 1236-2115; 2006:22)

ISBN 952-00-2016-0 (nid.), ISBN 952-00-2017-9 (PDF)

Tässä raportissa kerrotaan Sosiaali- ja terveysministeriön Euroopan sosiaalirahaston rahoituksella Teknillisen korkeakoulun BIT Tutkimuskeskuksella teetetystä Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmä uudistuksin –hankkeesta, jonka tehtävänä oli analysoida ja kehittää työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja työsuoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien toimivuutta ja tasa-arvovaikutuksia. Hanke toteutettiin vuosien 2003 – 2006 aikana. Hankkeen päätavoitteena oli naisten ja miesten samapalkkaisuuden edistäminen kehittämällä sukupuolia syrjimättömiä palkkausjärjestelmiä ja niiden ylläpitoprosesseja. Keskeisenä näkökulmana oli palkkausjärjestelmiin liittyvien prosessien osalta löytää ja kehittää sellaisia menettelytapoja ja toimintamalleja, jotka varmistavat samapalkkaisuuden toteutumisen. Hankkeeseen osallistui kymmenen organisaatiota ja kolmetoista työ- ja virkaehtosopimus pohjaista palkkausjärjestelmää teollisuus- sekä kuntasektoreilta. Hanke toteutettiin kolmessa vaiheessa: mallinnus-, kehittämis- ja arviointivaiheessa. Kehittämistä ja kokemusten vaihtoa tuettiin säännöllisillä verkostotapaamisilla.

Hankkeen tulokset osoittavat, että palkkaerojen pienentäminen on mahdollista arviointiin perustuvilla palkkausjärjestelmillä, mutta sen toteuttamiseksi organisaatioiden on kiinnitettävä jatkuvaa huomioita palkkausjärjestelmän rakenteelliseen tasa-arvoon ja soveltamiskäytäntöjen yhdenmukaisuuteen. Hankkeen palkka-aineistojen perusteella työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja työsuorituksen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien vaikutukset sukupuolten välisiin palkkaeroihin näyttivät varsin erilaisilta kunta- ja teollisuussektoreilla. Hankkeessa tarkasteltiin vain yksittäisten organisaatioiden tiettyjen yksiköiden palkka-aineistoja, joten tuloksia ei siis voida yleistää koko teollisuus- tai kuntasektorille. Kuntasektorin organisaatioissa ei ollut näkyvissä selkeää palkkaerojen kaventumista, kun taas useassa teollisuusorganisaatiossa uusi palkkausjärjestelmä näytti selvästi pienentäneen sukupuolten välisiä palkkaeroja.

Samapalkkaisuuden toteutumisen kannalta erittäin keskeistä on työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja työsuorituksen arviointien tasa-arvoisuus sekä esimiesten riittävät valmiudet arviointien tekemiseen, koska näiden arviointien perusteella määritellään samanarvoinen työ sekä samanarvoinen suoriutuminen. Palkkausjärjestelmien rakenteeseen kuuluu se, että samoilla arvioinnin pisteillä eri ihmisille maksetaan samaa palkkaa. Sukupuolia voidaan kohdella eri tavalla työn vaativuuden ja työsuorituksen arvioinneissa, joiden kehittämiseen erityi-

sesti panostettiin kohdeorganisaatioissa hankkeen aikana. Esimiesten arviointiprosessien tukeminen, kehittäminen ja yhdenmukaistaminen tulisi kuitenkin olla jatkuva prosessi ja, siinä organisaatiolla riittää haasteita hankkeen päättymisen jälkeenkin. Tutkimus- ja kehitystoiminnan tulisi samapalkkaisuuden edistämiseksi kohdentua tukemaan käytännön toimia, kuten tiedotusta, koulutusta ja esimiesvalmennusta, jotta arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät toimisivat tarkoituksessaan ja tarkoituksen mukaisella tavalla.

**Avainsanat:** palkkausjärjestelmä, työn vaativuus, henkilön pätevyys ja työsuoriutuminen, samapalkkaisuus, tasa-arvo

## SAMMANDRAG

Carita Lahti, Saara Tarumo, Sini Jämsén. Likalönsprincipen förverkligad med reformer av lönesystemen. Helsingfors 2006. 89 s. (Social- och hälsovårdsministeriets rapporter ISSN 1236-2115; 2006:22)  
ISBN 952-00-2016-0 (inh.), ISBN 952-00-2017-9 (PDF)

Denna rapport berättar om Tekniska Högskolans projekt Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmäudistuksen (Likalönsprincipen förverkligad med reformer av lönesystemen) vars uppgift, under åren 2003–2006, var att analysera och utveckla funktionaliteten hos, samt jämlikhetsaspekter inom lönesystem som baserar sig på arbetets kompetensklassificering, personlig kompetens samt arbetsprestation. Projektets huvudmålsättning var att främja lika avlöning mellan kvinnor och män genom att utveckla lönesystem som inte diskriminerar på basis av kön samt att upparbeta processer för att utveckla och upprätthålla lönesystemen. En central synvinkel på lönesystemens processer var att hitta, samt att utveckla tillvägagångssätt och handlingsmönster som försäkrar likalön. Tio organisationer och tretton arbets- samt tjänsteförhållandebaserade lönesystem från olika industri- samt kommunalsektorer deltog i projektet som genomfördes i tre skeden: modell-, utvecklings- samt evalueringskedet. Därtill stöddes utvecklingen och utbytet av erfarenheter genom regelbundna nätverksträffar.

Projektets resultat visar att minskandet av löneskillnader är möjligt med hjälp av lönesystem som baserar sig på utvärdering, men att organisationer ständigt måste fästa uppmärksamhet vid lönesystemens strukturella jämlikhet samt enhetligheten i tillämpningssätten. På basis av löneuppgifterna i projektet påverkar arbetets kompetensklassificering, personlig kompetens samt arbetsprestationen löneskillnaderna mellan könen särledes olika på kommunal- och industrisektorerna. Projektet granskade endast löneuppgifter inom enskilda enheter av enskilda organisationer, och resultaten kan sålunda inte generaliseras att gälla hela industri- eller kommunalsektorn. Inom kommunala organisationer fanns inte klara tecken på att löneskillnaderna skulle minska, emedan det nya lönesystemet avsevärt minskade på löneskillnader i flera av industriorganisationerna.

För att likalön skall besannas är jämlikhet i utvärderingen av arbetets kompetensklassificering, personlig kompetens samt arbetsprestationen och förmännens tillräckliga kompetens att utföra utvärderingarna centralt, för på basis av dem definieras likvärdigt arbete och likvärdiga prestationer. Till lönesystemets struktur hör att olika människor får lika lön, på basis av lika poängsättning i utvärderingen. Kvinnor och män kan behandlas olika i synnerhet inom utvärderingen av arbetets kompetensklassificering och arbetsprestationen, vilket var något som i organisationerna lades speciell tyngdpunkt på under projektets gång. Att stöda, utveckla samt enhetliga förmännens utvärderingsprocesser borde dock vara en kontinuerlig process, och där finner organisationerna utmaningar också efter projektets slut. Forsknings- och utvärderingsverksamheten

borde för att främja likalön fokuseras på praktiska handlingar som information, utbildning samt förmansskolning så att lönesystemen som baserar sig på utvärdering fungerar konsekvent och enligt målsättningarna.

**Nyckelord:** lönesystem, kompetensklassificering av arbete, personlig kompetens, arbetsprestation, likalön, jämlikhet

## SUMMARY

Carita Lahti, Saara Tarumo, Sini Jämsén. The Equal Pay through Pay Systems Reforms. Helsinki 2006. 89 pp. (Reports of the Ministry of Social Affairs and Health, Finland, ISSN 1236-2115; 2006:22)

ISBN 952-00-2016-0 (print), ISBN 952-00-2017-9 (PDF)

This report tells about The Equal Pay through Pay Systems Reforms project of the Helsinki University of Technology, the task of which was to analyse and develop the performance and equality effects of pay systems based on job, competence and performance evaluation from 2003 to 2006. The main goal of the project was to promote wage equality for men and women by developing gender indiscriminating wage systems and development and upkeep processes related to them. The central focus on part of the processes relating to wage systems was on finding and developing such methods and models of action which will ensure equal wages in reality. Ten organisations and thirteen pay systems from the industry and municipality sectors based on collective labour or state position contracts took part in the project. The project was carried out in three phases: the modelling phase, the development phase and the evaluation phase.

The results of the project show that reducing wage differences is possible with the use of wage systems based on evaluation, but to make this work organisation must pay continuous attention to the structural equality of the system and to the uniformity of its application practices. Based on the wage data from the project, the effects of pay systems based on job, competence and performance evaluations seem rather different in the municipality and the industry sectors. Only the wage data from certain units of individual organisations were examined in the project, so the results cannot be generalised to the level of the entire industry or municipality sector. In the municipality sector organisations clear reduction in wage differences was not noticeable, while in several industrial organisations the new pay system seemed to have clearly reduced the gender wage gap.

For equal wages to become reality equality in the evaluations of job and employee's competence and performance, and the management's sufficient capacity to perform evaluations, are central, because it is based on these evaluations that the equivalence of tasks and performance in tasks is defined. It is part of the structure of the pay system that with the same score in the evaluation different people will be paid equal wages. People of different genders may be treated differently in evaluations of job, competence and performance, on the development of which special focus was laid in the target organisations during the project. However, supporting, developing and balancing the evaluation processes of managers should be a continuous process, and in that organisation will find challenges even after the end of the project. To promote wage equality, research and development activities should focus on supporting practical actions, such as information sharing, education and management training, so that pay systems based on evaluations would work according to their intentions and in a purposeful way.

**Keywords:** pay systems, job evaluation, evaluation of employee's competence and performance, equal wages, equality



## ALKUSANAT

*Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmäuudistuksen – työn vaativuuden ja henkilön pätevyyden arviointi Suomessa* -hanke oli 1.1.2003 – 31.3.2006 välisenä aikana Sosiaali- ja terveystieteiden Euroopan sosiaalirahaston rahoituksella toteutettu tutkimus- ja kehityshanke. Hanke toteutettiin Teknillisen korkeakoulun BIT Tutkimuskeskuksessa. Hankkeen muita rahoittajia sekä yhteistyökumppaneita olivat: Elinkeinoelämän keskusliitto (EK), Elintarviketeollisuus ry., Kemianteollisuus ry., Teknologiateollisuus ry., Akava, SAK, STTK, Kunnallinen työmarkkinalaitos, Valtion työmarkkinalaitos, Kirkon työmarkkinalaitos ja tutkimukseen osallistuneet organisaatiot: Cloetta Fazer Suklaa Oy, Ekokem Oy Ab, Gasum Oy, Nokia Oyj, Instrumentarium Imaging Oy (nykyisin GE Healthcare Finland), Orion Diagnostica Oy, Helsingin kaupunki, Järvenpään kaupunki, Lohjan kaupunki, Porin kaupunki ja Turun kaupunki.

Hankkeen tavoitteena oli selvittää työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja työsuorituksen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien käyttöä ja toimivuutta suhteessa niille asetettuihin tavoitteisiin teollisuus- ja kuntasektorilla. Lisäksi hankkeessa selvitettiin sitä, miten palkkausjärjestelmät ovat vaikuttaneet miesten ja naisten palkkakehitykseen sekä sukupuolten välisiin palkkaeroihin. Keskeinen osa hankkeen tutkimusasetelmaa oli kohdeorganisaatioissa suoritettavat kehittämistoimet, joiden avulla pyrittiin kehittämään hankkeeseen osallistuvien organisaatioiden palkkausjärjestelmiä ja niiden toimivuutta erityisesti tasa-arvoisen ja oikeudenmukaisen palkkauksen näkökulmista.

Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmäuudistuksen -hanke kiittää lämpimästi rahoittajiaan luottamuksesta ja hankkeeseen osallistuneita organisaatioita erinomaisesta yhteistyöstä. Lisäksi haluamme kiittää hankkeen ohjausryhmää: Ulla Aitta (AKAVA), Marja-Liisa Anttalainen (STM), Jesper Eiskonen (STTK), Marja Erkkilä (SAK), Pertti Alivirta (EK), Niilo Hakonen (EK), Suvi Kämäri (KT), Vesa Rantala (VTML), Irja Kunelius (VTML), Leena Lappalainen (VTML), Riitta Martiskainen (STTK), Oili Marttila (KisV), Pekka Marttinen (GE Instrumentarium Imaging), Jaana Neuvonen (Orion Diagnostica), Noora Nordberg, (KT), Markku Palokangas (TU), Marju Pohjaniemi (Helsingin Kaupunki), Ilkka Pohjanoksa (PT), Pentti Vainio (SAK) tuesta, ohjauksesta ja myötäelämisestä. Kiitämme myös hankkeen vastuullista johtajaa, ohjausryhmän puheenjohtajaa, professori Matti Vartiaista ja hankkeessa mukana olleita tutkijoita Virpi Karppista, Mari Nykästä, Johanna Maaniemeä, Mari Huuhtasta, Sanna Juvosta, Anu Kolaria, Panu Kalmia sekä Kaisa Weckströmiä heidän panoksestaan hankkeen onnistumiseen.

Espoossa 22.5.2006

Carita Lahti, Saara Tarumo ja Sini Jämsén



## SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ.....	3
SAMMANDRAG.....	5
SUMMARY .....	7
ALKUSANAT .....	9
1 JOHDANTO .....	13
2 HANKKEEN TUTKIMUKSELLISET LÄHTÖKOHDAT.....	17
2.1 Tutkimukselliset tavoitteet .....	17
2.2 Hankkeen viitekehys ja tutkimuskysymykset .....	17
3 TAUSTAA .....	20
3.1 Palkka ja palkanosat.....	20
3.2 Arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä.....	20
3.2.1 Työn vaativuus.....	20
3.2.2 Henkilön pätevyys ja työsuoritus.....	21
3.3 Palkkausjärjestelmät ja samapalkkaisuus.....	22
4 HANKKEEN TOTEUTUS CASE-ORGANISAATIOISSA .....	24
4.1 Tutkimus- ja kehittämiskohteet.....	24
4.1.1 Teollisuus .....	24
4.1.2 Kunnat.....	25
4.2 Hankkeen toimintatavat.....	26
4.2.1 Hankkeen eteneminen .....	26
4.2.2 Tapaustutkimus .....	27
4.3 Kehittämisyhteistyöt .....	28
5 PALKKAUSJÄRJESTELMÄN LÄHTÖTILANTEEN ANALYSOINTI. 30	
5.1 Palkkausjärjestelmän mallinnuksessa tehdyt havainnot teollisuusorganisaatioissa .....	30
5.1.1 Lähtötilanne .....	30
5.1.2 Työn vaativuuden arviointijärjestelmän kehittämishaasteet....	34
5.1.3 Pätevyyden arviointijärjestelmän kehittämishaasteet .....	35
5.2 Palkkausjärjestelmien mallinnuksessa tehdyt havainnot kuntaorganisaatioissa.....	37
5.2.1 Lähtötilanne .....	37
5.2.2 Työn vaativuuden arviointijärjestelmän kehittämishaasteet....	39
5.2.3 Työsuorituksen arviointijärjestelmän kehittämishaasteet .....	41
6 KEHITTÄMISTOIMENPITEIDEN LÄPIVIENTI.....	44
6.1 Kehittämistoimenpiteiden suunnittelu ja valinta.....	44
6.1.1 Suositukset teollisuusorganisaatioille kehittämiskohteista .....	44
6.1.2 Suositukset kuntaorganisaatioille kehittämiskohteista .....	47
6.2 Kehittämistoimenpiteet teollisuusorganisaatioissa .....	49
6.3 Kehittämistoimenpiteet kuntaorganisaatioissa.....	51
6.4 Esimerkkejä hankkeessa tuotetuista menetelmistä ja työvälineistä ...	52

6.4.1	Vaativuuden arviointityöpaja.....	52
6.4.2	Pätevyyden ja työsuorituksen arviointityöpaja .....	54
6.4.3	Kehityskeskustelut ja työsuorituksen arviointi .....	56
6.4.4	Kokonaispalkitseminen.....	56
7	TOIMENPITEIDEN VAIKUTUSTEN ARVIOINTI .....	58
7.1	Tehtyjen kehittämistoimien vaikutusten arviointi teollisuusorganisaatioissa .....	58
7.2	Tehtyjen kehittämistoimien vaikutusten arviointi kuntaorganisaatioissa.....	62
7.3	Kehittämistoimenpiteistä saadut opit .....	65
8	PALKKATILASTOJEN ANALYSOINTI.....	68
8.1	Palkka-analyysit teollisuussektorilla .....	68
8.2	Palkka-analyysit kuntasektorilla .....	71
9	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	73
	LÄHTEET .....	77
	Liite 1 Työkalupakin työkalut.....	79
	Liite 2 Teollisuuden kehittämistoimenpiteet.....	80
	Liite 3 Kuntien omat palkkausjärjestelmään liittyvät kehittämistoimet.....	84
	Liite 4 Kuntien tutkija-avusteiset palkkausjärjestelmään liittyvät kehittämistoimet .....	86

## 1 JOHDANTO

Sukupuoli on työelämässä yhtä aikaa sekä näkyvä että näkymätön. Toisaalta sukupuoli on läsnä ja näkyy työelämässä tiettyinä rakenteina. Palkkatilastot kertovat naisten ja miesten asemasta palkkauksessa ja mahdollisesta eriarvoisuudesta sukupuolten välillä. Tilastot eivät kuitenkaan kerro kaikkea, sillä usein sukupuolistavat käytännöt ovat näkymättömiä ja sisään kirjoitettu käytännön menettelyihin, joita ihmiset toistuvasti tekevät. Työelämän tutkimuksessa on analysoitu sukupuolen merkitystä ja sen muotoutumista myös palkanmäärityksen prosesseissa. Palkasta sopiminen tai palkkaperusteiden soveltaminen yrityksissä ja organisaatioissa ei tapahdu ”sukupuolineutraalisti” irrallaan naisiin ja miehiin liitettävistä mielikuvista. Sukupuolten keskinäisiä suhteita muovavat voimakkaasti myös erilaiset yhteiskunnalliset normit ja säädökset, joissa annetaan tietyt lähtökohdat, joiden mukaan naisia ja miehiä pitää kohdella työelämässä.

Organisaation suhde toimintaympäristöön on jatkuvassa muutoksen tilassa ja organisaation toimivuus sekä kehittyminen ovat riippuvaisia monista tekijöistä. Lawrence ja Lorsch olettivat systeemiajattelun pohjalta jo 1960-luvulla, että organisaation jäsenten toimintaan vaikuttaa yhtälailla virallinen organisaatio, kuin sen käyttäytymistä säätelevät kirjoittamattomat säännöt ja palkkiot (Lawrence ja Lorsch 1967; Nurmela ym. 1999). Kontingenssiteorian mukaan organisaation tehokas toiminta on riippuvainen sen rakenteiden ja toimintojen yhteensopivuudesta sen tehtävien, ympäristön ja jäsenten tarpeiden kanssa (Gomez-Mejia ja Balkin 1992). Kun organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu, muuttuvat myös itse työ ja työn organisointitavat, jolloin on myös usein pohdittava, muuttuvatko palkitseminen ja palkkaus tai pitäisikö niiden muuttua.

Organisaation kehittäminen ei ole kontekstistaan irrallista tai neutraalia, vaan päinvastoin se on vahvasti sidoksissa sosiaalisessa ilmapiirissä syntyviin ja kulkeviin trendeihin ja virtauksiin (ks. Filander 2000; Valkeavaara 1997). Kehittämisen taustalla vaikuttavat suuntaukset ohjaavat ja suuntaavat ajattelua sekä toimintaa eli muovaavat näkemyksiä siitä, millaiseksi kehitystyö esimerkiksi palkkausjärjestelmien suhteen käytännössä muodostuu (Lahti ym. 2004; Vuorinen ym. 1993). Koska organisaatioiden kehittämistä hallitsevat teknologiseen ja taloudelliseen tehokkuuteen liittyvät piirteet, joiden taustalla ovat yhteiskunnassa tapahtuneet rakennemuutokset sekä niiden myötä kasvaneet organisaatioiden toiminnan joustavuuteen ja tuloksellisuuteen kohdistuneet vaatimukset, haetaan tuloksia ja tehokkuutta myös organisaation sisäisistä järjestelmistä. Palkkausjärjestelmäuudistusten taustalla on virka- ja työehtosopimukset, joissa palkan määrityksestä on sovittu.

Organisaation menestyksen edellytys on, että se pystyy hallitsemaan suhdetta toimintaympäristöönsä reagoimalla sen muutoksiin ja sopeuttamalla toimin-

taansa joustavasti ja hallitusti. Organisaation säilyminen ja menestys edellyttävät myös, että organisaation sisäiset ominaisuudet, rakenteet ja johtamisjärjestelmä, tukevat toisiaan. Palkkausjärjestelmien kehittämisessä ei kuitenkaan ole kyse vain yhteiskuntakehityksen sanelemista muutoksista, vaan myös ennen kaikkea organisaatiossa vallitsevien rakenteiden tietoisesta muuttamisesta erilaisten sosiaalisten innovaatioiden ja kokeilujen avulla. Aktiivista muutosta tarvitaan siksikin, että työelämän instituutioiden mahdollisimman hyvä toimivuus tulee nopeasti kansainvälistyvässä maailmassa olemaan tärkeimpiä yksittäisiä kilpailutekijöitä (Kasvio 1997).

Huolimatta samapalkkaisuuslainsäädännöstä naiset ovat miehiä keskimäärin heikommin palkattuja kaikissa teollisuusmaissa. EU-maiden vertailussa Suomessa sukupuolten väliset palkkaerot olivat vuonna 2004 kuudenneksi suurimmat ja selvästi yli EU:n keskitason. Suomessa kaikista palkansaajista naisten ja miesten palkkaero on edelleen noin 20 prosenttia säännöllisen työajan vuosiansiosta, kun se on EU:ssa keskimäärin 15 prosenttia. (Commission of the European Communities 2006.) Palkkaerot ovat herättäneet Suomessa vilkasta yhteiskunnallista keskustelua palkkaeron syistä ja toimenpiteistä, joilla palkkaeroa voitaisiin kaventaa. Työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointiin perustuvilla palkkausjärjestelmillä tavoitellaan palkkauksen kannustavuuden ja oikeudenmukaisuuden lisäksi sukupuolten palkkatasa-arvon edistämistä. Työn vaativuuden arviointia on pidetty yhtenä keskeisenä keinona määrittää samanarvoinen työ, josta mm. EU:n samapalkkaisuusdirektiivi ja Suomen tasa-arvolaki velvoittavat maksamaan samaa palkkaa.

Palkkausjärjestelmien uudistamis- ja kehittämistyö on tällä hetkellä ajankohdista kaikilla sektoreilla suomalaisessa työelämässä. Palkkausjärjestelmä uudistusten taustalla on jo 1980-luvun puolivälin jälkeen alkanut keskustelu sukupuolten välisistä palkkaeroista ja töiden samanarvoisuudesta. 1990-luvulta lähtien on arviointiin perustuvia palkkausjärjestelmiä edistetty eri maissa kansallisilla ja kansainvälisillä hankkeilla<sup>1</sup> sekä Suomessa myös työ- ja virkaehtosopimuksien kautta eri sopimusaloilla. Työmarkkinakeskusjärjestöjen asettama työryhmä arvioi käytössä olleita työn vaativuuden arviointiin perustuvia palkkausjärjestelmiä ja teki ehdotuksia niiden kehittämiseksi, ottaen huomioon erityisesti naisvaltaiset alat ja tehtävät<sup>2</sup>. (Työnarviointityöryhmä 1992.)

Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmä uudistuksin –hanke kohdistui teollisuus- ja kuntasektoreille. Teollisuudessa palkkausjärjestelmien kehittäminen on edennyt yrityksissä henkilöstöryhmittäin. Työehtosopimuksen osapuolet ovat yhdessä kehittäneet teollisuuden aloille työn vaativuuden arviointiin perustuvia

<sup>1</sup> Työmarkkinoiden keskusjärjestöt asettivat vuonna 1994 yhteisen seurantar ryhmän, jonka tehtävänä on edistää työn vaativuuden arviointijärjestelmän kehittämistä ja käyttöönottoa. (Työnarviointityöryhmä 1994.)

<sup>2</sup> Työryhmä totesi raportissaan 5.3.1992, että ”Suomessa käytössä olevia työn vaativuuden arviointijärjestelmiä kehitettäessä ei ole järjestelmällisesti otettu huomioon sukupuolten tasa-arvoa koskevia vaatimuksia. Tämän vuoksi nykyinen työn vaativuuden arviointikäytäntö ei riittävästi edistä miesten ja naisten palkkauksellista samanarvoisuutta.” (Työnarviointityöryhmä 1992.)

palkkausjärjestelmiä. Pääosa yrityksistä on täydentänyt palkkausjärjestelmää työssä suoriutumisen arviointiin perustuvalla henkilökohtaisella palkanosalla. Teollisuuden työntekijöistä reilu enemmistö työskentelee aloilla (mm. teknologiateollisuus, mekaaninen metsäteollisuus, energia-ala, talotekniikka, graafinen ala, puusepänteollisuus), joilla työehtosopimus sisältää määräykset työn vaativuuden arviointiin perustuvasta tehtäväkohtaisesta palkanosasta sekä henkilökohtaisesta palkanosasta. Teollisuuden palveluksessa olevista toimihenkilöistä noin 90 prosenttia työskentelee aloilla, joilla palkka määritetään työn vaativuuden arviointiin perustuvalla palkkausjärjestelmällä. (Tarumo ja Lahti 2005.) Ylempiä toimihenkilöitä koskevia tes-määräyksiä, jotka velvoittaisivat soveltamaan työn vaativuuden arviointiin perustuvaa palkkausjärjestelmää, ei toislaiseksi ole. Monissa yrityksissä käytetään kuitenkin jotakin kaupallista, toimihenkilöiden palkkausjärjestelmästä modifioitua tai varta vasten suunniteltua työn vaativuuden arviointiin perustuvaa palkkausjärjestelmää ylempien toimihenkilöiden palkan määrittämisen apuna. (Lahti ym. 2004.)

Teknologiateollisuuden (vuoteen 2004 saakka Metalliteollisuuden keskusliitto) ja Metallityöväen Liiton välisen työehtosopimuksen piirissä olevien työntekijöiden PARAKE -palkkausjärjestelmän työ- ja henkilökohtainen palkanosat otettiin käyttöön vuonna 1988. Palkkaustapa uudistettiin vuonna 1998, kun tehtäväkohtaisessa palkanosassa siirryttiin palkkiopalkkarakenteesta aikapalkkaan. Kemianteollisuus ry sekä Suomen Teollisuustoimihenkilöiden Liitto STL ry ja Teknisten Liitto TL ry (vuodesta 2001 Toimihenkilöunioni TU ry<sup>3</sup>) sopivat vuosien 1995–1996 aikana, että alan organisaatioissa toimihenkilöiden osalta ryhdyttiin vuoden 1996 syksystä soveltamaan työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja suorituksen arviointiin perustuvaa palkkausjärjestelmää. Elintarviketeollisuusliitto ry ja Suomen Teollisuustoimihenkilöiden Liitto STL ry ja Teknisten Liitto TL ry (vuodesta 2001 Toimihenkilöunioni TU ry) lähtivät kehittämään toimihenkilöiden palkkausjärjestelmää 1990-luvun jälkipuoliskolla. Uuden Elintarviketeollisuuden palkkausjärjestelmän ELPA:n soveltaminen aloitettiin vuoden 1998 aikana ja varsinainen käyttöönotto vuonna 1999.

Palkkausjärjestelmien uudistaminen on myös kunnissa edennyt valtakunnallisten työ- ja virkaehtosopimusten ohjauksessa. Kunta-alan työehtosopimuksista Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmä uudistuksin -hanke tarkasteli kahta: kunnallista yleistä virka- ja työehtosopimusta (KVTES) sekä kunnallista teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimusta (teknisten sopimus, TS). Palkkausjärjestelmien kehittämistyötä on kuntasektorilla tehty 1990-luvulta lähtien. Ensimmäisenä työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien käyttöönotosta sovittiin vuonna 1995 perustetussa teknisten sopimuksessa. KVTES:n soveltamisalueella työn vaativuuden arviointi käynnistyi pääosin vuonna 2001 voimaan tulleen sopimuksen myötä. Palkkausjärjestelmi-

<sup>3</sup> Kemianteollisuudessa nykyisin käytössä olevan toimihenkilöiden palkkausjärjestelmän taustalla on ammattiliittojen yhteenliittyminen ja tästä seurannut kahden erillisen palkkausjärjestelmän yhdistyminen. Yhteiseen työehtosopimukseen siirryttiin vuonna 1998 ja palkkausjärjestelmät yhdistyivät kokonaisuudessaan vuoden 1999 alusta.

en uudistaminen on toteutettu hankkeessa mukana olevien sopimusten piirissä eri tavoin. Teknisten puolella työn vaativuutta lähdettiin arvioimaan analyytisesti vaativuustekijöitä pisteyttäen, ja koko palkkarakenne uudistettiin kerralla. KVTES:n puolella suositeltuna arviointimenetelmänä on ollut vaativuustekijöihin perustuva tehtävien vaativuuden kokonaisarviointi, ja tehtävien vaativuutta on toistaiseksi arvioitu sopimuksen hinnoittelukohtien sisällä. Uudistus on edennyt vaiheittain, liikkeelle lähdettiin tehtävien vaativuuden arvioinnista, ja työsuorituksen arviointiin perustuvia henkilökohtaisia palkanosia on KVTES:n piirissä sovellettu vuodesta 2004 lähtien.

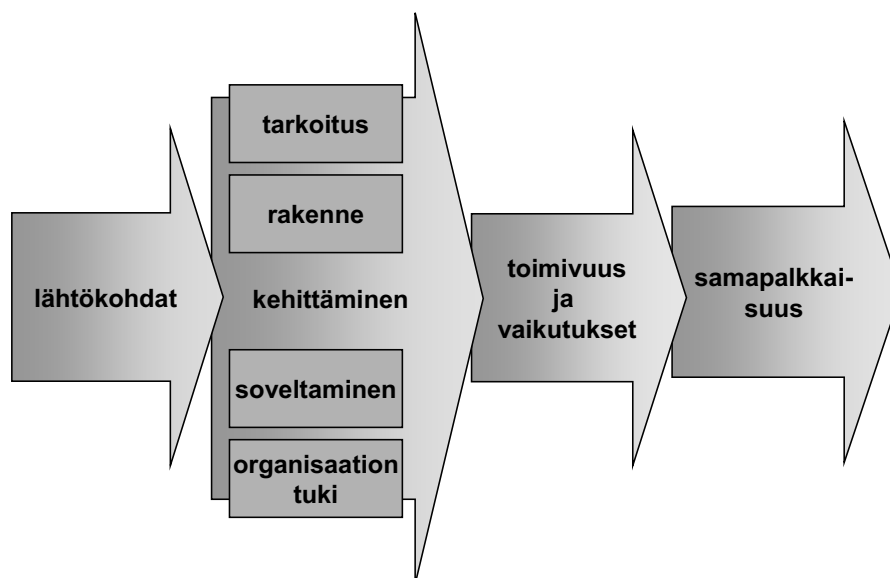
## 2 HANKKEEN TUTKIMUKSELLISET LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Tutkimukselliset tavoitteet

Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmäuudistuksen -hankkeen tehtävänä oli analysoida ja kehittää työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja työsuorituksen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien toimivuutta ja tasa-arvovaikutuksia teollisuus- ja kuntasektorilla vuosien 2003 – 2006 aikana. Hankkeen tavoitteet noudattivat tavoitteita, jotka sisältyvät Euroopan Sosiaalirahaston tavoiteohjelma 3 toimintalinjan 3.2:n toimenpidekokonaisuuteen 3.2.1 Sukupuolten mukaisen tasa-arvon edistäminen koulutuksessa ja työelämässä sekä naisten työmarkkina-aseman vahvistaminen. Hankkeen päätavoitteena oli naisten ja miesten samapalkkaisuuden edistäminen kehittämällä sukupuolia syrjimättömiä palkkausjärjestelmiä ja niiden kehittämis- ylläpitoprosesseja.

### 2.2 Hankkeen viitekehys ja tutkimuskysymykset

Hankkeen viitekehys on käytetty Teknillisen korkeakoulun palkkausjärjestelmätutkimuksessa kehitettyä mallia, jonka tarkoituksena on ollut työn vaativuuden arviointiin sekä henkilön pätevyyden ja työsuorituksen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien toimivuuden arviointi (kuva 1).



Kuva 1. Hankkeen viitekehys

Suunnitelmallinen palkkausjärjestelmäuudistus lähtee tavoitteiden asetannasta. Uudistukselle asetetut tavoitteet tulee miettiä huolella ja kirjata ylös. Tämän jälkeen edessä on itse palkkausjärjestelmän valinta tai rakentaminen. Vaihtoehtoina on joko valmiin konsulttipohjaisen järjestelmän valinta tai oman järjestelmän rakentaminen. Palkkausjärjestelmäuudistuksen eteneminen tulee suunnitella tarkasti, kuten mikä tahansa kehittämisprojekti. Suunnitelmassa on määriteltävä tarkkaan mm. miten uudistusprosessi tullaan viemään läpi, mitkä ovat eri osapuolten vastuualueet, miten ja missä aikataulussa järjestelmä tullaan otamaan käyttöön sekä miten tiedottamisesta ja kouluttamisesta huolehditaan.

Palkkausjärjestelmä pitää sisällään paitsi palkkaustavan, myös siihen liittyvät toimintaprosessit. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että palkkausjärjestelmän soveltamiseen liittyvät menetelmät ovat vähintäänkin yhtä tärkeitä tai jopa tärkeämpiä kuin itse palkan suuruus. Tässä hankkeessa palkkausjärjestelmää on tarkasteltu palkkausjärjestelmän tarkoituksen, rakenteen, organisaation määrittämien toimintaperiaatteiden ja ohjeiden sekä esimiesten soveltamismenetelmien muodostaman kokonaisuuden avulla.

Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmäuudistuksin –hanke toteutettiin toimintatutkimuksen ja osittain arviointipainotteisen toimintatutkimuksen metodiikkaan noudattaen. Toimintatutkimuksessa tutkija ei työskentele pelkästään ulkopuolisena havainnoitsijana, vaan toimii aktiivisena muutosagenttina kiinteässä yhteistyössä organisaation edustajien kanssa. Tutkijan ja tutkittavien suhteen perustana on yhteinen osallistuminen ja vastuu työyhteisön kehitysprosessista. Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmäuudistuksin –hankkeessa tutkijat toivat oman ulkopuolisen näkemyksensä ja kehittämisen välineet sekä menetelmät työyhteisön käyttöön. Kehittämisen lähtökohtana oli, että työyhteisön jäsenet ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita ja heidän kokemustietonsa oli kehittämisen keskeinen resurssi.

Liitettäessä arviointitutkimus osaksi toimintatutkimusta voidaan puhua arviointipainotteisesta toimintatutkimuksesta. Arviointitutkimuksen osuus korostui hankkeen loppuvaiheessa tehdyssä vaikuttavuuden arvioinnissa, jossa arvioitiin kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia palkkatietämykseen, palkkausjärjestelmän soveltamiseen ja toimivuuteen sekä palkkakehitykseen ja hankkeen laajempaa vaikuttavuutta arvioimalla esimerkiksi yhteistoiminnan hyötyjä ja uusien hankkeissa kehitettyjen välineiden hyödyllisyyttä.

Hankkeessa haettiin käytännön ratkaisuja ja vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Minkälainen on rakenteeltaan ja prosesseiltaan naisten ja miesten samapalkkaisuutta toteuttava työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja työsuorituksen arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä?
- Minkälaiset palkkausjärjestelmän kehittämis- ja ylläpitoprosessit tukevat parhaiten naisten ja miesten perusteettomien palkkaerojen kaventumista?

- Minkälaisia vaikutuksia erilaisilla palkkausjärjestelmien kehittämis- ja toteutustavoilla on samapalkkaisuustavoitteen toteutumiseen?
- Minkälaisia vaikutuksia työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja työsuorituksen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien käyttöön- otolla on ollut naisten ja miesten palkkakehitykseen ja sukupuolten väli- siin palkkaeroihin?
- Miten palkkausjärjestelmiä ja niiden kehittämis- ja ylläpitoprosesseja voidaan kehittää, jotta sukupuolten välinen samapalkkaisuus toteutuu?

### 3 TAUSTAA

#### 3.1 *Palkka ja palkanosat*

Työsuhteelle on ominaista julkilausumaton psykologinen sopimus vaihtosuhteesta eli vaihdon säännöistä, mitä työntekijä antaa ja mitä hän saa vastineeksi. Näin työntekijän ja organisaation välisen vaihdon ytimessä on palkitseminen, jonka keskeinen osa on palkka. Työsopimuslain (2001/55) mukaan palkka on yksi työsuhteen tunnusmerkki. Palkkauksen lainmukaisuus ei aina sellaisenaan riitä täyttämään toiminnan oikeudenmukaisuuteen kohdistuvia odotuksia, eikä lainmukaisuus yksin varmista palkkauksen oikeudenmukaisuutta. Vaikka palkkaus on organisaation ja työntekijän välinen prosessi, ei palkkauksen oikeudenmukaisuus ole kuitenkaan vain työntekijän ja työnantajan välinen asia. Palkkausta tulee tarkastella osana kokonaisuutta, jossa yksittäisen työntekijän palkan määrittäminen vaikuttaa väistämättä myös työntekijöiden keskinäisiin palkkasuhteisiin. Palkan kautta välittyy työtä tekeväälle viesti, joka kertoo hänen työnsä merkityksestä työyhteisössä ja hänen arvostuksestaan muihin työntekijöihin verrattuna. Palkka antaa toimeentulon ja oikeudenmukaiseksi koettu palkka turvaa työrauhaa. Työnantajan velvollisuus on maksaa palkat normien ja sopimusten mukaisesti. Palkan ja muiden etujen määräytymisessä nousee esiin kysymys sosiaalisesta tai yhteiskunnallisesta oikeudenmukaisuudesta. Kysymys on tällöin siitä, missä suhteessa nämä etuudet tulevat kunkin palkansaajan osaksi ja missä määrin heitä voidaan kohdella eri tavalla.

Palkanmaksun perusteina käytetään työtä ja sen vaativuutta, henkilön pätevyyttä ja suoriutumista sekä tulosta. Palkkausjärjestelmät koostuvat näistä palkkausperusteista ja palkkaustavasta sekä näitä täydentävistä ohjeista. Palkkausjärjestelmien yleisinä tavoitteina ovat kannustavuus ja oikeudenmukaisuus. Suomessa työmarkkinakeskusjärjestöt ovat jo yli kymmenen vuoden ajan edistäneet tällaisen ajattelun pohjalta rakennettuja palkkausjärjestelmiä. Palkkausjärjestelmän osien suhteesta sovitaan työnantaja- ja palkansaajajärjestöjen kesken. Useimpien työ- ja virkaehtosopimusten mukaan pääosa palkasta määrittyy työn ja sen vaativuuden perusteella. Samapalkkaisuusperiaatteen mukaan kaikkien palkanosien tulisi olla tasa-arvoisia ja syrjimättömiä sukupuolten välillä.

#### 3.2 *Arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä*

##### 3.2.1 *Työn vaativuus*

Työn vaativuuden arviointi on systemaattinen tapa selvittää eri töiden vaativuus. Työn vaativuuden arviointi kohdistuu työhön sekä tehtäviin ja on näin ollen riippumaton siitä, kuka työn suorittaa. Työn vaativuuden arviointimene-

telmällä tarkoitetaan niitä menettelyjä, joiden avulla mitataan töiden vaativuus esimerkiksi käyttäen apuna ennalta määriteltyjä vaativuustekijöitä. Työn vaativuuden arviointijärjestelmällä tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, jonka avulla arviointitoiminta organisaatiossa tapahtuu. Työn vaativuuden arviointijärjestelmä on kokonaisuus, joka sisältää työn vaativuuden arviointimenetelmän lisäksi sitä täydentävät ohjeet, henkilöstön koulutuksen ja varsinaisen arviointityön organisaatiossa.

Työn vaativuuden arviointia voidaan pitää itsenäisenä tekniikkana, jota on mahdollista käyttää eri käyttötarkoituksiin. Työn vaativuuden arviointijärjestelmän käyttötarkoituksesta ilmenee sen tavoitteet. Työn vaativuuden arviointin lähtökohta ja keskeisin käyttöalue on työkohtaisten palkkojen määrittäminen ja oikeudenmukaisen palkkauksen järjestäminen. Lähtökohtana on tarve porrastaa palkat suoritettun työn mukaan niin, että vaativammasta työstä maksetaan suurempi palkka. Tavoitteena on saada aikaan kannustavat sekä tuottavuutta edistävät palkkausperusteet, jotka niin työnantaja kuin työntekijä kokisivat mahdollisimman oikeudenmukaisiksi myös palkkasuhteiden osalta. Työelämän keskeisiä tavoitteita on työmotivaation ja työtyytyväisyyden lisääminen. Huomiota on kiinnitetty töiden sisältöön ja niiden kehittämiseen, johon työn vaativuuden kautta on saatu tarvittavaa tietoa. Arviointijärjestelmässä voidaan ottaa huomioon, mihin suuntaan työtä ja työprosesseja halutaan kehittää, jotta niitä voidaan hyödyntää henkilöstön rekrytoinnissa, organisaation ja sen töiden kehittämisessä ja koulutuksen suunnittelussa.

### 3.2.2 Henkilön pätevyys ja työsuoritus

Henkilökohtainen palkanosaa on se osa palkkaa, joka voidaan saada vastineeksi kokemuksesta, pätevydestä, tietojen ja taitojen käytöstä tai työsuorituksista. Tässä raportissa henkilökohtaista palkanosaa käsitellään lähinnä pätevyuden ja työsuorituksen arvioinnin näkökulmasta, jolloin henkilön pätevyuden ja työsuorituksen arviointi perustuu henkilön ammatinhallinnan ja työn toteuttamisen kokonaisuuteen<sup>4</sup>. Henkilökohtaisen työsuorituksen ja ammatinhallinnan arviointi sekä siihen perustuva palkka on yksi keskeinen johtamisen apuväline. Sen avulla johtajat ja esimiehet pystyvät vaikuttamaan henkilöstön pätevyyteen, työtuloksen laatuun ja määrään sekä tätä kautta organisaatioyksikön ja koko organisaation tulos- ja laatutavoitteiden saavuttamiseen. Henkilökohtaiseen pätevyyteen ja työsuorituksen perustuvalla palkanosalla palkitaan henkilöä sen mukaan, miten hyvin hän työnsä tekee. Sillä kannustetaan henkilöä määrältään ja laadultaan hyviin tuloksiin. Samalla kannustetaan ammatinhallintaan ja siihen liittyvän pätevyuden lisäämiseen, jonka kautta tuetaan tehtävässä suoriutumista ja vaativampiin tehtäviin siirtymistä. Tavoitteet asetetaan yleensä tulevalle vuodelle, mutta tulos- ja ammatinhallintatavoitteet voidaan asettaa pi-

<sup>4</sup> Teollisuussektorilla käytetään yleisesti termiä pätevyuden arviointi, kun taas kuntasektorilla käytössä on pääasiassa termi työsuorituksen arviointi.

demmällekkin. Taustalla henkilökohtaisessa suorituksessa ovat organisaation strategia ja toiminta-ajatus.

Nykyisin käyttöön otettavissa palkkausjärjestelmissä pätevyyden ja työsuorituksen arviointiin perustuva henkilökohtainen palkanosa muodostaa usein yhdessä tehtäväkohtaisen palkanosan kanssa henkilön peruspalkan. Henkilökohtaisen palkanosan suuruus on ratkaistu eri työ- ja virkaehtosopimuksissa eri tavoin. Pätevyyden ja työsuorituksen arviointiprosessi on sidoksissa organisaation omaan kulttuuriin. Arvioinnin toteuttamistapa sisältää epäoikeudenmukaisuuden mahdollisuuden ja siksi tätä prosessia, kriteerien määrittämisestä henkilön pätevyyden arvioinnin suorittamiseen, tulisi kehittää työyhteisöissä henkilöstön kehittymisen ja tasa-arvoisuuden edistämiseksi.

### **3.3 Palkkausjärjestelmät ja samapalkkaisuus**

Samapalkkaisuus on keskeinen käsite palkkauksen tasa-arvoisuudesta puhuttaessa.<sup>5</sup> Samapalkkaisuusperiaate edellyttää, että samasta tai samanarvoisesta työstä tulee maksaa sama palkka. Taustalla on vuonna 1951 hyväksytty Kansainvälisen työjärjestö ILO:n samapalkkaisuussopimus (sopimus n:o 100). Euroopan unionin jäsenmaita sitoo Euroopan yhteisön perustamissopimukseen, Rooman sopimukseen (1957) artiklaan 119, nykyisin 141, sisältyvä samapalkkaisuusperiaate<sup>6</sup>. Sen perusajatuksena on, että ei ainoastaan samasta, vaan myös samanarvoisesta työstä on maksettava saman työnantajan palveluksessa sukupuolesta riippumatta samaa palkkaa. Sopimuksessa palkalla, jota samapalkkaisuusperiaate koskee, tarkoitetaan perus- tai minimipalkan lisäksi myös muita palkkaetuja, jotka työnantaja suoraan tai välillisesti suorittaa työntekijälle työsuhteen perusteella joko rahana tai luontoisetuna. Samapalkkaisuusperiaatteen toteutumiseksi ei siten riitä, että naisille ja miehille maksetaan vaativuudeltaan samasta ja samanarvoisesta työstä samaa palkkaa. Samaa palkkaa on maksettava myös samanarvoisesta pätevyydestä ja suoriutumisesta, ja peruspalkan rakenteiden lisäksi myös muiden palkanosien ja kaikkien työsuhteen perusteella maksettavien erien tulee olla sukupuolia syrjimättömiä.

Euroopan yhteisön tuomioistuimen päätökset ovat täsmentäneet Rooman sopimuksen artiklan ja samapalkkaisuusdirektiivin tulkintaa<sup>7</sup>. EY:n tuomioistuimen mukaan jäsenvaltioiden on huolehdittava siitä, että on olemassa tehokkaat keinot, joilla on mahdollista huolehtia samapalkkaisuusperiaatteen toteutumisesta (Tuominen 1993). Työn vaativuuden arviointia onkin pidetty keskeisenä keino-

<sup>5</sup> Samapalkkaisuusperiaatteen mukainen säädös löytyy kaikkien OECD-maiden lainsäädännöstä.

<sup>6</sup> Periaatetta on määritelty tarkemmin direktiiveissä 75/117/ETY ja 76/207/ETY.

<sup>7</sup> Eräitä keskeisiä samapalkkaisuusdirektiivin tulkintaa linjaavia EY-tuomioistuimen päätöksen saaneita tapauksia ovat mm. Danfoss C-3199/89 (palkkausjärjestelmän kaikkien osien läpinäkyvyys, jaettu todistustaakka), Rummler C-127/87 (palkan määräytymisperusteiden sukupuolineutraalius) ja Gillespie C-342/93 (palkankorotusten maksaminen äitiysloman palkkaan).

na määrittää samanarvoinen työ, josta EU:n samapalkkaisuusdirektiivi ja Suomen tasa-arvolaki velvoittavat maksamaan samaa palkkaa. Työn vaativuuden arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät on nähty työnantaja- ja palkansaaja-järjestöissä keskeiseksi keinoksi toteuttaa naisten ja miesten samapalkkaisuustavoite. Työn vaativuuden arvioinnin sisältämä peruslähtökohta on pelkistetty ajatus siitä, että työntekijälle maksetaan sitä korkeampaa palkkaa, mitä vaativampaa työtä hän tekee. Ajatus sai 1990-luvulla nopeasti monien sekä mies- että naisvaltaisten ammattiliittojen ja työnantajatahojen yhteisen hyväksynnän.

Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmä uudistuksin –hankkeessa selvitettiin, millä edellytyksillä työn vaativuuteen sekä henkilön pätevyyteen ja työsuoritukseen perustuvat palkkausjärjestelmät voivat edistää naisten ja miesten samapalkkaisuutta. Mikäli tavoitteeksi asetetaan naisten ja miesten tilastollisen palkkaeron poistaminen kokonaan, tarvitaan palkkausjärjestelmien kehittämisen ohella myös muita keinoja. Tämä johtuu siitä, että naiset ja miehet sijoittuvat Suomessa edelleen vahvasti eri sektoreille, aloille ja eri tehtäviin. Samapalkkaisuusnormit eivät sisällä veloitteita tasata eri sektorien, alojen ja työnantajien välisiä palkkaeroja. Tasa-arvolakia sovelletaan ainoastaan saman työnantajan palveluksessa oleviin. ILO:n samapalkkaisuussopimus ei vaadi eri alojen, sektoreiden tai organisaatioiden välisten palkkaerojen poistamista, jos erot ovat yhtäläiset miehille ja naisille (Asp ym. 1992). Tasa-arvolaki ei myöskään kiellä eri palkkausjärjestelmien käyttöä eri henkilöstöryhmille saman työnantajan piirissä. Työmarkkinajärjestö- ja sopimusalarakenteista johtuen saman työnantajan palveluksessa olevat eri henkilöstöryhmät ovatkin Suomessa usein eri palkkausjärjestelmien piirissä. EY:n tuomioistuinkäytäntö on kuitenkin linjannut, että eri työehtosopimusten soveltaminen eri henkilöstöryhmille saman työnantajan palveluksessa ei kuitenkaan ole hyväksyttävä peruste eri palkkaukselle sukupuolten välillä.

Samapalkkaisuusperiaatteen toteuttamisessa keskeinen haaste on se, kuinka vertailla täysin erilaisten töiden vaativuutta. Toisaalta ongelmia saattaa aiheuttaa myös useiden eri menetelmien kehittäminen sen sijaan, että olisi pyritty yhtenäiseen käytäntöön organisaation tai toimialan sisällä. Samapalkkaisuuden toteuttaminen tai sen toteutumattomuuden todentaminen muodostuu haasteelliseksi yhteisten periaatteiden sekä saman mittausjärjestelmän puuttuessa, jolloin töiden vertailtavuus estyy.

## 4 HANKKEEN TOTEUTUS CASE-ORGANISAATIOISSA

### 4.1 *Tutkimus- ja kehittämiskohteet*

Hankkeeseen osallistui kaikkiaan 11 organisaatiota, joista 10 organisaatiota oli mukana hankkeen alusta sen loppuun. Kohdeorganisaatioista kuusi on teollisuudesta, jossa käytössä on ollut jo vuosia työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja työsuorituksen arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät. Kuntia hankkeessa oli mukana viisi, joista kolmessa hanke kohdistui sekä KVTES:n että TS:n alueelle, kahdessa jommankumman sopimuksen piiriin. Kaikki hankkeessa mukana olleet palkkausjärjestelmät olivat työ- ja virkaehtosopimus pohjaisia järjestelmiä.

#### 4.1.1 Teollisuus

Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmäuudistuksin –hankkeessa teollisuussektorilta oli mukana teknologia-, elintarvike- ja kemianteollisuuden työehtosopimukseen perustuvia palkkausjärjestelmiä. Hankkeen kehittämiskohteena oli toimihenkilöiden palkkausjärjestelmien kehittäminen kolmessa kemianteollisuuden ja yhdessä elintarviketeollisuuden yrityksessä sekä työntekijöiden palkkausjärjestelmän kehittäminen kahdessa teknologiateollisuuden yrityksessä Suomessa.

Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmäuudistuksin –hankkeen teollisuusorganisaatiot olivat ottaneet jo joitain vuosia tai jopa vuosikymmeniä sitten käytöön arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän. Hankkeen aikana paikallinen työehtosopimukseen perustuvan palkkausjärjestelmän soveltaminen eli tieto käytöstä sekä toimivuus arjessa oli ajankohtaista. Teknologiateollisuudessa työn vaativuuden arviointiin perustuvaan Parake -palkkausjärjestelmään oli siirrytty jo vuonna 1988. Palkkaustapa uudistettiin vuonna 1998, kun tehtäväkohtaisessa palkanosassa siirryttiin palkkiopalkkarakenteesta aikapalkkaan. Parake –järjestelmään perustuva henkilökohtainen palkanosa otettiin käyttöön jo vuonna 1988 tehdyn palkkausjärjestelmäuudistuksen yhteydessä. Parake –järjestelmään on vuosien aikana tehty pieniä muutoksia, lähinnä käytettävyyden puolelle ja hankkeen lähtötilanteessa haaste tässä järjestelmässä oli arvioida sen toimivuutta nykypäivän organisaatiossa.

Hankkeessa tarkasteltiin myös elintarvike- ja kemianteollisuuden toimihenkilöiden työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden arviointiin perustuvia palkkausjärjestelmiä. Elintarviketeollisuusliiton Suomen Teollisuustoimihenkilöiden Liitto STL ry ja Teknisten Liitto TL ry (vuodesta 2001 Toimihenkilöunioni

TU ry<sup>8</sup>) elintarviketeollisuuden palkkausjärjestelmän ELPA:n soveltaminen aloitettiin vuoden 1998 aikana ja varsinainen käyttöönotto tapahtui alkuvuodesta 1999. ELPA:n käyttöönotosta on kulunut joitakin vuosia ja tässäkin järjestelmässä ei suunnitteilla ollut suuria rakenteellisia muutoksia. Kiinnostuneita oltiin käytännön toimivuuden arviointiin sekä edelleen kehittämiseen. Kemianteollisuus ry sekä Suomen Teollisuustoimihenkilöiden Liitto STL ry ja Teknisten Liitto TL ry (vuodesta 2001 Toimihenkilöunioni TU ry<sup>9</sup>) sopivat vuosien 1995-1996 aikana, että alan organisaatioissa toimihenkilöiden osalta ryhdyttiin vuoden 1996 syksystä soveltamaan työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden arviointiin perustuvaa palkkausjärjestelmää. Kemian sopimukseen perustuvan palkkausjärjestelmän osalta kehittämistarpeita oli niin työn vaativuuden osalta kuin henkilön pätevyyden ja suorituksen osalta, joihin molempiin kohdeorganisaatioissa haluttiin saada muutoksia aikaan.

#### 4.1.2 Kunnat

Kuntasektorilla palkkausjärjestelmiä tutkittiin ja kehitettiin kahdella eri sopimuslalla, Kunnallisen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimuksen (Teknisten sopimus, TS) ja Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) piirissä (taulukko 1). Hankkeeseen osallistui viisi kaupunkia, joista kolmessa tutkimus kohdentui kummallekin sopimuslalle. Hankkeen piirissä oli siis kaiken kaikkiaan kahdeksan palkkausjärjestelmää.

*Taulukko 1. Hankkeen tutkimus- ja kehittämiskohteet kuntasektorilla*

Palkkausjärjestelmä	Kunta	Kohdeorganisaatio
Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES)	Helsinki	- Sosiaalivirasto / Ruoholahden-Lauttasaaren sosiaalipalvelutoimisto ja lasten päivähoidon vastualue
	Lohja	- Kunnan johto ja sisäisen palvelutoiminnan henkilöstö (KVTES:n liite 1)
	Pori	- Sosiaalikeskus
	Turku	- Terveystoimi / tukipalvelut / kuntoutusyksikkö - Kulttuuritoimi / Pääkirjasto
Kunnallinen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimus (TS)	Helsinki	- Helsingin Satama
	Järvenpää	- Tekninen toimiala
	Pori	- Tekninen palvelukeskus
	Turku	- Terveystoimi / tukipalvelut / tekninen ja kiinteistöhuolto

<sup>8</sup> Elintarviketeollisuudessa nykyisin käytössä olevan toimihenkilöiden palkkausjärjestelmän taustalla on työmarkkinajärjestöjen yhteenliittyminen ja tästä seurannut kahden erillisen palkkausjärjestelmän yhdistyminen. Yhteiseen työehtosopimukseen siirryttiin vuonna 1998 ja palkkausjärjestelmät yhdistyivät kokonaisuudessaan vuoden 1999 alusta.

<sup>9</sup> Kemianteollisuudessa nykyisin käytössä olevan toimihenkilöiden palkkausjärjestelmän taustalla on työmarkkinajärjestöjen yhteenliittyminen ja tästä seurannut kahden erillisen palkkausjärjestelmän yhdistyminen. Yhteiseen työehtosopimukseen siirryttiin vuonna 1998 ja palkkausjärjestelmät yhdistyivät kokonaisuudessaan vuoden 1999 alusta.

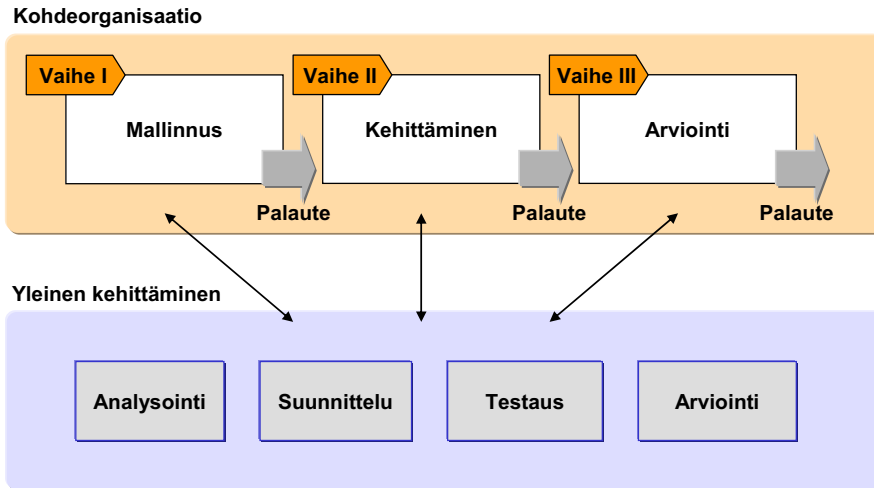
Palkkausjärjestelmien kehittäminen on ollut kuntasektorilla käynnissä 1990-luvulta lähtien. Kunta-alan sopimuksista ensimmäisenä työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä kirjattiin vuonna 1995 perustettuun Teknisten sopimukseen. KVTES:n puolella palkkausjärjestelmä uudistus sai todenteolla tuulta alleen vuonna 2001 voimaan tullessa sopimuksessa, johon kirjattiin mm. tehtävien vaativuuden arvioinnissa käytettävät vaativuustekijät. Palkkausjärjestelmien kehittämistä ovat molempien sopimusten piirissä 2000-luvulla osaltaan edistänyt järjestelyvaraerien suuntaaminen valtakunnallisissa sopimuksissa tehtäväkohtaiseen ja henkilökohtaiseen palkanosaan, eli työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointien osoittamien palkkauksellisten korjaustarpeiden toteuttamiseen. Kuntasektorin palkkausjärjestelmien kehittämistä koordinoidaan vuosille 2003-2007 laaditulla palkkausjärjestelmien kehittämisohjelmalla.

Lähtötilanne hankkeen käynnistyessä vuonna 2003 kuntasektorilla oli TS:n ja KVTES:n piirissä melko erilainen. Teknisillä palkkausjärjestelmä uudistus oli toteutettu viimeistään 1990-luvun loppupuolella, ja kokemuksia järjestelmän soveltamisesta oli jo ehtinyt kertyä useamman vuoden ajalta. KVTES:n puolella sen sijaan osa kunnista vielä työsti työn vaativuuden arviointeja, ja työsuorituksen arvioinnin käyttöönotto ja henkilökohtaisen palkanosan soveltamisen aktivointi oli vasta tulossa. Asetelma oli sekä tutkijoiden että hankkeessa mukana olevien kuntien näkökulmasta hedelmällinen, kun hankkeessa päästiin kiinni reaaliaikaisesti palkkausjärjestelmän rakentamis- ja käyttöönotto vaiheeseen. Toisaalta KVTES:n puolella tapahtuva palkkausjärjestelmän kehittäminen antoi puhtia tarttua myös teknisten palkkausjärjestelmissä havaittuihin kehittämistarpeisiin.

## **4.2 Hankkeen toimintatavat**

### **4.2.1 Hankkeen eteneminen**

Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmä uudistuksin -hanke toteutettiin usean tapauksen tutkimuksena teollisuus- ja kuntasektorilla, kohdistuen palkkausjärjestelmä uudistukseen viidessä teollisuusyrityksessä ja viidessä kunnassa. Tapaustutkimus suoritettiin kaikissa kohdeorganisaatioissa samoin menetelmin ja samaa etenemisjärjestystä noudattaen: 1) mallinnus-, 2) kehittämis- sekä 3) arviointivaihe (kuva 2). Jokaisen vaiheen päätyttyä pidettiin kohdeorganisaatiossa ko. vaiheen palautetilaisuus vaiheen tuloksista.



Kuva 2 Kehittämisyhteistyö organisaatioissa.

#### 4.2.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus<sup>10</sup> on luonteva lähestymistapa silloin, kun kyseessä on käytännön ongelmien kokonaisvaltainen tarkastelu ja kuvaus, jota ei voida tehdä irrallaan tietystä tilanteesta tai tapahtumaketjusta. Tapaustutkimuksen avulla toimintaa tietyssä tilanteessa voidaan ymmärtää syvällisemmin kaikkien tutkimukseen osallistuneiden kannalta. (Eisenhardt 1989; Yin 1989; Gummesson 1991; Syrjäjä ym. 1994.) Kohdeorganisaatioissa tapahtuvien kehittämisprosessien ajankohta ja kesto vaihtelivat organisaation tilanteesta riippuen (taulukko 2).

Taulukko 2. Hankkeen eri vaiheiden tavoitteet, toteutus ja tulokset

Vaihe	Tavoite	Toteutus	Tulos
<b>Mallinnusvaihe</b>	Mallintaa kuva palkkausjärjestelmästä, sen kehittämisestä ja soveltamisesta sekä eri sidosryhmien kokemuksista ja näkemyksistä koskien palkkausjärjestelmän kehittämistarpeita	Dokumentit, palkka-aineistot, avainhenkilöiden yksilöhaastattelut, esimiesten ja muun henkilöstön yksilö- ja ryhmähaastattelut, kysely esimiehille ja muulle henkilöstölle	Tutkimusaineiston analysoinnin pohjalta tutkijoille muodostui kuva palkkausjärjestelmän keskeisistä kehittämistarpeista
<b>Kehittämisvaihe</b>	Tukea mallinnusvaiheen kehittämisehdotusten pohjalta kohdeorganisaatioissa palkkausjärjestelmän kehittämistä	Kehittämisprosessin osallistuva seuranta ja tuki, kyselyt, ryhmätyömenetelmät, koulutukselliset interventiot	Kehittämisvaiheen käynnistysvaiheessa tavoitteeksi asetettujen kehittämistoimien toteutus

<sup>10</sup> Tapaustutkimuksen tavoitteena voidaan pitää monimutkaisten ilmiöiden, kuten muutosprosessien parempaa ymmärtämistä tutkimalla ilmiötä sen todellisessa kontekstissa erilaisia tiedonhankintamenetelmiä ja lähteitä hyödyntäen (Eisenhardt 1996; Gummesson 1991; Stake 1995; Yin 1994).

<b>Arviointivaihe</b>	Arvioida kehittämistoimien vaikutuksia ja palkkausjärjestelmän toimivuutta verrattuna mallinnusvaiheessa paikannettuihin haasteisiin	Arviointityöpajat, arviointikyselyt	Kokonaiskuva hankkeen ja sen aikana tapahtuneen palkkausjärjestelmän kehittämisen vaikutuksista palkkausjärjestelmän toimivuuteen ja jatkokehittämisen haasteiden kiteytys
-----------------------	--	-------------------------------------	--

Kaikista kohdeorganisaatioista kerättiin hankkeen aikana palkka-aineistoja. Palkka-aineistojen analyysillä hankkeessa oli pyrkimys tarkastella naisten ja miesten palkkojen sekä sukupuolten välisten palkkaerojen kehitystä uuden palkkausjärjestelmän myötä.

Hankkeessa käytettiin sekä olemassa olevia menetelmiä että uusia, hankkeessa kehitettyjä työkaluja. Kohdeorganisaatioissa käytetyt työkalut ja menetelmät on esitetty taulukossa raportin liitteessä 1. Tarkemmin työkalut ja menetelmät on kuvattu hankkeen aineistosta tuotetussa työkalupakissa.

### 4.3 Kehittämisverkostot

Kehittämisverkostot muodostettiin Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmä-uudistuksien -hankkeen kohdeorganisaatioista, jotta vaativuuden ja pätevyysarviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien syrjimättömiä käytäntöjä ja kehittämismenetelmiä voitiin kehittää samanaikaisesti ja samanlaisina useassa erilaisessa organisaatiossa (taulukko 3).

Taulukko 3. Verkostotapaamisten teemat

Teollisuusverkostojen teemat	Kuntaverkostojen teemat
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mallinnusvaiheen vertailutuloksia, palkkausjärjestelmän ylläpidon ja kehittämisen keskeiset haasteet</li> <li>- Palkkausjärjestelmän yhteensopivuus</li> <li>- Palkkausjärjestelmän ylläpito: työnjako, tuki ja seuranta</li> <li>- Palkkausjärjestelmän soveltamista, kehittämistä ja ylläpitoa varten perustetut kehittämis-, seuranta-, ja arviointiryhmät</li> <li>- Palkkausjärjestelmän kehittämishankkeet</li> <li>- Tulospalkkaus</li> <li>- Työsuorituksen ja pätevyysarvioinnin näkökulmasta</li> <li>- Työmarkkinajärjestöjen ohjauksen rooli palkkausjärjestelmien kehittämisessä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointijärjestelmien kehittäminen ja soveltaminen kunnissa</li> <li>- Teknisten palkkausjärjestelmän mallinnusvaiheen tulosten vertailut, palkkausjärjestelmän kehittämistarpeet</li> <li>- Työsuorituksen arviointi</li> <li>- Palkkausjärjestelmä-uudistusten haasteet johtamiskulttuurille</li> <li>- Palkkausjärjestelmän kehittämistyö ja siihen liittyvät haasteet</li> <li>- KVTES:n palkkausjärjestelmän mallinnusvaiheen tulosten vertailut</li> <li>- Työsuorituksen arviointin näkökulmasta</li> <li>- Valtakunnallisen ohjauksen rooli kuntien palkkausjärjestelmien kehittämisessä</li> </ul>

Kohdeorganisaatioiden verkostotapaamisissa (4 kertaa vuodessa), vaihdettiin kokemuksia ja käytiin läpi kehitysmalleja kohdeorganisaatioista naisten ja miesten samapalkkaisuuden edistämisestä vaativuuden ja pätevyysarvioinnin-

neissa. Verkostotapaamisissa esiteltiin myös yleisiä tuloksia kehittämiskohteista ja tuotiin esille yleisiä havaintoja sekä toimintamalleja samapalkkaisuuden edistämisestä, jotka on rakennettu yksittäisten case -löydösten ja ratkaisujen pohjalta.

## 5 PALKKAUSJÄRJESTELMÄN LÄHTÖTILANTEEN ANALYSOINTI

Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmämuudistuksin –hankkeen mallinnusvaiheessa eli organisaation palkkausjärjestelmän lähtötilanteen analysoinnissa tiedot kerättiin haastatteluiden, kyselyiden ja palkka-tilastojen avulla. Mallinnusvaiheen tarkoituksena oli muodostaa kuva palkkausjärjestelmästä, sen hyödyntämisestä sekä samapalkka-ajatuksen toteutumisesta hankkeen seuraavan, kehittämisvaiheen pohjaksi. Kohdeorganisaatioiden koko henkilöstön näkökulmat pyrittiin huomioimaan laajalla osallistamisella, jotta hankkeella olisi aito mahdollisuus tulokselliseen kehittämiseen. Seuraavassa esitetään näkemyksiä asioista, jotka nousivat esille tehtävä- ja henkilökohtaisen palkanosan lähtötilanteen analysoinnissa.

### 5.1 *Palkkausjärjestelmän mallinnuksessa tehdyt havainnot teollisuusorganisaatioissa*

#### 5.1.1 Lähtötilanne

Teollisuusorganisaatiot olivat työntekijä- ja toimihenkilöpalkkausjärjestelmien osalta niiden ylläpidon ja edelleen kehittämisen vaiheessa. Työn tai tehtävän arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät oli otettu käyttöön pääosin 80- ja 90-luvun aikana. Toimihenkilöjärjestelmien osalta henkilön pätevyyden arviointijärjestelmä kehittyi nykyiseen muotoonsa pääosin 2000-luvun alkuvuosina. Työntekijäjärjestelmissä taas pätevyyden arviointijärjestelmä kehittyi pääosin 90-luvun loppupuolella. Mallinnusvaiheessa kerättiin tietoja palkkausjärjestelmien kehittämisprosessista ja arvioita siitä, miten palkkausjärjestelmän koettiin menneen.

Organisaatioissa odotukset uutta palkkausjärjestelmää kohtaan niin työn vaativuuden kuin henkilön pätevyyden arvioinnin osalta olivat suuret ja erityisesti naiset suhtautuivat myönteisesti uudistukseen kehittämistyön alkuvaiheissa. Arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän kehittämisestä ja käyttöönotosta työn vaativuuden osalta oli kuulunut vuosia ennen hankkeen mallinnusvaihetta, eikä palkkausjärjestelmän kehitystyöhön suhtauduttu enää tunteella. Suhtautuminen oli alun innostuksesta muuttunut ajan kuluessa kriittisempään suuntaan. Huomionarvoista on se, että kaikissa hankkeeseen osallistuneissa teollisuusorganisaatioissa vuonna 2003 suhtautuminen niin työn vaativuuteen kuin henkilön pätevyyden arviointiin oli edelleen melko kriittistä (kuva 3). Palkkausjärjestelmän käyttöönottovaiheesta ei kaikin osin edes ollut tietoa työntekijä- ja toimihenkilökentässä. Kuitenkin niiltä osin kuin käyttöönottovaiheessa tehtiin



työn vaativuuden arviointijärjestelmään niin kehitystyöhön lähdetessä kuin hankkeen mallinnusvaiheessakin vuonna 2003.

*Taulukko 4. Esimerkki työn vaativuuden ja henkilön pätevyyden arviointijärjestelmän kehittämisestä yhdessä organisaatiossa.*

Etenemisen vaiheita	Kuvaus
Teknisten toimihenkilöiden palkkausjärjestelmän kehitystyö ja käyttöönotto vuonna 1996	Työn vaativuuden arviointijärjestelmän kehittäminen teknisten toimihenkilöiden osalta suoritettiin vuonna 1996. Kehitystyön vetäjänä toimi talousjohtaja, joka toimi myös teollisuustoimihenkilöiden kehitysryhmän vetäjänä. Teknisten toimihenkilöiden henkilökohtaisen palkanosan pätevyyden ja suorituksen arviointijärjestelmä kehitettiin rinnan työn vaativuuden arviointijärjestelmän kanssa. Kaikkien teknisten toimihenkilöiden tehtäväkuvat arvioitiin huhtikuussa ja työn vaativuuden arviointijärjestelmä otettiin käyttöön vuoden 1996 lokakuussa.
Teollisuustoimihenkilöiden palkkausjärjestelmän kehitystyö ja käyttöönotto vuonna 1996	Teollisuustoimihenkilöiden palkkausjärjestelmän kehittämistyö suoritettiin vuonna 1996. Henkilöstöasioista vastaava talousjohtaja muodosti palkkausjärjestelmän kehittämisryhmän. Työnantaja nimesi ohjausryhmän valvomaan ja ohjamaan kehitystyötä. Ohjausryhmän nimeäminen käynnisti kehittämistyön. Pätevyyden arvioinnissa sovellettiin kemian toimihenkilösopimuksissa ollutta mallia. Pätevyyden arviointijärjestelmä saatiin kriteereinneen ja luokkineen rakennettua vuoden 1996 huhtikuussa. Työn vaativuuden arviointijärjestelmä otettiin käyttöön vuoden 1996 lopussa.
Toimihenkilöiden työn vaativuuden arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän yhdistäminen vuonna 2002	Toimihenkilöjärjestelmien, teknisten toimihenkilöiden ja teollisuustoimihenkilöiden, yhdistäminen oli merkittävin tapahtuma arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen. Toimihenkilöliittojen yhdistymisen ja palkkausjärjestelmien yhteenliittämisen jälkeen teknisten toimihenkilöiden kehitysryhmä jäi toimintaan arviointiryhmänä.
Toimihenkilöiden henkilökohtaisen pätevyyden ja suorituksen arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän kehittäminen ja käyttöönotto vuosina 2001 - 2004	Henkilökohtaisen palkanosan kehittäminen käynnistyi uudelleen etujärjestöjen toimesta vuonna 2001. Pätevyyden arvioinnin uudistettu arviointilomake ja palkankorotuskäytännöt testattiin vuoden 2003 keväällä, jolloin tehtiin vapaaehtoinen koearviointi. Varsinaisesti pätevyyden ja suorituksen arviointijärjestelmä otettiin käyttöön vuoden 2004 keväällä.

Tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja organisaatioiden välillä oli myös suhtautumisessa henkilön pätevyyden arviointiin. Kaiken kaikkiaan tehtäväkohtaiseen palkanosaan suhtautuminen oli henkilökohtaista palkanosaa myönteisempää. Myös henkilökohtaiseen palkanosaan suhtautumisessa oli havaittavissa eroja esimiesasemassa olevien ja muun henkilöstön välillä. Esimiesten suhtautuminen henkilöiden pätevyyden arviointijärjestelmään oli muuta henkilöstöä myönteisempi. Sukupuolet eivät suhtautumisiltaan juuri poikenneet toisistaan henkilön pätevyyden arviointijärjestelmän osalta. Naisten ja miesten odotukset henkilön pätevyyden arviointijärjestelmän osalta lähtötilanteessa olivat työn vaativuuteen verrattuna realistisemmat. Kehitystyön alkuvaiheessa suhtautumi-

nen pätevyyden arviointijärjestelmään oli kaikkien osalta neutraalia henkilökohtaisen palkanosan suhteen.

Rohkaisevaa mallinnusvaiheen tuloksissa oli se, että suurin osa koki uuden palkkausjärjestelmän vanhaa paremmaksi ja oikeudenmukaisemmaksi. Haaste kehittämiselle taas oli, että niin esimiesten kuin muun henkilöstön suhtautuminen oli muuttunut kriittisemmäksi niin työn vaativuuden kuin henkilön pätevyyden arviointijärjestelmää kohtaan vuonna 2003 (hankkeen mallinnusvaihetta tehtäessä).

Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmäuudistuksin –hankkeen ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin myös kohdeorganisaatioiden henkilöstön palkkausjärjestelmän tuntemusta niin työn vaativuuden kuin henkilön pätevyyden osalta sekä palkantarkistusmekanismien tuntemusta. Organisaatioiden välillä oli tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja siinä, miten palkkausjärjestelmä kaiken kaikkiaan tunnettiin. Niin työkohtainen arviointijärjestelmä kuin henkilön pätevyyden arviointijärjestelmäkin tunnettiin heikosti organisaatioissa. Palkkausjärjestelmän viimeisimpänä käyttöönotaneessa organisaatioissa ei järjestelmän rakenteita tai palkanmäärittymiseen liittyviä prosesseja tunnettu yhtään paremmin, kun niissä organisaatioissa, joissa arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät olivat olleet käytössä vuosia. Heikoiten niin palkkausjärjestelmä kuin palkantarkistusmekanismit tunnettiin organisaatioissa, jossa järjestelmä on käytössä viimeisimpänä. Huomionarvoista on myös se, että palkantarkistusmekanismit tunnettiin organisaatioissa heikosti. Ero sukupuolten välillä oli tilastollisesti melkein merkitsevä, naisten tuntiessa palkantarkistusmekanismit miehiä heikommin. Työn vaativuuden ja henkilön pätevyyden arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien tulisi olla läpinäkyviä, mutta organisaatioissa tunnetaan palkan tarkistukseen liittyvät käytännöt ja vastuut heikosti. Samapalkkaisuustavoitteiden näkökulmasta huomion arvoista on se, miten vähän tunnetaan palkan määrittymisen perusteita tai käytäntöjä, joiden kautta palkka tarkistetaan.

Mallinnusvaiheessa tarkasteltiin myös palkkausjärjestelmän soveltamista esimiestyön näkökulmasta. Erityisesti kiinnitettiin huomiota vuorovaikutukseen esimiehen ja alaisen välillä, vuorovaikutuksen avoimuuteen, säännöllisyyteen ja luottamukseen sekä henkilön mahdollisuuksiin osallistua omaa työtään koskevaan päätöksentekoon. Arviot esimiestyön vuorovaikutteisuudesta olivat melko myönteisiä. Organisaatioiden välillä oli tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja. Myönteisimmän arvion esimiestyö sai organisaatioissa, joissa henkilökohtainen palkanosa jousti muita enemmän ja piti sisällään myös muita elementtejä kuin pätevyyden arvioinnin. Sukupuolten välillä taas ei esimiestyös-kentelyn arvioinnissa ollut eroja, vaan naiset ja miehet arvioivat jokseenkin samoin, melko myönteisesti, palkkausjärjestelmiin liittyvää esimiestyötä.

Palkka-asioiden hoitoon liittyy läheisesti myös tietämys palkasta ja käytännöistä, joilla palkka määritetään. Lähtötilanteessa palkka-asioiden hoitamiseen ol-

tiin melko tyytymättömiä kaikissa organisaatioissa. Kaikissa organisaatioissa oltiin jokseenkin tyytyväisiä palkkausjärjestelmään liittyvien käytäntöjen tasa-arvoisuuteen, joskin organisaatioiden välillä oli eroja. Sukupuolten arviot käytäntöjen tasa-arvoisuudesta poikkesivat erittäin merkitsevästi toisistaan. Naiset kokivat käytäntöjen olevan epätasa-arvoisia, kun taas miehet arvioivat käytännöt hyvin tasa-arvoisiksi.

### 5.1.2 Työn vaativuuden arviointijärjestelmän kehittämishaasteet

Tehtäväkohtaisen palkanosan havainnot liittyvät pitkälti organisaation sisällä yhteisiin käytäntöihin ja järjestelmän päivittämiseen (taulukko 5). Yksittäisiä ajatuksia esitettiin siitä, miten työn tai tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmän rakenne tulisi muuttaa, jotta se palvelisi paremmin tämän hetken tarvetta ja tilannetta organisaatioissa. Pääosin esitykset liittyivät luokkien väliseen suureksi koettuun eroon ja vaikeuteen siirtyä luokasta toiseen. Arviointitekiäjien osalta havainnot liittyivät pääosin siihen, että järjestelmä tunnetaan heikosti eli arviointitekiäjien ja asteikon yhteinen ymmärrys organisaation sisällä oli kirjavaa. Tehtäväkuvauskäytännöt olivat kirjavia ja vain harvoin kuvaus oli esimiehen työvälteenä. Käytännöt organisaatioiden sisällä vaihtelivat siitä, miten arvioitiin ja, milloin päivitettiin yksittäisiä tehtäväkuvia. Myös koko työn vaativuuden arviointijärjestelmän tasolla havaittiin päivittämisen paikkoja, sillä yrityksen toimintaympäristö sekä tuotannon rakenteet ja prosessit ovat olleet jatkuvan muutoksen kohteena. Tämä on johtanut siihen, että työn vaativuuden arviointijärjestelmän vaativuustekijöiden tulkintaa omassa organisaatiossa ja vaativuusluokitusta olisi hyödyllistä päivittää, jotta järjestelmä vastaisi paremmin yrityksen tehtäviä, niiden vaativuutta ja vaativuuseroja.

*Taulukko 5. Yhteenveto työn vaativuuden arviointijärjestelmän havaituista kehittämiskohteista teollisuusorganisaatioissa.*

Kehityskohde	Havainnot
<b>Palkkausjärjestelmän tuntemus ja odotukset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palkkausjärjestelmän tavoitteet, rakenne ja soveltamisprosessit tunnetaan henkilöstön keskuudessa heikosti</li> <li>- Palkkausjärjestelmän kriteereitä ja skaaloja tulkitaan organisaatioiden eri yksiköissä eri tavoin</li> <li>- Palkkauksen tasa-arvoisuuden kokemiseen vaikuttavat ratkaisevasti organisaatioissa käytetyt päätöksenteko- ja menettelytavat sekä niiden läpinäkyvyydessä</li> <li>- Uusien henkilöiden perehdyttäminen ei ole riittävää palkkausjärjestelmään ja kehittymismahdollisuuksiin liittyvien asioiden osalta</li> </ul>
<b>Vaativuustekijöiden määrittely ja tulkinta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tulkinnat vaativuustekijöistä ja arvoasteikoista vaihtelivat organisaatioiden sisällä</li> <li>- Muutosesitys lähtee tyypillisesti esimieheltä mutta lopullisen luokituksen tekeekin monesti luokitustyöryhmä</li> <li>- Mahdollisuus epätasa-arvoiseen kohteluun kasvaa, kun tulkinta ei organisaation sisällä ole yhdenmukainen</li> </ul>

<b>Arvioinnin toteutus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työn vaativuuden arviointiprosessi ja sen hallinta olivat heikolla tasolla</li> <li>- Tehtäväkuvien päivitysten säännöllinen tekeminen ei toteutunut</li> <li>- Tehtäväkuva oli esimiehen työkalu vain harvoissa tapauksissa, usein se oli ainoastaan luokitusryhmän väline</li> <li>- Esimiehillä oli usein tiedossa vain omien alaisten työn tai tehtävän kuvaukset ja niiden luokitustiedot</li> <li>- Työn vaativuuden arviointiprosessin läpinäkyvyys puuttui</li> <li>- Henkilöstön keskuudessa oli epäluottamusta siihen, pystyykö luokitusryhmä tekemään ratkaisujaan asianmukaisesti ja objektiivisesti</li> <li>- Luokitusryhmän ratkaisusta annettiin paikoin niukasti perusteluita ja päätöksistä sekä perusteista kaivattiinkin lisää tietoa</li> <li>- Henkilöstö piti luokitusryhmän olemassa oloa ja tehtävää kuitenkin tärkeänä</li> </ul>
<b>Kuvausten tarkoituksenmukaisuus ja arvioinnin yhteys palkkaan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tehtäväkuvien laatiminen keskittyi järjestelmän kehittämisvaiheeseen</li> <li>- Tehtäväkuvaukset olivat laadultaan hyvin kirjavia ja vaihtelevasti päivitettyjä käyttöönoton jälkeen</li> <li>- Käytännön tason linjaukset olivat epäselvät siitä, mitkä muutokset tulee kirjata kuvaukseen ja milloin ne tulee lähettää luokitusryhmälle</li> <li>- Vaativuusluokituksen muutoksen aikaansaaminen koettiin vaikeaksi eikä muutoksen yhteyttä palkkaan pidetty aina oikeudenmukaisena</li> <li>- Vaativuusluokkien väli koettiin suureksi, mutta palkkaero taas pieneksi</li> <li>- Muutosten vaikutuksista vaativuusluokkaan ei esimiehillä tai muulla henkilöstöllä ollut yhteistä näkemystä</li> <li>- Puutteellinen tieto arviointitehtävistä tai arviointiasteikosta heijastui tehtäväkuvien laatuun ja muutosaktiivisuuteen</li> </ul>
<b>Palkkausjärjestelmään liittyvä palaute sekä järjestelmän ylläpito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Luokitusryhmän käytännöt perusteluiden jakamisessa esimiehille tai henkilöille, joiden tehtävää arvioitiin, vaihtelivat organisaatioittain</li> <li>- Palaute vaativuuden muutoksesta ei aina tavoittanut henkilöä, jonka työstä oli kyse</li> <li>- Usein palaute annettiin kirjallisena esimiehelle, jonka tehtävä oli kertoa asia henkilölle</li> <li>- Luokituksen käyttöönoton jälkeen muutoksia vaativuuksien suhteen on tehty vähän</li> <li>- Puutteet oli pääosin tunnistettu, mutta uudistukseen ja tehtävien sekä mallitöiden läpikäytiin ei oltu tartuttu</li> <li>- Luokitusryhmän kokoonpano, työskentelyn sekä tulosten viestinnän kohdalla koettiin selkeitä muutostarpeita.</li> </ul>

### 5.1.3 Pätevyyden arviointijärjestelmän kehittämishaasteet

Henkilön pätevyyden arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän osalta keskeisenä havaintona teollisuusorganisaatioista oli se, että suorituksen arvioinnin kehitystyössä on usein panostettu lomakkeen laadintaan, mutta käytännön arviointien suorittaminen sekä kytkeä organisaation muihin johtamiskäytäntöihin oli jäänyt vähemmälle huomiolle (taulukko 6). Havainnot hankkeessa mukana olleista teollisuusorganisaatiosta liittyvät pääosin järjestelmän käytännön soveltamiseen: tulkintoihin ja arviointitilanteeseen, päätöksentekoprosessiin ja viestimiseen tuloksista sekä koko henkilöstötasolla heikkoon suorituksen arviointijärjestelmän tuntemiseen. Kysymys on pitkälti järjestelmän irrallisuudesta organisaation johtamisjärjestelmistä.

*Taulukko 6. Yhteenveto henkilön pätevyyden arviointijärjestelmän havaituista haasteista teollisuusorganisaatioissa.*

Kehityskohde	Havainnot
<b>Palkkausjärjestelmän tuntemus ja odotukset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pätevyyden arviointijärjestelmä tunnetaan organisaatioissa heikosti</li> <li>- Arviointitekijöiden yhteinen ymmärrys ja tulkinta oli puutteellista, samoin arviointiasteikon tulkinta vaihteli esimiesten ja yksiköiden mukaan</li> <li>- Palkankorotuspöytäkirjojen pienuutta käytettiin myös verukkeena huonolle johtamiselle</li> <li>- Johtamisessa haasteelliseksi koettiin tavoitteiden asettaminen ja niiden mittaaminen</li> <li>- Esimiehen odotukset eivät aina vastanneet arvioitavan henkilön odotuksia</li> </ul>
<b>Arviointitekijöiden määrittely ja tulkinta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteinen ymmärrys ja tulkinta puuttui siitä, mitä eri tekijät omassa organisaatiossa tarkoittavat ja miten niitä arvotetaan</li> <li>- Arviointikäytännöt sekä rakenne oli ohjeistettu liian yleisellä tasolla käytännön arviointityötä ajatellen</li> </ul>
<b>Arvioinnin toteutus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esimiehet toteuttivat arviointeja hyvin kirjavasti ja arvioitavan henkilön osallistumismahdollisuudet arviointiin vaihtelivat</li> <li>- Organisaatioiden arviointiin liittyvät ohjeistus ei aina kattanut käytännön arviointitilannetta</li> <li>- Käytännöt vaihtelivat arviointiprosessin suhteen siinä, miten arviointitulokset eteni organisaatiossa esimiehen arvioitua henkilönsä</li> </ul>
<b>Yhteiset pelisäännöt ja toimitavat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Käytännön toteutuksen ohjeistus ja arviointien seuranta eivät olleet yhtenäistämistä</li> <li>- Seuranta siitä, milloin tai miten arviointi tehtiin, oli vähäistä</li> <li>- Arviointitilaisuuksien laatua ei seurattu</li> <li>- Käytännön tuki ja seuranta arviointien suorittamisesta oli vähäistä.</li> <li>- Sitoutuminen ja tyytyväisyys järjestelmään syntyy yhdenmukaisten menettelytapojen myötä</li> </ul>
<b>Palaute pätevyyden ja suorituksen arvioinnista ja arvioinnin yhteys palkkaan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kirjavat käytännöt palautteen annossa, karkeimmillaan tulokset "kerrotaan" tilinauhan välityksellä</li> <li>- Aina esimieskään ei tiennyt, saiko alainen arvioinnin seurauksena palkankorotuksen vai ei</li> <li>- Yleisesti ei tiedetty, miten arviointitulokset muuntuu rahaksi ja, millä perusteella tehdään päätös korotuksen saajista</li> <li>- Päätöksen tekoprosessi läpinäkyvyys oli puutteellinen, ts. "joku tuolla"</li> </ul>
<b>Pätevyyden ja suorituksen arvioinnin yhteys muihin palkkosiiniin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilön pätevyyden arvioinnin yhteys työn vaatimusluokkaan ja siinä tapahtuviin muutoksiin ei ollut yksiselitteisesti selvillä</li> <li>- Organisaatioiden sisällä oli erilaisia käytäntöjä siitä, miten näitä kahta järjestelmää sovelletaan vaatavuuden muuttuessa tai henkilön palkkaa tarkistettaessa</li> <li>- Epätietoisuutta siitä, miten esim. projektityö, pitkät poissaolot, ammatilliset ja muut koulutukset ym. vaikuttavat suorituksen arviointiin</li> <li>- Henkilöstö, myös esimiehet, olivat epätietoisia palkitsemisen kokonaisuudesta ja käytännön mahdollisuuksista vaikuttaa palkkaan</li> </ul>



Palkkausjärjestelmään suhtautumista kuvaavissa tarkasteluissa on mukana muussa kuin esimiesasemassa oleva henkilöstö. Esimiesten suhtautuminen oli kyselytulosten valossa yleisesti ottaen muuta henkilöstöä myönteisempää. Sukupuolten välillä suhtautumisessa ei sen sijaan havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja. Kuvia tarkasteltaessa havaitaan, että KVTES:n piirissä työsuorituksen arviointijärjestelmään suhtaudutaan työn vaativuuden arviointia kriittisemmin, kun taas teknisten sopimuksen piirissä profiilit ovat lähempänä toisiaan. Tulokseen vaikuttanee osittain se, että teknisten sopimuksen osalta kysely tehtiin keväällä 2004 samanaikaisesti koko palkkausjärjestelmää koskien. KVTES:n piirissä taas työn vaativuuden arviointijärjestelmän mallinnukset toteutettiin keväällä 2004, ja työsuorituksen arviointijärjestelmät noin vuotta myöhemmin, eli keväällä 2005 (Lohjalla syksyllä 2005). Poikkeuksena tästä oli Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, jossa koko palkkausjärjestelmä mallinnettiin vasta keväällä 2005. KVTES:n osalta työsuorituksen arviointijärjestelmän käyttöönotosta oli sitä mallinnettaessa kulunut vasta vähän aikaa, mikä osaltaan näkyy kriittisyytenä järjestelmää kohtaan. Työn vaativuuden ja työsuorituksen arvioinnin käyttöönotto merkitsee usein kulttuurimuutosta, johon sopeutuminen vie aikaa.

Palkkausjärjestelmään liittyvässä koulutuksessa ja järjestelmän soveltamiseen liittyvässä tiedonkulussa koettiin lähtötilanteessa kaikissa kunnissa olevan parantamisen varaa. Ylhäältä alaspäin suuntautuva tiedonkulku kaipasi lisää ryhtiä erityisesti palkankorotuspäätöksiin ja niiden perusteisiin liittyvässä viestinnässä. Koulutukseen kaivattiin lisää syvyyttä ja käytännönläheisyyttä. Mallinusten perusteella todettiin myös, että koulutuksellisia interventioita on aiheutta toistaa aika-ajoin.

Henkilöstön palkkatietämystä tarkasteltaessa esillä oli kolme näkökulmaa: palkkausjärjestelmän tuntemus (tietämys palkkausjärjestelmän rakenteesta ja tavoitteista), palkankorotusmekanismien tuntemus (tietämys siitä, millä perusteilla palkkaa korotetaan, ja miten palkkaan voi vaikuttaa) ja strateginen tuntemus (tietämys siitä, mistä saa tietoa ja mitkä tahot vastaavat erilaisista palkkaan ja palkkausjärjestelmään liittyvistä asioista). Eniten parannettavaa kuntaorganisaatioissa havaittiin olevan palkantarkistusmekanismien tuntemuksessa. Henkilöstölle näyttivät jääneen epäselviksi tapa jolla arvioinnit ohjaavat korotusten suuntaamista, sekä perusteet, joilla palkankorotukset käytännössä kohdennetaan. Silloinkin kun korotus oli osunut omalle kohdalle, olivat korotuksen myöntöperusteet paikoin arvailujen varassa. Henkilöstöllä ei ollut useinkaan selvää käsitystä siitä, mitä heiltä odotetaan, minkälaisia mahdollisuuksia heillä on kehittää tehtävänsä sisältöä tai edetä, tai miten he voisivat kehittää osaamistaan tai työsuoritustaan, ja sitä kautta vaikuttaa myös palkkakehitykseensä.

## 5.2.2 Työn vaativuuden arviointijärjestelmän kehittämishaasteet

Työn vaativuuden arviointijärjestelmän ideana on reagoida joustavasti vaativuudessa tapahtuviin muutoksiin paitsi tehtävästä toiseen siirryttäessä, myös tehtävän kehittyessä sisällöllisesti. Yleensä työn vaativuuden arvioinnista vastaa tätä tarkoitusta varten perustettu arviointityöryhmä. Arvioinnin keskittämällä varmistetaan yhdenmukainen linja arviointijärjestelmän soveltamisessa. Organisaation jokaisella tasolla on kuitenkin oma roolinsa työn vaativuuden arviointien ylläpidossa.

Esimiehet ovat usein avainasemassa työn vaativuuden arviointiprosessin käynnistäjinä. Heillä tulee olla kyky arvioida tehtävissä tapahtuneita muutoksia siltä kannalta, antavatko ne aiheita vaativuuden uudelleen arviointiin. Muun henkilöstön osalta riittävä työn vaativuuden arviointijärjestelmän ymmärrys lisää luottamusta järjestelmään ja sen oikeudenmukaisuuteen. Jotta työn vaativuuden arviointijärjestelmä tuottaa hyvän perustan samapalkkaisuuden toteuttamiselle, on paitsi arviointitekijöiden, myös niihin liittyvien painotusten ja tasojen tuotettava työn vaativuuksissa vallitseviin eroihin nähden perusteltavissa olevia lopputuloksia.

Tehtävänkuvaukset muodostavat perustan työn vaativuuden arvioinnille. Järjestelmän toimivuuden ja tasapuolisten lopputulosten kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että tehtävänkuvaukset on laadittu tarkoituksenmukaisesti siten, että kuvaukset muodostavat luotettavan tietopohjan arviointien tekemiselle. Vaativuustekijät ovat käsitteinä useimmiten yleisiä ja niitä voidaan tulkita monella tavalla. Kuntasektorilla vaativuustekijät on nimetty virka- ja työehtosopimuksissa, mutta niiden sisältö on täsmennettävä kunnissa varsinaista työn vaativuuden arviointijärjestelmää rakennettaessa ja vaativuuden arviointeja tehtäessä. Olennaista järjestelmän toimivuuden ja tasa-arvoisuuden kannalta on, että arvioinnista vastaavat tulkitsevat vaativuuden arviointitekijät samalla tavalla.

Lähtökohta palkkausjärjestelmän läpinäkyvyydelle on, että kukin henkilö tietää omaa tehtävänsä koskevan vaativuuden arviointituloksen ja perusteet, joilla tehtävä on kyseiselle tasolle sijoitettu. Henkilöstöllä on hyvä olla myös yleiskuva siitä, mikä on organisaation muiden tehtävien vaativuus. Tällöin henkilö pystyy suhteuttamaan omaa tehtävänsä koskevan arvion osaksi kokonaisuutta. Olennainen osa palkkausjärjestelmän läpinäkyvyyttä on myös että henkilöstö tietää, millä tavoin työn vaativuuden arviointi vaikuttaa tehtäväkohtaisen palkan määritykseen ja tehtäväkohtaisiin palkkoihin suunnattavien korotuserien kohdentamisperusteisiin. Henkilöstöllä tulisi olla myös hyvä käsitys siitä, millä tavoin heidän tehtävänsä tulisi muuttua, jotta se arvioitaisiin nykyistä vaativammaksi. Järjestelmän uskottavuutta lisää se, että henkilöstöllä on käsitys työn vaativuuden arvioinnin merkityksestä palkkojen määrityksessä käyttöönottovaiheen lisäksi myös pitemmällä tähtäimellä.

Taulukkoon 7 on koottu yleistäen yhteenveto hankkeen mallinnusvaiheessa kuntaorganisaatioissa paikannetuista, työn vaativuuden arviointijärjestelmän rakenteeseen, soveltamiseen, sekä läpinäkyvyyteen ja ymmärrettävyyteen liittyvistä haasteista.

*Taulukko 7. Yhteenveto kuntaorganisaatioissa paikannetuista työn vaativuuden arviointijärjestelmään liittyvistä kehittämishaasteista.*

Kehityskohde	Havainnot
<b>Tehtävänkuvausten tarkoituksenmukaisuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Järjestelmää käyttönotettaessa henkilöstöllä ja esimiehillä ei aina ole ollut selvää käsitystä tehtävänkuvausten tarkoituksesta ja merkityksestä. Tehtävänkuvausten laatimiseen ei myöskään aina ole osattu varata riittävästi aikaa. Tehtävänkuvausten laadinnan ohjeistus on paikoin ollut liian vähäistä, minkä seurauksena kuvaukset eivät ole olleet yhteismitallisia, ja myös ylilyönnejä tapahtunut.</li> </ul>
<b>Vaativuustekijöiden määrittely ja tulkinnan ohjeistus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaikissa palkkausjärjestelmissä työn vaativuuden arviointitekijöihin ei liittynyt kirjallisia määritelmiä tai tulkintaohjeita. Usein arviointiryhmä on perustettu palkkausjärjestelmän kehittämistyöryhmän pohjalle, jolloin ryhmän sisällä on tieto järjestelmän rakentamisvaiheessa vaativuustekijöille annetuista merkityksistä, jotka soveltamiskokemusten myötä edelleen kiteytyvät.</li> <li>- Arviointiryhmän ulkopuolelle tieto arviointitekijöiden tulkinta- ja soveltamistavasta kuitenkin harvoin ulottuu. Tämä vähentää järjestelmän läpinäkyvyyttä ja ymmärrettävyyttä ja vaikeuttaa mm. lähiesimiesten työskentelyä erityisesti niissä tapauksissa, joissa esimiehet tekevät alustavat arvioinnit varsinaiselle arviointiryhmälle. Arviointiryhmän kirjaamaton tieto on myöskin vaikeasti eteenpäin siirrettävissä esim. tilanteissa, jossa ryhmän kokoonpano muuttuu.</li> </ul>
<b>Vaativuuden arviointikehikon tarkoituksenmukaisuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kohdeorganisaatioissa sovellettaviin työn vaativuuden arviointijärjestelmiin sisältyi paikoin ominaisuuksia, joiden vaikutuksesta vaativuuden arvioinnilla tuotettu tehtävien vaativuusjärjestys ei välttämättä kaikilta osin vastannut tehtävien sisällöissä tosiasiaassa vallitsevia vaativuuseroja. Esimerkiksi vaativuustekijöiden painoarvo suhteessa toisiinsa saattoi tuottaa vääristyneitä lopputuloksia, tai vaativuustasojen määrä ei vastannut arvioitavien tehtävien välillä tietyllä vaativuustekijällä vallitsevia eroja.</li> <li>- Teknisten sopimuksen piirissä vaativuuden arviointikehikot reagoivat paikoin heikosti tehtävän sisällölliseen vaativuuden kasvuun, kun osa vaativuustekijöistä oli kytketty muodolliseen pätevyteen ja asemaan. KVTES:n piirissä arviointimenetelmänä on kokonaisarviointi ja arviointikehikot olivat usein joustavampia, mikä lisää osaltaan luotettavien arviointituloksien saavuttamisen haasteellisuutta.</li> </ul>
<b>Työn vaativuuden arvioinnin toteutus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työn vaativuuden arvioinnista vastaa useimmiten tätä tarkoitusta varten perustettu arviointiryhmä. Kuntien välillä oli vaihtelua siinä, oliko arviointiryhmä perustettu kunnan keskustasolle, vai toteutettiin arvioinnit hajautetusti hallintokunta-kohtaisissa arviointiryhmissä.</li> <li>- Työn vaativuuden arvioinnin organisointitapa raamittaa eri esimies- ja organisaatiosojen roolia ja vaikutusmahdollisuuksia työn vaativuuden arviointien ylläpidossa. Lähiesimies tuntee tavallisesti parhaiten oman alueensa tehtävien sisällöt, mikä puoltaa tämän tietopohjan hyödyntämistä työn vaativuuden arviointiprosessissa. Toisaalta lähiesimies tuntee myös tehtäviä hoitavat henkilöt, mikä lisää arviointien henkilöitymisen riskiä, mikäli esimies osallistuu prosessiin. Haasteena oli löytää malli, jolla varmistetaan samalla kertaa sekä riittävä tiedonsaanti, että arvioinnin objektiivisuus.</li> </ul>

<p><b>Palaute työn vaativuuden arvioinnista</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilöt ovat laatineet joko itse tai yhteistyössä esimiehensä kanssa tehtäväkuvaukset arvioinnin pohjaksi. Mallitehtäväkuvauksia käytettäessä henkilöt ovat tarkistaneet mallitehtäväkuvauksen ja joko hyväksyneet sen oman tehtävänsä kuvaukseksi, tai esittäneet siihen muutoksia.</li> <li>- Kehittämiskohteeksi todettiin huomion kiinnittäminen viestintään ja palautteen antoon prosessin kaikissa vaiheissa, sillä osassa organisaatioita henkilöstö ei tehtäväkuvauksen laatimisen jälkeen saanut tietoa seuraavista vaiheista, eivätkä myöskään työn vaativuuden arvioinnin lopputuloksesta tai ratkaisujen perusteista.</li> </ul>
<p><b>Työn vaativuuden arvioinnin yhteys tehtäväkohtaiseen palkkaan ja palkka-kehitykseen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kun tehtävien vaativuuden arviointi on toteutettu kokonaisarviona eikä tehtäviä ole pisteytetty, henkilöstölle on paikoin jäänyt epäselväksi vaativuuden arviointien lopputulos ja se, miten lopputulos vaikuttaa tehtäväkohtaisiin palkkioihin suunnattujen erien jakoperusteisiin. Niisäkään tapauksissa, joissa vaativuuden arviointi on toteutettu analyytisesti pisteyttämällä, tehtäväkohtaisen palkan pisteisiin perustuva laskentatapa ei aina ole ollut tiedossa tai ymmärrettävä. Ennen henkilökohtaisen palkanosan käyttöönottoa on tullut esiin tilanteita, joissa tehtäväkohtaiseen palkkaan on tehty muutoksia muuhun kuin tehtävän vaativuuteen liittyvin perustein. Käyttööntovaiheen jälkeen henkilöstö on usein kokenut, että järjestelmän palkkavaikutukset ovat olleet vaatimattomia suhteessa uudistuksen aiheuttamaan työmäärään.</li> </ul>
<p><b>Tehtäväkuvauksen ja työn vaativuuden arviointien ylläpito</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palkkausjärjestelmän rakenteessa tai soveltamisprosesseissa havaittiin paikoin ominaisuuksia, jotka kangistivat työn vaativuuden arviointien ylläpitoa. Ylläpitoa vaikeutti paikoin myös se, ettei eri esimiestasojen rooleja ollut selkeytetty. Myös esimiesten aktiivisuudessa havaittiin paikoin parantamisen varaa. Kehityskeskustelujen puuttuessa organisaatioissa ei välttämättä ollut luontevaa foorumia tehtäväkuvien muutosten tarkastelulle.</li> </ul>

### 5.2.3 Työsuorituksen arviointijärjestelmän kehittämishaasteet

Työsuorituksen arviointitekijöiden tulisi olla toisistaan riippumattomia ja mitattavissa olevia. Jos päätekijöitä on avattu alatekijöiksi, niiden tulisi kulkea käsi kädessä siten, että niistä on tehtävissä johdonmukainen kokonaisarvio. Arviointiasteikon laajuus ja määrittely on toimiva, kun sen avulla pystytään kuvaamaan tehtävän puitteissa tapahtuvaa vaihtelua työssä suoriutumisen realistisesti ja kannustavasti. Työsuorituksen arviointijärjestelmä sisältää paitsi arviointilomakkeiston, myös sen soveltamistavan, ylläpidon sekä ja kytkennän osaksi muuta esimiestyötä ja organisaation toimintaa.

Työsuorituksen arvioinnit toteutetaan hajautetusti lähiesimiesten toimesta. Selkeät, yhdessä sovitut ja kirjatut pelisäännöt varmistavat, että työsuorituksen arviointien ylläpidolle on selkeät, sekä esimiesten että muun henkilöstön tiedossa olevat puitteet. Työsuorituksen arviointi tulee tehdä suhteessa tehtävään, jota arvioiva henkilö tekee. Arviointiasteikon tulee olla käytettävissä jokaista arviointia tehtäessä koko laajuudelta, eli riippumatta tehtävän vaativuudesta suoriutuminen voi vaihdella laidasta laitaan.

Järjestelmän tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden edellytys on, että esimiehet soveltavat arviointitekijöitä ja -asteikkoa yhdenmukaisesti ja tarkoituk-

senmukaisella tavalla. Tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden varmistamiseksi myös työsuorituksen arvioinnin toteutustavan on oltava eri esimiesalueilla riittävän samanlainen. Olennaista on määrittää selkeästi, mikä on arvioitavan henkilön rooli arviointiprosessissa: toteutetaanko arviointi alusta loppuun yksin esimiehen toimesta, vai liitetäänkö prosessiin itsearviointi ja/tai keskustelutilanne, jossa esimies käy yhdessä arvioitavan henkilön kanssa työssä suoriutumisen eri osa-alueita läpi ennen lopullisen arvion lukkoon lyömistä.

Jokaisella arvioidulla henkilöllä on oikeus tietää, milloin hänen työsuoritustaan arvioidaan, ja mikä on hänen työsuoritustaan koskevan arvioinnin tulos. Työsuorituksen arviointijärjestelmä on hyödynnettävissä paitsi henkilökohtaisten lisien määrittämisaluna, myös johtamisen apuvälineenä. Suositeltavaa on että esimiehet viestittävät arviointituloksen läpikäynnin yhteydessä henkilöille heidän vahvuuksistaan sekä osa-alueista, joissa he voisivat suoriutumistaan kehittää. Kehittämiskohteet kannattaa täsmentää ja konkretisoida keinot, joilla henkilö voi kehittää osaamistaan tai parantaa työsuoritustaan.

Jos työsuorituksen arviointitulokset on kytketty suoraan palkkaan, toimivat arvioinnit suoraan palkankorotusesityksinä. Jos taas arviointeja hyödynnetään viitteellisesti, on selkeytettävä kierroskohtaisesti palkkapolitiittiset linjat sekä esimiesten valtuudet. Työsuorituksen arviointijärjestelmän kannustavuuden kannalta on olennaista, että henkilökohtaisia lisä saaneet tietävät, millä perusteella he ovat korotuksensa saaneet. Järjestelmän uskottavuuden kannalta on tärkeää, että lähiesimiehet saavat tiedon ja mahdollisuuden viestiä eteenpäin lopullisista korotuspäätöksistä ja perusteista, joilla korotukset on suunnattu ja myönnetty. Järjestelmän kannustavuuden lisäämiseksi on hyvä viestiä henkilöstölle myös siitä, mikä työsuorituksen arvioinnin ja sen perusteella myönnettävien lisien merkitys palkanmuodostuksessa voi olla pitkällä tähtäimellä. Taulukossa 8 esitetään yleistetty yhteenveto työsuorituksen arviointijärjestelmien rakenteeseen, soveltamiseen, sekä läpinäkyvyyteen ja ymmärrettävyyteen liittyvistä, mallinuskuvaiheissa paikannetuista haasteista kuntasektorilla.

*Taulukko 8. Yhteenveto kuntaorganisaatioissa paikannetuista työsuorituksen arviointijärjestelmään liittyvistä kehittämishaasteista.*

Kehityskohde	Havainnot
<b>Työsuorituksen arviointijärjestelmän istuttaminen organisaatioon</b>	- Työsuorituksen arvioinnin käyttöönotto on merkinnyt suurta kulttuurista muutosta, ja henkilöstö on monesti ottanut uudistuksen vastaan epäillen. Työsuorituksen arviointi ja tähän liittyvä palautteenanto edellyttää uusia esimiesvalmiuksia, joiden luomiseen ei ole aina kiinnitetty riittävästi huomiota.
<b>Arviointikehikko</b>	- Työsuorituksen arviointitehtävät olivat paikoin puutteellisesti määriteltäviä. Paikoin arviointitehtävissä havaittiin myös päällekkäisyyksiä. Paikoin taas pääkriteerin alatehtävät olivat toisistaan riippumattomia, mikä vaikeutti yleisarvion antamista. Arviointiasteikko vaihteli 3:n ja 6:n tason välillä. Tavoitteiden mukaisen suoriutumisen sijaintia asteikolla ei aina ollut määriteltä. Asteikot koettiin paikoin huonosti toimiviksi tai epätarkoituksenmukaisesti määritellyiksi.

<b>Pelisäännöt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esimiehet kokivat paikoin epätietoisuutta siitä, miten erilaiset pitempiaikaiset poissaolot ja esim. tehtävästä toiseen siirtyminen vaikuttaa työsuorituksen arviointiin tai henkilökohtaiseen lisään. Epätietoisuutta oli myös usein siitä, millä tavoin erimielisyystilanteita tulisi käsitellä ja ratkaista.</li> </ul>
<b>Ohjeistus ja soveltamisen tuki</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työsuorituksen arviointityökalua ei aina ollut ohjeistettu, eikä esimiehiä koulutettu järjestelmän soveltamiseen. Arviointitekiäjiä ei paikoin ollut määritelty, eikä arviointiasteikon käytölle asetettu selkeitä puitteita. Puutteellisen ohjeistuksen ja ohjauksen seurauksena arviointikäytännöt ja -tulokset vaihtelivat usein esimiesalueelta toiselle. Paikoin arviointeja kontrolloitiin ohjekeskusteluilla. Esimiehet kuitenkin kokivat tämän vaikeuttavan arviointien tekemistä.</li> </ul>
<b>Työsuorituksen arvioinnin lähtökohta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työsuorituksen arvioinnin lähtökohtaa ei aina ollut selkeästi määriteltä ja kirjattu. Tämä lisäsi arvioinnin vääristymisen riskiä mm. siten, että asteikkoa saatettiin käyttää eri tavoin vaatavuudeltaan eri tasoisia tehtäviä hoitavia henkilöitä arvioitaessa. Esimiesten näkemykset vaihtelivat paikoin tiettyä tehtävää hoitavia henkilöitä koskien siinä, mitä voidaan edellyttää ns. perustehtävässä, ja mikä puolestaan on tehtävän perusodotukset ylittävää suoritumista.</li> </ul>
<b>Arvioinnin toteutus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arvioinnin toteutustapaan liittyvää ohjeistusta ei aina ollut mietitty käytännön tasolle saakka. Esimiehet sovelsivat erilaisia arviointikäytäntöjä, ja arvioitavien henkilöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuus arviointiprosessiin vaihteli.</li> </ul>
<b>Palaute työsuorituksen arvioinnista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työsuorituksen arvioinneista annettiin palautetta hyvin vaihtelevasti. Palautteen antoa ei aina ollut kovin täsmällisesti ohjeistettu, ja esimiesten käytännöt saattoivat saman työyhteisön sisälläkin vaihdella melkoisesti. Aina henkilöt eivät edes tienneet, milloin, tai onko heitä ylipäätään arvioitu.</li> </ul>
<b>Ylläpidon suunnittelu ja kytKentä muuhun toimintaan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työsuorituksen arviointijärjestelmän suunnittelun painopiste on ollut usein arviointilomakkeiston laatimisessa, ja järjestelmän soveltamistapa ja kytKentä muuhun toimintaan on usein jäänyt vähemmälle huomiolle. Työsuorituksen arvioinnin tarkoitus ja sen soveltamisen peruseräatteen ovat usein jääneet osin epäselviksi sekä esimiehille että muulle henkilöstölle, ja uudistus on koettu usein muusta toiminnasta irralliseksi lisätyöksi. Järjestelmään liittyvää ylläpitoa ja sen merkitystä pitemmällä tähtäimellä ei myöskään ole aina selkeytetty.</li> </ul>
<b>Henkilökohtaisista lisistä päättäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Linjauksia, joiden perusteella henkilökohtaisia korotuksia jaetaan ja suunnataan, ei aina ole viestitty riittävän selkeästi lähiesimiesasolle saakka. Toimintakulttuurissa ja organisaatorakenteissa esiintyvistä vaihtelusta johtuen esimiesten vaikutusmahdollisuudet, esim. mahdollisuus esitystensä perusteluun henkilökohtaisesti, vaihtelivat saman organisaation sisälläkin paikoin merkittävästi.</li> </ul>
<b>Henkilökohtaisista lisistä viestiminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Korotuspäätöksiä koskevassa viestinnässä havaittiin paikoin kehittämisen varaa koskien viestinnän ajoitusta, kanavia ja tiedonsaantia ylipäätään. Esimiehillä ei aina ollut tietoa henkilökohtaisen lisän saajista tai perusteista, joilla lisät oli kyseisille henkilöille suunnattu. Henkilöstöllä ei läheskään aina ollut oikeaa käsitystä siitä, että henkilökohtaiset lisät ovat suhteellisen pysyviä palkanosia, että lisä voidaan korottaa samallakin henkilöllä useampaan otteeseen, ja että niistä voi näin ollen pitkällä tähtäimellä muodostua huomattavasti merkittävämpi osa palkkaa, kuin mikä niiden merkitys on ensimmäisten korotuskierrosten valossa.</li> </ul>

## 6 KEHITTÄMISTOIMENPITEIDEN LÄPIVIENTI

### 6.1 Kehittämistoimenpiteiden suunnittelu ja valinta

#### 6.1.1 Suositukset teollisuusorganisaatioille kehittämiskohteista

Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmäuudistuksen –hankkeen lähtötilanteen analysointi ja palkkausjärjestelmään liittyvien käytäntöjen kartoitus tuotti paljon havaintoja työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja työsuorituksen arvioinneista ja nosti esiin monia toimenpide-ehdotuksia teollisuusorganisaatioissa (Taulukko 9 ja taulukko 10). Lähtötilanteen analyysistä tehtiin organisaatiokohtaiset yhteenvedot kohdeorganisaatioille kehittämistoimenpiteiden valinnan helpottamiseksi.

*Taulukko 9. Yhteenveto teollisuusorganisaatioiden työn vaativuuden arviointijärjestelmän kehittämisehdotuksista.*

Kehittämisaihe	Suositukset
<b>Palkkausjärjestelmän tuntemus ja odotukset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisaatiossa kannattaisi pohtia, miten esimiesten yhteistyötä ja vuorovaikutusta voitaisiin kehittää.</li> <li>- Esimiehille tulisi järjestää koulutustilaisuuksia, joissa järjestelmän rakenne, tavoitteet ja soveltaminen tulisivat tutuksi. Erityisesti uusien esimiesten koulutustarpeista tulisi huolehtia.</li> <li>- Henkilöstölle tulisi järjestää koulutus- ja tiedotustilaisuuksia, jossa käytyisiin palkkausjärjestelmän rakenne, tavoitteet ja soveltamistapa läpi toimihenkilöiden näkökulmasta katsottuna.</li> <li>- Henkilöstölle tulisi myös tiedottaa keneltä tai mistä lisätietoja on jatkossa saatavilla.</li> <li>- Intranetin ja muiden sisäisten tiedotuskanavien hyödyntämistä tiedonlevittämisessä tulisi kehittää.</li> <li>- Organisaation sisällä tulisi keskustella avoimesti luokitustyöryhmän toiminnasta ja periaatteista, luokittelusta sekä kriteereistä niiden takana.</li> </ul>
<b>Vaativuustekijöiden määrittely ja tulkinta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perehdyttämistä, esimiestyötä ja palkkausjärjestelmästä viestimistä tulisi kehittää.</li> <li>- Vaativuusluokituksen korotusperusteet tulisi selkeyttää pitäytyen puhtaasti työn vaativuudessa ja niiden tulisi olla riippumattomia henkilön työsuoruksesta.</li> <li>- Erityisesti organisaation tarjoamista osaamisen ja tehtävien kehitysmahdollisuuksista tulisi pyrkiä luomaan selkeämpi kuva henkilöstölle.</li> </ul>
<b>Arvioinnin toteutus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteiset selkeät tulkintaohjeet, jotta voitaisiin varmistaa yhdenmukaiset käytännöt.</li> <li>- Organisaatiossa tulisi pohtia keinoja, joilla huolehdittaisiin riittävän yhdenmukaisista käytännöistä tehtävän vaativuusluokituksen tarkistusesityksissä.</li> <li>- Erityisesti tulisi kehittää toimintatapoja, jotka takaavat nopean reagoinnin, kun tehtävissä tapahtuu muutoksia.</li> <li>- Tehtävän vaativuusluokkien sisällä tulisi harkita mahdollisuuksia porrastaa vaativuusluokkia ja saada näin aikaiseksi liikkuvuutta palkkausjärjestelmän sisällä.</li> <li>- Erityisesti tulisi tarkastella, onko saman vaativuusluokan sisällä niin paljon vaihtelua työn vaativuudessa, että erottelu eri vaativuusluokkiin ovat perusteltuja.</li> </ul>

<b>Kuvausten tarkoituksenmukaisuus ja arvioinnin yhteys palkkaan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaativuusluokitusprosessin läpinäkyvyyttä tulisi lisätä.</li> <li>- Viestinnästä ja päätösten perusteluista tulisi huolehtia hyvin.</li> <li>- Luokitusryhmän toiminnan läpinäkyvyyttä tulisi kehittää, jotta esimerkiksi päätöksentekoperiaatteiden objektiivisuus olisi nähtävissä.</li> <li>- Erityisesti tulisi varmistua toimivista menettelytavoista, joilla luokituspäätökset saatetaan asianomaisten henkilöiden tietoon.</li> <li>- Luokitusryhmän mahdollisuuksia kuulla esimiehiä tai muita henkilöitä asiantuntijoina ja kirjallisten luokitusten tukena yksittäisiä luokituksia tehdessään tulisi kehittää.</li> <li>- Esimiesten toimenkuvien laadinnan ohjeistusta tulisi kehittää toimenkuvien laadun takaamiseksi.</li> <li>- Luokitusryhmän kokouspäivien tiedottaminen etukäteen esimiehille, jotta esimiehet voisivat paremmin ajoittaa alaistensa toimenkuvien lähettämisen ryhmälle.</li> <li>- Luokitusprosessin valmistautumista tulisia kehittää. Selkeät linjat ja puitteet sekä riittävä tapaukseen tutustuminen mahdollistaa oikeudenmukaisen ja kaikkien hyväksyttävissä olevan ratkaisun tekemisen.</li> <li>- Luokitusryhmän tulisi pyrkiä kehittämään olosuhteet, joissa voidaan luottaa ko. ryhmän halukkuuteen ja kykyyn käsitellä asioita objektiivisesti.</li> </ul>
<b>Palkkausjärjestelmään liittyvä palaute ja järjestelmän ylläpito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selkeät ohjeet siitä, miten pian toimenkuvaus pitää tarkistaa ja milloin mahdollinen esitys luokitustyöryhmälle täytyy tehdä.</li> <li>- Luokitusryhmälle selkeät aikarajat, kuinka nopeasti käsittely pitää käynnistää ja ratkaisu tehdä.</li> <li>- Riittävän yhdenmukaisten käytäntöjen ja ohjeiden laatiminen käytännöstä tehtävän vaativuusluokituksen tarkistusesityksissä.</li> <li>- Kokonaisuutena prosessiin ja sen hallintaan kannattaisi hakea ryhtiä.</li> <li>- Organisaatiossa kannattaisi harkita työn vaativuuden arviointijärjestelmän päivittämistä ja "henkiin herättämistä".</li> </ul>

*Taulukko 10. Yhteenvedo teollisuusorganisaatioiden henkilön pätevyyden arviointijärjestelmän kehittämisehdotuksista.*

Kehittämisaihe	Suositukset
<b>Palkkausjärjestelmän tuntemus ja odotukset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perekhyttämistä ja palkkausjärjestelmästä viestimistä tulisi tarkastella sen suhteen, minkälaisia odotuksia henkilöstölle luodaan.</li> <li>- Talossa olevaa henkilöstöä tulisi aika ajoin muistuttaa palkan perusteista ja toimintatavoista.</li> <li>- Henkilöstölle tulisi luoda mahdollisuuksia keskustella palkkaukseen liittyvistä pelisäännöistä ja toimintatavoista.</li> <li>- Erityisesti tulisi tiedottaa, mikä yhteys on arvioinnissa saaduilla pisteillä ja palkankorotuksella.</li> <li>- Järjestelmän käyttäjille eli esimiehille tulisi selkeämmin täsmentää palkkausjärjestelmän sisältö ja merkitys sekä esimiehen rooli palkkaperusteiden tiedon levittämisessä.</li> <li>- Palkkausjärjestelmän ymmärrettävyyttä ja läpinäkyvyyttä tulisi kehittää, jolloin henkilöstön luottamus arviointiin paranisi.</li> <li>- Palkkausjärjestelmän kannustavuus edellyttää, että henkilöstö hyväksyy palkkausjärjestelmän, luottaa sen oikeudenmukaisuuteen sekä kokee sen mielekkääksi.</li> <li>- Tulisi varmistua, että uusille henkilöille selvitetään palkkauksen perusteet ja rakenteet pääpiirteissään.</li> <li>- Organisaatiossa tulisi kehittää tapoja, joilla henkilöstön palkkausjärjestelmätuntemusta voitaisiin parantaa.</li> <li>- Tulisi varmistaa, että kaikissa henkilöstöryhmissä on riittävän tietämys ja ymmärrys palkkausjärjestelmään liittyvissä asioissa.</li> </ul>
<b>Arviointitehtävien määrittely ja tulkinta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisaatiossa tulisi selvittää, miten esimiesten yhteistyötä ja vuorovaikutusta voitaisiin kehittää arviointien luotettavuuden parantamiseksi.</li> <li>- Organisaatiossa tulisi selvittää ja varmistaa, että vaativuustekijät tukevat strategian toteutumista ja että tehtäväkohtainen palkanosa kannustaa henkilöstön toimintaa oikeaan suuntaan.</li> </ul>

<b>Arvioinnin toteutus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisaatiossa tulisi selvittää, millä tavoin esimiesten välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta voitaisiin kehittää arviointien luotettavuuden parantamiseksi.</li> <li>- Kehityskeskustelujen hyödyntämistä aktiivisena suoriutumistavoitteiden ja palautteen annon työkaluna tulisi kehittää.</li> <li>- Esimiehille tulisi luoda selkeämpiä työkaluja, ohjeita ja linjauksia erityisesti pätevyyden arviointiin sekä mahdollisuuksia esimiesten väliseen keskusteluun arviointikäytännöistä.</li> <li>- Tulisi käynnistää toimenpiteitä, jotka lisäävät esimiestyön yhdenmukaisuutta.</li> <li>- Selvitetävä, millä tavoin palkkausjärjestelmään liittyvää esimiestyöskentelyä voitaisiin tukea nykyistä paremmin.</li> </ul>
<b>Yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kehitettävä käytäntöjä kehityskeskustelujen suhteen, sillä henkilöstö kokee ne tärkeiksi.</li> <li>- Motivoida esimiehet sekä muu henkilöstö palkkausjärjestelmän käyttöön eli tuoda käytäntöihin ryhtiä ja uskottavuutta.</li> <li>- Pohtia keinoja, joilla esimiesten ja korotuksista lopullisia päätöksiä tekevien tahon välistä viestintää voisi parantaa. Myös korotusratkaisujen periaatteet kannattaisi selkeyttää.</li> <li>- Varmistaa tasapuoliset menettelytavat kehittämällä ohjeistuksen selkeyttä</li> <li>- Luoda keskijohdolle tapaamiskäytäntöjä, panostaa esimiesten välisen vuorovaikutuksen organisointiin.</li> <li>- Luoda käytäntöjä tehtyjen ratkaisujen ja menettelytapojen vertailuun ja sitä kautta nykyistä yhdenmukaisempien käytäntöjen luomiseen.</li> </ul>
<b>Palaute pätevyyden ja suorituksen arvioinnista sekä arvioinnin yhteys palkkaan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kehittää pätevyyden arvioinnin ohjeistusta ja seurantaa siten, ettei normaalijakautaman noudattaminen ylikorostuisi ja ohjaisi liikaa suoriutumisen arviointien tekemistä.</li> <li>- Kehittää nykyistä selkeämpi palkkakytkentä pätevyyden arviointiin.</li> <li>- Parantaa pätevyyden arviointien merkitystä ja kannustavuutta kehittämällä pätevyyden arviointia ja henkilökohtaisen palkanosan suhdetta.</li> </ul>
<b>Pätevyyden ja suorituksen arvioinnin yhteys muihin palkanosiin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arvioida henkilökohtaisen palkanosan ja siihen liittyvän pätevyyden arvioinnin kehittämistä siltä kannalta tukevatko nykyiset arviointikriteerit yrityksen tavoitteiden mukaista toimintaa.</li> <li>- Suunnitella ja selkeyttää sitä, millä tavoin palkkauksen kokonaisuutta hyödynnetään selkeämmin strategian toteuttamisessa.</li> </ul>
<b>Palkkausjärjestelmään liittyvä palaute ja järjestelmän ylläpito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Luoda ja selkeyttää yhteiset pelisäännöt pätevyyden arviointiin.</li> <li>- Pohtia, millä keinoin järjestelmän soveltamisesta ja vaikutuksista (mm. palkkakehitys, tavoitteet, henkilöstö suhtautuminen) voitaisiin kerätä tietoa säännöllisesti ja organisoidulla tavalla.</li> <li>- Selkeyttää, mitä pätevyyden arvioinnin pisteytyksellä tavoitellaan ja mikä sen merkitys on, sekä missä vaiheessa arviointipisteet kannattaa mahdollisesti kertoa henkilöstölle.</li> <li>- Miettiä, miten esimiesten yhteistyötä ja vuorovaikutusta voitaisiin kehittää arviointien luotettavuuden parantamiseksi.</li> <li>- Kartoittaa mahdollisuudet kiinteään pätevyysosan muuttamisesta joustavammaksi.</li> <li>- Pätevyyden arviointijärjestelmän kytkentää osaamisen kehittämiseen tulisi selvittää.</li> <li>- Palautteen anto pätevyyden arvioinnissa tulisi varmistaa ja sen laatua seurata.</li> <li>- Henkilökohtaista palkanosan kehittämistä kannattaisi pohtia sekä itse järjestelmän että sen soveltamisen osalta.</li> <li>- Luoda käytännöt, joilla kerätään esimiesten kokemuksia ja käytäntöjä palkkausjärjestelmään liittyvän kehittämistyön pohjaksi.</li> <li>- Organisaation tulisi kehittää pätevyyden arviointiin liittyvien prosessien läpinäkyvyyttä ja lisätä järjestelmän ymmärrettävyyttä.</li> </ul>

## 6.1.2 Suositukset kuntaorganisaatioille kehittämiskohteista

Lähtötilanteen analysointi ja palkkausjärjestelmään liittyvien käytäntöjen kartoitus tuotti myös kuntasektorilla runsaasti toimenpide-ehdotuksia. Järjestelmien rakenteissa havaittiin paikoin kehittämistarpeita, mutta kehittämishaasteiden painopiste oli kaikissa organisaatioissa järjestelmien soveltamisessa sekä soveltamiseen liittyvässä seurannassa ja ohjauksessa. Taulukkoihin 11 ja 12 on koottu yleistäen keskeisimmät kuntasektorilla paikannettuihin työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointijärjestelmien kehittämishaasteisiin liittyvät suositukset.

*Taulukko 11. Yhteenveto kuntaorganisaatioille tehdyistä työn vaativuuden arviointijärjestelmää koskevista kehittämissuosituksista.*

Kehittämisaihe	Suositukset
<b>Tehtävänkuvauksen tarkoituksenmukaisuus</b>	Tehtävänkuvaukset ja vaativuuden arvioinnit suositeltiin tarkistettavaksi joko osittain tai kokonaan niissä organisaatioissa, joissa tuli esille perusteltuja epäilyjä, että järjestelmän käyttöönottovaiheessa kuvauksiin ja sitä kautta mahdollisesti myös arviointituloksiin on jäänyt vääristymiä.
<b>Vaativuustekijöiden määrittely ja tulkinnan ohjeistus</b>	Työn vaativuuden arviointitekijöihin suositeltiin liitettävän kirjalliset määritelmät sekä tulkinta- ja soveltamisohjeet. Lisäksi suositeltiin tiedotuksellisin ja koulutuksellisin toimenpitein parantamaan koko organisaation palkkatietämyksen tasoa tältä osin.
<b>Vaativuuden arviointikehikon tarkoituksenmukaisuus</b>	Kohdeorganisaatioille suositeltiin arviointikehikon jatkokehittämistä siten, että työn vaativuuden arviointijärjestelmä tarttuisi tehtävän vaativuuteen ensisijassa sen sisällön, ei välillisten tekijöiden kuten muodollisen aseman tai pätevyysvaatimuksen kautta. Lisäksi suositeltiin paikannettujen rakenteellisten ”vikojen” muokkaamista siten, että vaativuuden arviointijärjestelmän tuloksissa havaitut vääristymät ja epätarkoituksenmukaisuudet pystytään välttämään. Suosituksina oli mm. vaativuustasojen vähentäminen tai lisääminen.
<b>Työn vaativuuden arvioinnin toteutus</b>	Työn vaativuuden arvioinnin organisointia suositeltiin tarkasteltavaksi pitäen mielessä rinnakkain kaksi näkökulmaa: arviointiryhmän riittävä tietopohja, ja arvioinnin neutraalisuuden varmistaminen. Yleistäen suositeltiin varmistettavaksi, että erot organisaatorakenteissa ja –mittakaavoissa huomioiden arviointi organisoidaisiin siten, että henkilöt eivät joudu eriarvoiseen asemaan siitä riippuen, missä hallintokunnassa tai yksikössä he työskentelevät.
<b>Palaute työn vaativuuden arvioinnista</b>	Kuntia suositeltiin informoimaan henkilöstöä työn vaativuuden arvioinnin lopputuloksista siten, että henkilöstölle muodostuu hyvä yleiskuva siitä, miten tehtävänkuvauksia on työn vaativuuden arvioinnin pohjana hyödynnetty, miten vaativuuden arviointi on toteutettu, ja mikä on sen yhteys tehtäväkohtaisiin palkkoihin.
<b>Työn vaativuuden arvioinnin yhteys tehtäväkohtaiseen palkkaan ja palkkakehitykseen</b>	Kuntia suositeltiin luomaan henkilöstölle kokonaiskuva vaativuuden arviointiprosessista, sen lopputuloksista sekä tavasta, jolla lopputulokset vaikuttavat tehtäväkohtaisia palkkoja koskeviin ratkaisuihin. Henkilöstölle suositeltiin myös informoitavan yleisellä tasolla palkkapoliittisista linjauksista ja tavasta, jolla vaativuuseroihin perustuvia johdonmukaisia palkkasuhteita pyritään pitemmällä tähtäimellä luomaan ja ylläpitämään. Palkkarakenteen täydentyessä aktiivisesti sovellettavalla henkilökohtaisella palkanosalla suositeltiin tehtäväksi selkeä ero palkkaperusteissa ja siinä, että korotukset kohdennetaan perusteensa mukaisesti tarkoituksenmukaisella tavalla.

<b>Tehtävänkuvauksen ja työn vaatavuuden arviointien ylläpito</b>	Organisaatioita suositeltiin yksinkertaistamaan ja selkeyttämään työn vaatavuuden arviointijärjestelmää ja sen soveltamistapaa siten, että järjestelmä on luontevasti ylläpidettävissä. Eri organisaatio- ja esimiestasojen roolit suositeltiin määriteltäväksi ja kirjattavaksi selkeästi.
---	---

*Taulukko 12. Yhteenveto kuntaorganisaatioille tehdyistä työsuorituksen arviointijärjestelmää koskevista kehittämissuosituksista.*

<b>Kehittämisaihe</b>	<b>Suositukset</b>
<b>Työsuorituksen arviointijärjestelmän istuttaminen organisaatioon</b>	Organisaatioita suositeltiin viestimään työsuorituksen arvioinnista paitsi henkilökohtaisten lisien määritysvälineenä, myös esimiestyön työkaluna ja henkilöstön mahdollisuutena saada jäsenettyä palautetta työssä suoriutumisestaan ja kehittymismahdollisuuksistaan.
<b>Arviointikehikko</b>	Arviointitekiäjiä suositeltiin täsmennettäväksi siten, että mahdolliset päällekkäisyydet tai epäohdonmukaisuudet saataisiin vähenemään. Myös arviointiasteikkoa suositeltiin tarkistettavaksi ainakin siten, että asteikolle on selvästi määritelty, missä tavoitteen mukainen suoriutuminen sijaitsee, ja siten, että asteikon määrittelyt ovat tarkoituksenmukaisia antaen oikeita viestejä sekä soveltajille että arvioitaville henkilöille.
<b>Pelissäännöt</b>	Suosituksena oli että järjestelmän pelissäännöissä otettaisiin selkeästi kantaa erilaisiin erityistilanteisiin ja siihen, mitä ne mahdollisesti vaikuttavat työsuorituksen arviointitulokseen tai henkilökohtaiseen lisään. Eriomielisyytilanteille suositeltiin määriteltäväksi selkeä käsittelymalli.
<b>Ohjeistus ja soveltamisen tuki</b>	Arviointilomakkeistoa suositeltiin täydennettäväksi kirjallisella ohjeistuksella, jossa määriteltäisiin eri arviointitekiäjiä vähentäen niiden tulkinnanvaraisuutta sekä ohjeistettaisiin arviointiasteikon käyttöä. Asteikolla suositeltiin mm. täsmennettäväksi, missä kohtaa sijaitsee ns. normaali, tehtävään liittyviä odotuksia vastaava taso. Kirjallisen ohjeistuksen lisäksi suositeltiin, että esimiehiä koulutettaisiin, ja soveltamisen yhdenmukaisuutta tarkasteltaisiin arviointien aikana ja sen jälkeen esimiesten kesken. Ohjekeskustelun osalta suositeltiin, että esimiesten arviointijakautumien tarkastelu jälkikäteen on osa soveltamisen yhdenmukaisuuden kontrollia, mutta sen toteuttamisesta ei saa olla arviointiprosessin itsetarkoitus.
<b>Työsuorituksen arvioinnin lähtökohta</b>	Organisaatioita suositeltiin määrittämään selkeästi tehtävän sisältö ja siihen liittyvä odotukset ja tavoitteet arvioinnin lähtökohdaksi, jota vasten suoriutumista peilataan. Apuna suositeltiin hyödynnettäväksi kirjallisia tehtävänkuvauksia. Paikoin suositeltiin täsmennettäväksi, mitä eri arviointeja tehtäessä voidaan tiettyssä tehtävässä perustasolla edellyttää, ja mikä on odotukset ylittävää.
<b>Arvioinnin toteutus</b>	Organisaatioissa suositeltiin pohdittavaksi, miten pitkälle arvioinnin toteutustapa on tarkoituksenmukaista puitteistaan yhdenmukaisen kohtelun varmistamiseksi.
<b>Palautte työsuorituksen arvioinnista</b>	Organisaatioita suositeltiin antamaan selkeät ohjeet työsuorituksen liittyvästä palautteen annosta, ja myöskin seuraamaan ohjeiden noudattamista. Esimiesten valmiuksia käydä ohjaavaa vuorovaikutusta henkilöstönsä kanssa suositeltiin parannettavaksi koulutuksellisin keinoin. Erityisesti esimiesten valmiudet kaipaavien parantamista tilanteissa, joissa organisaatioissa ei ollut totuttu ohjaavaan palautteen antoon.

<b>Ylläpidon suunnittelu ja kytkentä muuhun toimintaan</b>	Työsuorituksen arviointi suositeltiin kytkettäväksi luontevaksi osaksi muuta esimiestyötä ja toimintaa, ottaen huomioon esim. organisaation perustoimintaan liittyvät syklit siten, että työsuorituksen arviointi toteutetaan ja toistetaan toimintaan nähden tarkoituksenmukaisesti ajoitettuna.
<b>Henkilökohtaisista lisistä päättäminen</b>	Työsuorituksen arviointeihin perustuvien henkilökohtaisten lisien jakamista ohjaavat linjaukset suositeltiin kiteytettäväksi ja viestittäväksi koko organisaatioon. Lisäksi suositeltiin varmistettavaksi, että yksiköstä riippumatta esimiehillä on yhtäläiset vaikutusmahdollisuudet koskien korotusesityksiä.
<b>Henkilökohtaisista lisistä viestiminen</b>	Henkilökohtaisiin lisiin liittyvä viestintä suositeltiin suunniteltavaksi huolella siten, että tieto korotuspäätöksistä ja –perusteista on välitetty esimiesten kautta korotuksia saaneille jo ennen, kuin henkilökohtaiset lisät ovat maksussa. Viestinnässä kannattaa ottaa huomioon myös yksittäistä palkankorotuskierrosta yleisempi näkökulma.

Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmäuudistuksin –hankkeen kehittämisvaiheen toimenpiteet jakautuivat kohdeorganisaatioissa niin teollisuus- kuin kuntasektorilla organisaatioiden omiin kehitystoimiin ja hankkeen tutkijaavusteiseen kehittämissyhteistyöhön. Palkkausjärjestelmän kehittämistä kohdeorganisaatioissa seurattiin hankkeen keston ajan, mutta varsinainen tutkijaavusteinen kehittämissyhteistyö sijoittui ajallisesti kevään 2004 ja syksyn 2005 väliseen aikaan.

Kehittämisvaiheessa käytettyjä menetelmiä, joilla tutkijat osallistuivat ja tukivat palkkausjärjestelmän kehittämistä kohdeorganisaatioissa, olivat pääasiassa:

- kehittämisprojektien osallistuva seuranta ja kehittämisen tuki
- kehittämiskohteen ympärille rakennetut tutkijavetoiset, esimiehille ja muulle henkilöstölle suunnatut työpajat
- kyselyt, haastattelut sekä henkilöstökoulutukset

## **6.2 Kehittämistoimenpiteet teollisuusorganisaatioissa**

Organisaatiokohtaiset kehittämisprojektit, joissa hankkeen tutkijoilla oli aktiivinen rooli, kohdistuivat joko työn vaativuuden tai henkilön pätevyyden arvioinnin kehittämiseen. Kohdeorganisaatioissa otettiin vakavasti esille nousseet kehittämissuositukset. Miltei poikkeuksetta kehittämistoimia tehtiin myös organisaation omin voimin. Teollisuusorganisaatioiden kohdalla kehittämissyhteistyö sijoittui neljässä kohdeorganisaatioissa pääosin henkilön pätevyyden arvioinnin alueelle (taulukko 13). Henkilön pätevyyden arviointijärjestelmän osalta kehittämistoimet keskittyivät erityisesti arviointikäytäntöjen yhdenmukaistamiseen ja seurantaan. Kahdessa kohdeorganisaatioissa yhteistyön kohteena oli työn vaativuuden arviointijärjestelmä, jossa pyrkimyksenä oli myös yhdenmukaistaa toimintatapoja sekä lisätä henkilöstön tietämystä työn vaativuudesta arvioinnista. Kehittämisen kohteena olivat myös kehityskeskustelut, joissa tehtävänkuvauksen tulisi tarkistaa ja, joissa voidaan myös keskustella henkilön päte-

vyydestä sekä suorituksesta sekä ”palkitsemisen polku” eli kokonaiskuvan luominen organisaation palkitsemisesta. Tämä koettiin tarpeelliseksi organisaation kaikilla henkilöstötasoilla niin palkitsemisen yleiskuvan hahmottamiseksi kuin oman toiminnan tueksi operatiivisessa esimiestoiminnassa. Lisää teollisuuden kehittämistoimenpiteistä liitteessä 2.

*Taulukko 13. Yhteenvedo teollisuusorganisaatioiden kehittämistoimenpiteistä.*

Organisaatio	Toimenpiteet
<b>Case A</b>	- Toimenpiteissä keskityttiin työn vaatavuuden arviointikäytäntöjen kehittämiseen. Tavoitteena oli lisätä esimiesten valmiuksia kuvata toimihenkilöalasta tehtäviä, laatia ohjeistuksen mukaisia tehtäväkuvauksia sekä parantaa esimiesten ja luokitustyöryhmän välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Toimenpiteet aloitettiin kyselyllä, jonka tulosten perusteella organisaatiolle suunniteltiin koulutuspaketti. Koulutuspaketti koostui yleisestä koulutusosioista sekä ryhmätyöskentelystä.
<b>Case B</b>	- Toimenpiteiden tavoitteena oli kehittää palkkausjärjestelmää koskevaa viestintää rakentamalla palkitsemisen kokonaiskuvaus sekä uudistamalla kuvaukset käytössä olevista palkkausjärjestelmistä. Tavoitteeksi asetettiin myös palkkausjärjestelmän tuntemuksen lisääminen henkilöstön keskuudessa. Lisäksi suoritettiin pätevyyden arvioinnin osalta kehittämistoimia seuraamalla erikseen valittujen esimiesten käytäntöjä ja heidän alaistensa kokemuksia haastatteluin ja kyselyin kehittämisvaiheen alussa sekä lopussa.
<b>Case C</b>	- Toimenpiteiden tavoitteena oli nykyiseen palkkausjärjestelmään sisältyvän pätevyyden arviointimenetelmän muokkaaminen strategialähtöiseksi ja paremmin organisaation tarpeita vastaavaksi. Tavoitteena oli myös lisätä pätevyysarviointia tekevien esimiesten ja arvioitavien henkilöiden ymmärrystä arvioinnin sisällöstä ja mittauksesta. Pätevyyden arviointimenetelmän kehittäminen tapahtui työryhmissä, jonka työskentelyä tutkijat tukivat.
<b>Case D</b>	- Kehittämistoimenpiteiden tavoitteena oli pätevyyden arviointimenetelmän käyttöönotto sekä esimiesten arviointivalmiuksien kehittäminen. Erikseen valittujen esimiesten ja heidän alaistensa kokemuksia selvitetiin haastatteluin ja kyselyin sekä kehittämisvaiheen alussa että lopussa. Organisaatiossa järjestettiin suunnattuja laajoja koulutuksia ja ryhmätyöpajoja ankkuritoimenkuvien uudistamiseksi sekä työn vaatavuuden ja pätevyyden arvioinnin kehittämiseksi. Lisäksi organisaation työn vaatavuuden arviointiryhmä määritteli ankkuritoimenkuvien avulla työn vaatavuusluokitukset.
<b>Case E</b>	- Kehittämistoimenpiteet aloitettiin kartoittamalla esimiesten käytäntöjä palkkaukseen liittyvien esimiestehtävien hoitamisessa. Tarkoituksena oli selvittää, miten yhteneväiset esimiesten noudattamat käytännöt ovat ja toisaalta taas nostaa esiin niitä eroja, joita käytännöissä ilmenee. Lisäksi tavoitteena oli löytää koko organisaation käyttöön hyviä ja toimivia palkkausjärjestelmään liittyviä käytäntöjä, joita kaikki esimiehet voisivat jatkossa noudattaa.

### 6.3 Kehittämistoimenpiteet kuntaorganisaatioissa

Kuntaorganisaatioissa palkkausjärjestelmän kehittämistoimet perustuivat pääosin edellä esitettyihin mallinnusvaiheen havaintoihin ja suosituksiin (taulukot 11 ja 12). KVTES:n osalta keskeinen palkkausjärjestelmään liittyvä uudistus oli hankeyhteistyön aikana toteutettu työsuorituksen arviointijärjestelmän rakentaminen ja käyttöönotto. Myös teknisten sopimuksessa henkilökohtaisiin lisiin ryhdyttiin hankkeen aikana suuntaamaan sopimusperusteisia järjestelyvaroja, minkä seurauksena työsuorituksen arviointityökaluun ja sen soveltamisprosesseihin tarvittiin täsmennyksiä ja ohjausta. Kehittämissyhteistyön painopiste olikin työsuorituksen arviointityökalun rakentamisen ja sen yhdenmukaisen soveltamisen tukemisessa. Kuitenkin myös muita kehittämiskohteita valittiin, esim. Turun pääkirjastossa laadittiin tehtävänkuvausten yhteismitallista laatimista tukevaa ohjeistusta. Organisaatioiden omat kehittämistoimet olivat hyvin monentyyppisiä, mm. ohjeistusten laatimista, palkkausjärjestelmän soveltamiseen liittyvä työjaon muutoksia tai esim. työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointitekijöiden välisten painostusten ja pisteytysten muutoksia. Taulukossa 14 esitetään yhteenveto kehittämissyhteistyön tavoitteista ja kehittämistoimista kuntaorganisaatioissa. Liitteissä 3 ja 4 on taulukoitu yksityiskohtaisemmin kuntien omat kehittämistoimet sekä kehittämissyhteistyön toteutus.

*Taulukko 14. Yhteenveto kehittämissyhteistyön tavoitteista ja toteutuksesta kuntaorganisaatioissa.*

Kohde	Toimenpiteet
Helsinki / Sosiaalivirasto, lasten päivähoidon vastuualue (KVTES)	- Kehittämistoimenpiteet kohdentuivat työsuorituksen arviointijärjestelmän soveltamiseen. Työsuorituksen arvioinnin toteutustavan sekä arviointilomakkeiston arviointitekijöihin ja -skaalaan liittyvien tulkintojen ja soveltamistapojen kehittämiseksi järjestettiin kehittämistyöpajoja, joiden pohjalta tehtiin yhteenveto ja suositukset toimenpiteistä esimiesten arviointityön tukemiseksi.
Helsinki / Helsingin satama (TS)	- Helsingissä käynnistyi hankkeen aikana teknisten työn vaativuuden arviointijärjestelmän uudistaminen. Tutkija-avusteisen kehittämistyön tavoitteena oli yhteisen ymmärryksen löytäminen työsuorituksen arviointitekijöiden sisällöistä. Työsuorituksen arviointikriteerien kehittämiseksi järjestettiin työpajoja, joissa kriteerit käytiin läpi ja henkilöstö tuotti niistä konkreettisia tulkintoja. Työpajojen pohjalta tuotettiin ohjeistus, jota esimiehet saattoivat hyödyntää arvioidessaan alaistensa työsuorituksia
Järvenpää (TS)	- Kehittämiskohteena oli koko Järvenpään kaupungin henkilöstölle yhteisen työsuorituksen arviointijärjestelmän, sekä esimiehille yhteisen työn vaativuuden arviointimenetelmän kehittäminen. Kehittämistoimet käynnistyivät työsuorituksen arviointilomakkeen kehittämällä. Esimiesten työn vaativuuden arviointijärjestelmän kehittäminen aloitettiin purkamalla esimiesten tehtävien vaativuutta mittaavia tekijöitä strategialähtöisesti. Teknisen toimialalla uudistettiin ja kirjoitettiin auki tehtäväkohtaisen palkanmäärityksessä käytetty menetelmä, jonka seurauksena tehtävien pisteytykset tarkistettiin ja tehtäväkohtaiset palkan määritettiin uudelleen.

Lohja (KVTES)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kehittämistyön tavoitteena oli työn vaativuuden arviointijärjestelmän selkeyttäminen ja työsuorituksen arviointijärjestelmän käyttöönoton tukeminen. Työsuorituksen arviointimenetelmän kehittämistä tuettiin osallistamalla kehittämistyöhön ja kouluttamalla henkilöstöä. Työn vaativuuden arviointijärjestelmään liittyvien hinnoittelukohtaisten vaativuustasojen lukumäärät tarkistettiin, ja tehtävien vaativuudet arvioitiin uudelleen. Työn vaativuuden arviointitekijöiden tulkinnan sekä tehtävänkuvauslomakkeiden kehittämiseksi järjestettiin työpajoja, joiden perusteella paikannettiin keskeiset ohjeistuksen ja määrittelyjen kehittämistarpeet.</li> </ul>
Pori / Sosiaalikeskus (KVTES)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kehittämistoimenpiteet kohdentuivat työsuorituksen arviointijärjestelmän käyttöönoton ja soveltamisen tukemiseen. Työsuorituksen arviointilomakkeen toimivuutta parannettiin muuttamalla arviointitekijöiden välisiä painotuksia. Työsuorituksen arviointiprosessin sujuvuuden kehittämiseksi järjestettiin työpajoja, joissa haettiin myös yhteistä tulkintaa työsuorituksen arviointitekijöille ja -asteikolle. Esimiesvalmiuksia parannettiin myös koulutuksellisin interventioin.</li> </ul>
Pori / Tekninen palvelukeskus (TS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kehittämistoimenpiteiden kohteena oli palkkausjärjestelmään liittyvän ohjeistuksen ja arviointiprosessin kehittäminen sekä ylläpidon varmistaminen. Kehittämistyön tavoitteena oli luoda selkeät pelisäännöt tehtävänkuvausten ylläpitämiseksi sekä ohjeistus työn vaativuuden ja työsuorituksen arvioinnin pohjaksi. Kehittäminen aloitettiin kyselyllä, jolla täsmennettiin esimiesten näkemyksiä kehittämistarpeista. Kyselytulosten ja työpajojen perusteella kaupungin keskustasalla laadittiin ohjeistukset teknisten työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointijärjestelmien soveltamiseen. Esimiesvalmiuksia parannettiin myös koulutuksellisin interventioin. Työn vaativuuden arviointilomakkeiston toimivuutta parannettiin päivittämällä arviointitekijöitä ja -ryhmittelyä.</li> </ul>
Turku / Pääkirjasto (KVTES)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kehittämistoimenpiteiden päätavoitteina olivat tehtävänkuvien yhdenmukaistaminen ja yleisen palkkausjärjestelmätietoisuuden lisääminen. Tehtävänkuvausten yhdenmukaistamiseksi järjestettiin ryhmätyöpajoja, joissa käsiteltiin kirjastoimen kahden suurimman ammattiryhmän tehtäviä. Palkkausjärjestelmäkoulutusta järjestettiin myös koko henkilöstölle. Kehittämistyön tuloksena syntyi ”muistilista”, jonka tarkoitus on tukea yhdenmukaista tehtävänkuvausten laadintaa. Työsuorituksen arviointijärjestelmän käyttöönottoa tuettiin koulutuksellisin interventioin.</li> </ul>
Turku / Terveystoimen tukipalvelut, kuntoutusyksikkö (KVTES) sekä tekninen ja kiinteistöhuolto (TS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kehittämistoimenpiteiden tavoitteeksi asetettiin työsuoritusarviointikriteerien avaaminen ja tulkintojen täsmentäminen. Kuntoutuksen sekä teknisen ja kiinteistöhuollon esimiehille ja muulle henkilöstölle järjestettiin palkkausjärjestelmään liittyvää koulutusta. Kehittämistyö toteutettiin ryhmätöiden avulla. Tarkoituksena oli varmistaa soveltamisen yhdenmukaisuus selvittämällä työsuorituksen arviointikriteereitä ja skaaloja tarkentavien ohjeiden avulla.</li> </ul>

## 6.4 *Esimerkkejä hankkeessa tuotetuista menetelmistä ja työvälineistä*

### 6.4.1 **Vaativuuden arviointityöpaja**

Organisaatioissa tehtäväkuvat olivat kirjavia ja vaihtelevasti ylläpidettyjä. Tehtäväkuvien yhdenmukaisuuden puute vaikeutti luokitustyöryhmän työtä työn vaativuuden arvioinnissa ja vaaransi oikeudenmukaisen sekä samapalkkaisuuden periaatteiden mukaisen arvioinnin toteutumisen.

## CASE

Organisaatiossa suunniteltiin mallinnusvaiheen tulosten pohjalta syksyllä 2004 erityisesti esimiehille suunnattua koulutusta, jossa keskityttäisiin työn vaativuuden arviointijärjestelmään. Mallinnusvaiheen tulosten mukaan tehtävänkuvaukset palkkausjärjestelmään kuuluvien toimihenkilöiden välillä saattoivat poiketa tyyliltään ja rakenteeltaan paljonkin toisistaan. Tehtävänkuvien yhdenmukaisuuden puute vaikeutti luokitustyöryhmän työtä tehtävien vaativuuden arvioinnissa ja vaaransi oikeudenmukaisen sekä samapalkkaisuuden periaatteiden mukaisen arvioinnin toteutumisen. Kehittämävaiheena keskeiseksi tavoitteeksi valittiin näin ollen paremman työn vaativuuden arviointijärjestelmän tuntemuksen ohella parantaa tehtävänkuvien laatua ja muistuttaa esimiehiä siitä, että tehtävänkuvaukset on esimiehen vastuulla ja vaativuuden arvioinnista vastaa luokitustyöryhmä. Tehtäväkuvausten yhdenmukaistamista edistettiin ryhmätyöpajojen avulla. Työpaja järjestettiin ensin esimiehille. Työpajoissa käsiteltiin ensin työn vaativuuden arviointijärjestelmän tarkoitusta, tulkittiin yhdessä arviointikriteerit ja –asteikko sekä harjoiteltiin kyseisen organisaation toimihenkilöiden tehtävien kuvien laatimista ja arviointia. Samaa menetelmää oli mahdollista käyttää myöhemmin myös muiden ammattiryhmien kohdalla. Kyseisessä organisaatiossa järjestettiin myös toimihenkilöille palkkausjärjestelmätietämykseen ja osaamiseen suunnattua koulutusta sekä työpajoja, joissa toimihenkilöitä koulutettiin työn vaativuuden arviointijärjestelmästä ja he saivat myös itse harjoitella työn vaativuuksien arviointia.

Työpajaan koottiin organisaatiosta henkilöitä, jotka kuuluivat hankkeessa mukana olevan palkkausjärjestelmän piiriin sekä esimiehiä, jotka käyttävät järjestelmää. Työpajat pidettiin erikseen esimiehille ja muulle henkilöstölle. Työpajan sisältö oli kaikissa sama. Työpajan tavoitteena oli kehittää henkilöstön työn vaativuuden arviointiin liittyviä valmiuksia ja yhtenäistää työn vaativuuden arviointikriteereihin liittyviä tulkintoja sekä näin yhdenmukaistaa tehtävänkuvia ja niiden ylläpitoa. Osallistamalla esimiehet työpajassa vaativuuden arviointien tekemiseen sekä luokittamiseen ja erityisesti keskusteluun saaduista luokitusluoksista, pyrittiin saamaan esimiehitä yhdenmukaisempia tehtävänkuvia ja parantamaan luokituksen tasa-arvoisuutta. Ottamalla koulutukseen mukaan myös muita kuin esimiehiä koulutukseen haluttiin lisätä eri henkilöstöryhmien tietämystä organisaation muista töistä sekä luokitusprosessista. Eli parannusta haluttiin saada paitsi toimintatapojen yhdenmukaisuuteen myös yhteisen ymmärryksen kehittämiseen tehtävien arviointiperusteista.

Työpajoissa tutkijat ensin alustivat palkkausjärjestelmästä ja erityisesti tehtävän vaativuudesta eli, mistä on kysymys ja mitä tavoitellaan vaativuuksia arvioitaessa. Alustuksen jälkeen käytiin vaativuustekijät keskustellen läpi, arviointitekijä kerrallaan. Tekijöiden sisällöstä pyrittiin löytämään ja kirjaamaan yhteinen näkemys pää- ja alatekijöittäin: mitkä ovat niiden erot ja mitä niillä pitäisi mitata. Lisäksi pyrittiin hahmottamaan, mitkä ovat eri tekijöiden vaihteluvälin/asteikon ääripäät. Tutkijat pitivät alustuksen myös tehtävänkuvista, jotka ovat vaativuuden arvioinnissa käytännön välineitä luokitella tehtävät. Tämän jälkeen osallistujat jaettiin pieniin ryhmiin ja pienryhmissä arvioitiin sekä luokitettiin 2 – 4 tehtävänkuvaa ja purettiin tulokset yhteisesti työpajan lopuksi. Pienryhmille annetut tehtävänkuvat valittiin organisaation oikeista tehtävänkuvista, jolloin niitä on helpompaa arvioida. Tärkeät asiat myös korostuvat arvioinnissa paremmin, kun esimerkit ovat realistisia. Työpajoja teollisuusorganisaatiossa pidettiin kaikkiaan neljä, joiden katsottiin kattavan henkilöstön hyvin.

Työpajoissa syntyi hyvää keskustelua ja yhteisiä tulkintoja asioille. Tärkeä kehitystoimi oli kuitenkin työpajojen keskusteluiden ja tulkintojen koostaminen paperille yhteenvedoksi ja apuvälineeksi. Vaativuustekijöiden kirjaaminen toimi kriteereihin liittyvän ohjeistuksen tarkentamisen apuvälineenä. Työpajatyöskentelyn johdosta tehtävänkuvien laatu on parantunut ja näin tehtävien luokitustyö paitsi helpottunut myös tasa-arvoistunut. Esimiesten aktiivisuus päivittää tehtävänkuvia ja ennen kaikkea lähettää niitä luokitettavaksi parantui. Luokitustyöryhmä tehosti työskentelyään tiedottamalla esimiehille kokouksistaan. Luokitusryhmäläiset myös valmistautuvat nykyisin kokouksiin aiempaa paremmin. Kun aiemmin luokitusryhmässä käytiin läpi tehtävänkuvia vasta kokouksessa, saavat ryhmän jäsenet nykyisin kuvaukset arvioitavakseen jo kaksi viikkoa ennen kokousta. Kokousvälit ovat nykyisin tasaiset ja kokouksia on noin neljä kertaa vuodessa aiemman seitsemän sijaan. Ryhmä pyytää nykyisin myös esimiestä kertomaan tehtävästä tarvittaessa ennen luokitusta, mikäli ryhmässä koetaan tarpeelliseksi lisäperusteluiden kuuleminen luokituksen muutokseen. Palautteen annossa toimitaan aiemman käytännön mukaisesti niin, että päätöksestä lähetetään perustelu esimiehelle, jonka tehtävä on kertoa muutoksesta alaiselle. Tärkeää organisaatiossa työn vaativuuden arvioinnissa on, että esimies kirjaa muutokset ja tekee muutosesityksen alaisen tehtävässä muutoksia esiintyessä tai päivityksessä kehityskeskustelun yhteydessä ja lähettää kuvauksen aina luokitustyöryhmälle, oli muutos merkittävä tai merkityksetön. Esimies ei luokita tehtävää, vaan kuvaa tehtävän ja perustelee muutoksen. Luokitusryhmä luokitaa ja perustelee muutoksen sekä viestittää asian esimiehelle. Henkilö, jonka tehtävä luokitetaan, allekirjoittaa luokitukseen lähtevän tehtävänkuvan ja kuulee sitten perustelut luokituksen läpimenosta esimiehltaan.

Työpajatyöskentelyn tuloksena työn vaativuuden arviointijärjestelmän käytännöt tulivat paremmin henkilöstön tietoisuuteen. Luokittelun perusteet ymmärrettiin paremmin ja se, miksi eri työt ovat sijoitettuina eri luokkiin. Tasa-arvon näkökulmasta tasa-arvoinen kohtelu tehtävästä tai sukupuolesta riippumatta toteutuu entistä paremmin, kun tehtävän kuvien sisältö sekä päivitys hoidetaan entistä yhdenmukaisemmin ja säännöllisesti koko organisaation sisällä.

#### **6.4.2 Pätevyyden ja työsuorituksen arviointityöpaja**

Organisaatioissa henkilön pätevyyden ja työsuorituksen arviointikäytännöt olivat kirjavia niin arvioinnin suorittamisen suhteen kuin arviointikriteerien- ja asteikon tulkinnan sekä palautteen annonkin osalta.

## CASE

Organisaation tapausesimerkissä kehittämisvaihe toteutettiin kolmessa vaiheessa. Keväällä 2004 käynnistyi ensimmäinen vaihe, jossa haastattelemalla esimiehiä ja lähettämällä kysely heidän alaisilleen pyrittiin löytämään mahdollisia ongelmia ja kehittämiskohteita pätevyyden arvioinnissa. Organisaatiossa toteutettiin syksyn 2004 aikana laaja toimihenkilöille sekä heidän esimiehilleen suunnattu koulutuskokonaisuus palkkausjärjestelmän rakenteeseen ja sen soveltamiseen liittyen. Tavoitteiksi asetettiin esimiesten pätevyyden arviointivalmiuksien kehittäminen sekä toisaalta koko henkilöstön tietämyksen lisääminen ja yhteisen ymmärryksen löytäminen pätevyyden arviointikriteereistä. Esimiehille järjestettiin ensin työpajatilaisuudet, jotka koostuivat työn vaativuuden arviointiosion sekä osion, jossa käytiin läpi pätevyyden arviointikriteerien tulkintaa. Tulkinta toteutettiin käymällä kukin pätevyydskriteeri yksitellen läpi ja pohtimalla, mitä kriteerit tarkoittavat konkreettisella tasolla. Esimiesryhmien tuottamat tulokset esiteltiin koko henkilöstölle suunnatuissa koulutus- ja työpajatilaisuuksissa. Tuotettujen pätevyydskriteerien tulkintojen avulla arvioinnin kohteena oleville toimihenkilöille konkretisoitiin, millaisiin asioihin esimiehet kiinnittävät arvioinneissa huomiota. Toisaalta taas oli tarkoitus, että esimiesten tulokset kriteereistä yhtenäistyisivät. Kyseisessä organisaatiossa järjestettiin myös esimiesten ja heidän alaistensa palkkausjärjestelmätietämykseen ja osaamiseen suunnattua koulutusta. Kehittämisvaiheen kolmas osio oli ensimmäisen vaiheen haastattelu- ja kyselykierroksen toistaminen keväällä 2005, jolloin tarkasteltiin koulutuksen mahdollisia vaikutuksia käytännön arviointitilanteisiin. Kehittämisvaiheen ensisijaisena tarkoituksena oli yhtenäistää esimiesten tulkintoja pätevyydskriteereistä sekä lisätä esimiesten tietämystä palkkausjärjestelmästä ja tätä kautta lisätä samapalkkaisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteutumista järjestelmää sovellettaessa.

Henkilön pätevyyden ja työsuorituksen arvioinnin työpajatyöskentely oli laajasti osallistava ja tuloksellinen kehittämismenetelmä, jota organisaatioissa käytettiin kyselyiden ja haastatteluiden ohella. Työpajan tavoitteena oli kehittää esimiesten pätevyyden ja suorituksen arviointiin liittyviä valmiuksia ja yhtenäistää työsuorituksen arviointiin liittyviä tulkintoja ja näin yhdenmukaistaa toimintatapoja sekä pätevyyden ja työsuorituksen arviointia. Esimiestyöpaja aloitettiin alustuksella palkkausjärjestelmästä sekä henkilön pätevyyden ja suorituksen arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän vaikutuksesta palkan määrittämiseen. Työpajassa käytiin keskustellen läpi kaikki pätevyyden ja työsuorituksen arvioinnin tekijät, yksitellen kirjaten yhteinen näkemys tekijöiden sisällöstä pää- ja alatekijöittäin: mitkä ovat niiden erot ja mitä niillä pitäisi mitata. Lisäksi pyrittiin hahmottamaan, mitkä ovat eri tekijöiden erot ja arviointias- teikon ääripäät. Työpajan vetäjä kirjasi työpajan tulokset ylös. Yksi tärkeim- mistä asioista kehittämistyön vaiheista oli, että tuloksista koostettiin aputyöka- lu, jossa on selitetty arviointitekijät ja mitä niillä tarkoitetaan omassa organisaa- tiossa sekä miten arviointias- teikkoo tulkitaan omassa organisaatiossa. Aputyö- kalua voidaan käyttää tukena henkilön pätevyyden ja työsuorituksen arviointia tehtäessä. Kun tiedetään, mitä mitataan, on helpompi tehdä arviointeja ja erityi- sesti perustella tuloksia arvioitaville. Yhteisen tulkinnan kautta saadaan myös yhdenmukaisuutta arviointikäytäntöihin ja erityisesti arviointituloksiin eli työ- pajamenetelmä tuotti näkyviä tuloksia yhdenmukaistaen henkilön pätevyyden ja työsuorituksen arviointijärjestelmän käyttöä organisaatiossa.

Kehittämistyön tuloksia seurattiin kyselemällä henkilöstön kokemuksia ja ar- viota suorituksen arvioinnista kehittämistyön aikana sekä haastattelemalla esi- miehiä kehitystyön aikana siitä, ollaanko arviointikäytäntöjä viemässä oikeaan ja tarpeelliseen suuntaan. Vastauksena oli, että organisaation henkilöstölle, eri- tyisesti esimiehille, menetelmällä onnistuttiin luomaan yhteinen ymmärrys pä-

tevyuden arvioinnin tekijöistä Aputyökalun ansiosta sekä esimiesten osaamisen kehittymisen myötä myös muu henkilöstö oli tyytyväisempi arviointeihin sekä koki käytäntöjen olevan kehittämistyön ansiosta tasa-arvoisempia organisaatioissa.

### 6.4.3 Kehityskeskustelut ja työsuorituksen arviointi

Organisaatioissa on monesti pitkät perinteet kehityskeskusteluille sekä arvioinneille, mutta silti yhtenäistä käsitystä eri yksiköiden tai esimiesten soveltamista käytännöistä ei ole. Yhdenmukaisen soveltamisen voidaan katsoa olevan tasa-arvoisen ja oikeudenmukaisen palkkausjärjestelmän soveltamisen kulmakivi. Tavoitteena oli kehittää käytäntöjä niin, että niistä muodostuisi mahdollisimman toimiva ja oikeudenmukainen tapahtuma niin esimiesten, työntekijöiden kuin koko organisaation tavoitteiden ja kehittymisen kannalta.

#### CASE

Organisaation tapausesimerkissä kehittämiskohteeksi valittiin henkilön työsuorituksen arvioinnin ja kehittämiskeskustelukäytäntöjen sekä keskusteluihin liittyvien kokemusten kartoittaminen. Kyseisessä organisaatiossa oli pitkät perinteet kehityskeskusteluille, mutta silti yhtenäistä käsitystä eri yksiköiden soveltamista käytännöistä ei ollut. Yhdenmukaisen soveltamisen katsottiin olevan tasa-arvoisen ja oikeudenmukaisen palkkausjärjestelmän soveltamisen kulmakivi. Siksi haluttiin kerätä tietoa erilaisista käytännöistä. Lisäksi haluttiin kerätä tietoa erilaisten keskustelukäytäntöjen vaikutuksesta henkilöstön työsuorituksen arviointiin ja kehityskeskusteluihin liittyviin kokemuksiin. Edellä mainitun tiedon avulla arviointeja sekä kehityskeskusteluita oli tarkoitus kehittää siten, että niistä muodostuisi mahdollisimman toimiva ja oikeudenmukainen tapahtuma niin esimiesten, työntekijöiden kuin koko organisaation tavoitteiden ja kehittymisen kannalta. Organisaatiossa haastateltiin noin kolmeakymmentä henkilöä arviointi- ja kehityskeskustelukäytäntöjen sekä kokemusten selvittämiseksi. Haastattelu tehtiin eri yksiköiden esimiehille ja muutamille työntekijöille kultakin esimiesalueelta. Näin saatiin tietoa paitsi yksiköiden välisistä käytäntöihin liittyvistä eroista myös esimiesten ja työntekijöiden kokemuksia niin parhaiten kuin huonoiten toimivista käytännöistä. Haastattelut suoritettiin touko-kesäkuussa ja tulokset raportoitiin elokuussa 2004. Tuloksia hyödynnettiin saman vuoden elo-syyskuussa järjestetyssä henkilön työsuorituksen arviointiin ja kehittämiskeskusteluihin liittyvässä koulutuksessa, joka suunnattiin koko henkilöstölle. Koulutuksen tavoitteena oli ohjeistaa, selventää ja yhdenmukaistaa eri yksiköiden arviointi- ja keskustelukäytäntöjä sekä tukea ja levittää tietoa haastatteluissa esiin tulleista hyvistä menetelmistä ja kokemuksista. Koulutus järjestettiin juuri ennen vuoden 2004 tavoite- ja kehityskeskustelukierrosta. Käytäntöihin liittyvistä tuloksista työstettiin myös lyhyempi yhteenvetoraportti, joka oli henkilöstön saatavilla organisaation sisäisessä intranetissä.

### 6.4.4 Kokonaispalkitseminen

Mallinnusvaiheen tulosten perusteella niin esimiehille kuin alaisille ei ollut täysin selvää se, mistä toimihenkilöiden tai työntekijöiden palkka koostuu kokonaisuudessaan tai mikä rooli eri palkanosilla kokonaisuudessa oli. Työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja työsuorituksen arviointijärjestelmän käytännön soveltamisen haasteena oli se, miten palkanosien tulee toimia yhdessä sekä se, mitä esimies voi vaikuttaa alaisensa palkkaan.

## CASE

Organisaation tapausesimerkissä kehittämissivaiheen tavoitteena oli kehittää palkkausjärjestelmää koskevaa viestintää rakentamalla palkitsemisen kokonaiskuvaus sekä uudistaa kuvaukset käytössä olevista palkkausjärjestelmistä. Kokonaismalliin kehittäminen tapahtui organisaation työryhmässä. Työryhmän työskentelyä tuettiin haastatteluin ja kyselyin, joita tehtiin niin esimiehille kuin muulle henkilöstölle. Kehittämistyö eteni kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa luotiin yleiskuvaus organisaation palkitsemisestä. Toisessa vaiheessa kirjattiin kokonaispalkitsemisen pääpiirteet aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisestä. Tässä vaiheessa myös avattiin kaikki palkitsemisen elementit auki ja kirjattiin tavoitteet sekä perustelut kunkin elementin olemassaolosta. Kolmas ja haastavin vaihe eli käytännön ohjeistuksen liittäminen palkitsemisen malliin sai tukea esimies- ja alaisahaastatteluita sekä kyselyistä, joissa kartoitettiin erityisesti työn vaativuuden sekä henkilön pätevyuden osalta käytäntöjä päivittää tehtävän kuvaus ja arvioida henkilön pätevyys. Kolmannessa vaiheessa kokonaispalkitsemisen malliin liitettiin uutta sekä olemassa olevaa ohjeistusta, mutta myös henkilön pätevyuden arviointityössä tulkintaa helpottavia apuohjeita. Kokonaispalkitsemisen mallista tehtiin visuaalinen kuva, mistä organisaation palkitseminen koostuu sekä dokumentteja sisältävä monitasoinen malli. Lisäksi laadittiin myös visuaalinen vuosikello, jossa ajallisesti tärkeimmät henkilön palkkaan sekä palkitsemiseen liittyvät toimet on ajastettu.

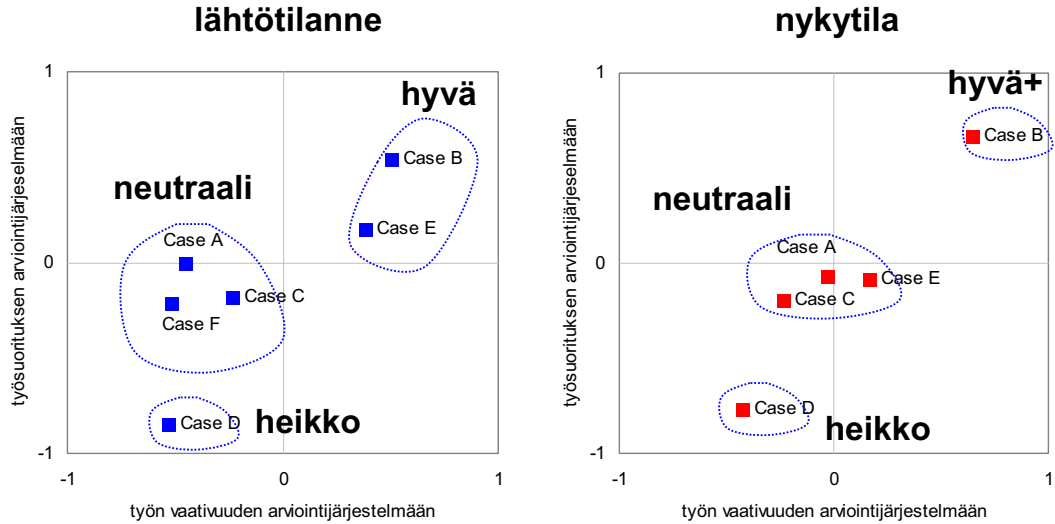
## 7 TOIMENPITEIDEN VAIKUTUSTEN ARVIOINTI

Hankkeen arviointivaiheen tavoitteena oli Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmä-uudistuksen –hankkeen tutkimussuunnitelman mukaisesti arvioida kehittämisvaiheen vaikutuksia samapalkkaisuuteen kohdeorganisaatioissa. Käytännössä pyrittiin selvittämään sitä, miten hankkeen aikana palkkausjärjestelmään tehdyt niin organisaatioiden omat kehitystoimenpiteet kuin kehittämissyhteistyö hankkeen tutkijoiden kanssa olivat vaikuttaneet palkkausjärjestelmän toimivuuteen, miten kehittämistoimet ovat näyttäneet palkkausjärjestelmän soveltajille ja muulle henkilöstölle sekä mitä vaikutuksia niillä oli ollut soveltamiseen sekä palkkausjärjestelmään suhtautumiseen. Lisäksi arvioitiin palkkausjärjestelmän ja sen kehittämisen vaikutuksia sukupuolten välisiin palkkaeroihin.

### 7.1 *Tehtyjen kehittämistoimien vaikutusten arviointi teollisuusorganisaatioissa*

Arviointivaihe toteutettiin kaikissa teollisuusorganisaatioissa kysely- sekä työpajamenetelmiä käyttäen. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää henkilöstön tietämys ja osaamisen taso suhteessa hankkeen ensimmäisessä vaiheessa tehtyyn kartoitukseen. Ei ollut odotettavissa, että kyselyjen avulla päästäisiin suoraan kiinni kehittämistoimien vaikutuksiin, jonka vuoksi kyselyä täydennettiin työpajoin. Kysely tehtiin muussa kuin esimiesasemassa oleville työntekijöille ja toimihenkilöille. Eri esimiestasojen sekä avainhenkilöille järjestettiin arviointityöpajoja, joissa käytiin läpi Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmä-uudistuksen –hankkeen ensimmäisessä vaiheessa paikannetut kehittämishaasteet ja kehittämisvaiheessa toteutetut toimenpiteet. Lisäksi käytiin strukturoitua keskustelua kehittämistoimien merkityksestä, vaikutuksista sekä yleensä siitä, miten palkkausjärjestelmä tällä hetkellä toimii ja mitä muutoksia tähän liittyen on havaittavissa. Työpajoissa purettiin myös kyselyn tuloksia. Keskustelussa esille nousseet näkemykset kirjattiin työpajan aikana ylös, ja niistä koostettu yhteenveto käytiin läpi organisaatioiden avainhenkilöiden kanssa arviointivaiheen päättävässä raportointitilaisuudessa. Näissä tilaisuuksissa arvioitiin lisäksi palkkausjärjestelmän vaikutuksia sukupuolten palkkaeroihin palkka-aineistojen analyysitulosten pohjalta sekä hankkeen puitteissa tehdyn yhteistyön vaikutuksia palkkausjärjestelmän kehitykseen.

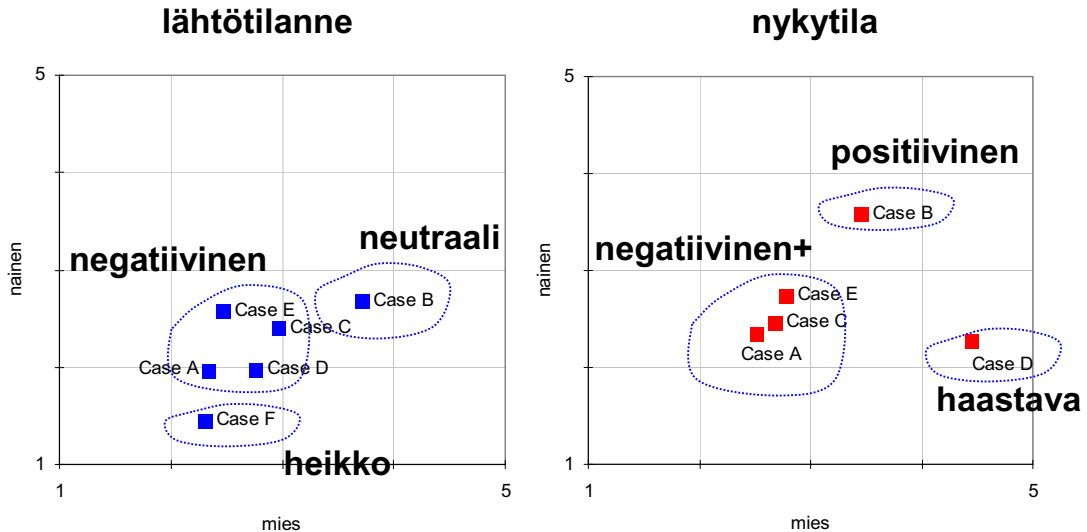
Suhtautuminen arviointiin perustuvaa palkkausjärjestelmää kohtaan kohdeorganisaatioissa oli vuonna 2006 myönteisempää kuin vuonna 2003 (kuva 9).



Kuva 9. Suhtautuminen työn vaativuuden sekä henkilön pätevyys- ja suorituksen arviointiin perustuviin palkkausjärjestelmiin teollisuusorganisaatioissa vuosina 2003 ja 2006 (keskiarvomuuttuja, asteikko vastaajalle-2= hyvin kielteisesti, +2= hyvin myönteisesti).

Teollisuusaineistossa suhtautuminen työn vaativuuden arviointijärjestelmään oli hieman pätevyys- ja suorituksen arviointijärjestelmään suhtautumista myönteisempää. Organisaatioiden välillä oli tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja. Teollisuusaineistossa suhtautuminen työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyteen arviointijärjestelmiin oli naisten keskuudessa hieman miehiä myönteisempää, joskaan ero ei ollut tilastollisesti merkitsevää. Työskentelyajan mukaisessa tarkastelussa ei myöskään esiintynyt tilastollisia eroja, mutta myönteisimmin työn vaativuuden arviointiin suhtautuivat yli kymmenen vuotta työskennelleet, kun taas pätevyyden arviointiin suhtauduttiin sitä myönteisimmin, mitä vähemmän aikaa organisaatiossa oli työskennelty. Vertailtaessa vuoden 2003 tuloksia vuoden 2006 tuloksiin voidaan todeta, että suhtautuminen oli vuonna 2006 myönteisempää, ja että sukupuolet ovat samoilla linjoilla molempien palkanosien suhteen.

Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmämuutostuksien –hankkeen arviointivaiheessa arvioitiin myös teollisuusorganisaatioiden henkilöstön palkkausjärjestelmän tuntemusta. Palkkausjärjestelmän tuntemuksessa keskityttiin palkkausjärjestelmän tavoitteiden, omien palkkaperusteiden ja palkantarkistusmekanismien tuntemukseen (kuva 10). Palkantarkistusmekanismien tuntemuksella kuvattiin henkilöstön käsityksiä siitä, mitä pitää tehdä saadakseen palkankorotuksen ja miten hän voi vaikuttaa palkkansa suuruuteen.



Kuva 10. Arviot palkantarkistusmekanismien tuntemuksesta teollisuusorganisaatioissa vuosina 2003 ja 2006 (keskiarvomuuttuja, asteikko vastaajalle 1=täysin erimieltä, 5=täysin samaa mieltä).

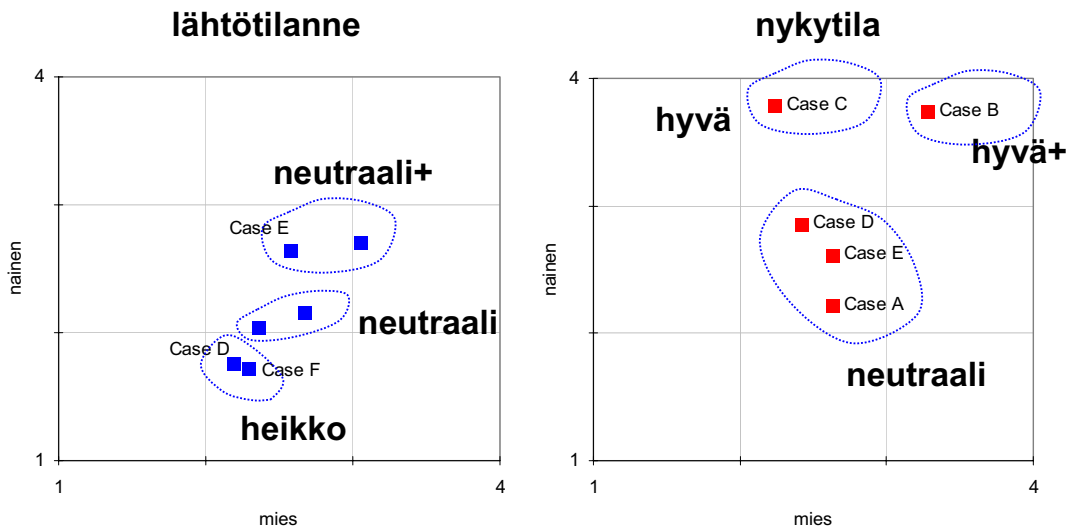
Teollisuusorganisaatioiden välillä oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ero pätevyyden arvioinnin sekä palkantarkistusmekanismien tuntemisessa. Yllättävää oli, että palkkausjärjestelmä sekä sen tarkistusmekanismit arvioitiin tunnettavan parhaiten yli kymmenen vuotta talossa olleiden keskuudessa, kun palkasta ja sen määrittämisestä kerrotaan pääasiassa osana perehdytystä. Vertailtaessa vuoden 2003 tuloksia vuoden 2006 tuloksiin voidaan todeta, että henkilöstö tuntee nykyisin paremmin palkkausjärjestelmän sekä siihen liittyvät prosessit. Myönteistä on, että naisten tietoisuus palkantarkistusmekanismeista on parantunut, sukupuolten ollessa lähes yhtä hyvin perillä asioista. Haastavana nykytilannetta voidaan pitää vain yhdessä organisaatioissa, jossa kuluneiden vuosien aikana miesten tietoisuus palkasta ja siihen liittyvistä mekanismeista on selvästi parantunut, mutta naisten tilanteessa ei muutosta ollut tapahtunut.

Palkkausjärjestelmän soveltamiseen oltiin teollisuusorganisaatioissa melko kriittisiä. Soveltamisessa eroteltiin työn vaativuuden ja henkilön pätevyyden arviointi palkkausjärjestelmän soveltamisessa sekä arvio vuorovaikutteisuudesta esimiehen kanssa. Palkkausjärjestelmään liittyvästä esimiestyöstä muodostui kolme esimiestyötä kuvaavaa keskiarvomuuttujaa. Vuorovaikutusulottuvuus kuvaa esimiehen ja toimihenkilön välistä luottamusta, vuorovaikutuksen avoimuutta ja säännöllisyyttä sekä toimihenkilön mahdollisuutta osallistua omaa työtään koskevaan päätöksentekoon. Työn vaativuuden arvioinnin soveltaminen sekä pätevyyden ja suorituksen arviointi kuvaa henkilöstön kokemusta pätevyys- ja suoritustavoitteiden ymmärrettävyydestä ja realismista.

Hieman yllättävä tulos on se, että miehet arvioivat naisia hieman myönteisemmin palkkausjärjestelmään liittyvän esimiestyön vuorovaikutteisuuden, joskaan

erot sukupuolten välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. Arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien vahvuutena on pidetty vuorovaikutteisuuden lisääntymistä, johtuen esimies-alaiskohtaamisen keskeisestä asemasta. Tämän ovat myönteisenä ottaneet vastaan niin naiset kuin miehetkin, ja yleisenä käsityksenä on, että naiset ovat erityisesti tyytyväisiä vuorovaikutteisuuden lisääntymiseen. Tämä arviointikyselytulos, joka on melko myönteinen koko aineiston kohdalla voi kuitenkin selittyä sillä, että arviointikulttuurin omaksuminen ja käytäntöön saattaminen niin, että esimies-alaiskohtaamiset olisivat dialogisia ja osallistavia eivätkä yksipuolisia ja tavoitteettomia vie aikaa.

Palkkausjärjestelmän toimivuutta arvioitiin palkkausjärjestelmään liittyvien näkemysten lisäksi tyytyväisyydellä palkkatasoon, palkkakehitykseen ja palkka-asioiden hoitoon. Palkka-asioiden hoito sai melko neutraalin arvion hankkeen kehittämistoimienkin jälkeen, joskin myönteisenä tuloksena kehittämistyölle voidaan pitää sitä, että arviot organisaatioittain olivat nyt myönteisempiä kuin vuonna 2003 (kuva 11).



Kuva 11. Tyytyväisyys palkka-asioiden hoitoon teollisuusorganisaatioissa vuosina 2003 ja 2006 (keskiarvomuuttuja, asteikko vastaajalle 1= täysin erimieltä, 5=täysin samaa mieltä).

Tyytyväisyydessä palkka-asioiden hoitoon ei naisten ja miesten välillä ollut tilastollisia eroja. Naiset olivat hieman miehiä tyytyväisempiä palkka-asioiden hoitoon. Työskentelyajan suhteen voidaan sanoa, että vähemmän aikaa työskennelleet olivat tyytyväisempiä palkka-asioiden hoitoon kuin pidempään työskennelleet. Organisaatioita vertailtaessa voidaan todeta, että organisaatioiden välillä oli tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja tyytyväisyydessä. Vertailtaessa vuoden 2003 tuloksia vuoden 2006 tuloksiin voidaan todeta, että henkilöstön tyytyväisyys palkka-asioiden hoitoon on kohentunut.

Arviointivaiheessa arvioitiin teollisuusorganisaatioissa myös palkkausjärjestelmän käyttöön liittyvien käytäntöjen tasa-arvoisuutta. Teollisuusorganisaatioissa palkkausjärjestelmään liittyvien käytäntöjen tasa-arvoinen käyttö sai kriittisen arvion. Naiset arvioivat miehiä kriittisemmin tasa-arvoisuuden toteutumisen käytännöissä, ero sukupuolten välillä oli tilastollisesti erittäin merkitsevä. Tilastollisesti merkitseviä eroja oli myös organisaatioiden välillä. Odotusten mukaisesti työssäoloajan tarkastelu antoi tuloksen, jonka mukaan alle viisi vuotta organisaatiossa työskennelleet arvioivat käytäntöjen tasa-arvoisuuden myönteisemmin ja yli viisitoista vuotta organisaatiossa työskennelleet antoivat kriittisemmän arvion käytäntöjen tasa-arvoisuudelle organisaatiossaan. Vertailtaessa vuoden 2003 lähtötilanteen tuloksia vuoden 2006 tuloksiin voidaan todeta, että sukupuolten väliset erot ovat vähentyneet arvioissa palkkausjärjestelmään liittyvien käytäntöjen tasa-arvoisuudesta.

## **7.2 Tehtyjen kehittämistoimien vaikutusten arviointi kuntaorganisaatioissa**

Arviointivaihe toteutettiin kaikissa kuntaorganisaatioissa samalla konseptilla. Kehittämistoimien vaikutuksiin todettiin päästävän parhaiten ja syvällisimmin kiinni laadullisilla menetelmillä. Eri esimiestasojille, muulle henkilöstölle sekä avainhenkilöille järjestettiin arviointityöpajat, joissa työstettiin näkemystä palkkausjärjestelmään tehtyjen kehittämistoimien sekä hankeyhteistyön vaikutuksista, järjestelmän toimivuudesta arviointihetkellä sekä keskeisimmistä jatkokehittämishaasteista. Kehittämisvaiheen, paikoin myös mallinnusvaiheen, toteuttamisen sekä arviointivaiheen väliin jäi suhteellisen vähän aikaa, mistä syystä mallinnusvaiheen kyselyn toistaminen todettiin menetelmänä huonosti soveltuvaksi. Kyselyistä päätettiin luopua myös siitä syystä, että edellisistä kyselyistä oli kulunut vain vähän aikaa. Ei ollut odotettavissa, että kyselyjen avulla päästäisiin kiinni kehittämistoimien vaikutuksiin varsinkin, kun niiden vieminen soveltamisen asteelle oli paikoin vielä kesken.

Arviointityöpajoissa käytiin läpi mallinnusvaiheessa paikannetut kehittämishaasteet, kehittämissaiheissa toteutetut toimenpiteet ja käytiin syvällistä strukturoitua keskustelua kehittämistoimien merkityksestä, vaikutuksista, sekä yleensä siitä, miten palkkausjärjestelmä tällä hetkellä toimii ja mitä muutoksia tähän liittyen on havaittavissa. Keskustelussa esille nousseet näkemykset kirjattiin työpajan aikana ylös, ja niistä koostettu yhteenveto käytiin keskustellen läpi avainhenkilöille järjestettyjen arviointivaiheen päätöstyöpajojen yhteydessä. Näissä tilaisuuksissa arvioitiin lisäksi palkkausjärjestelmän vaikutuksia sukupuolten palkkaeroihin palkka-aineistojen analyysitulosten valossa, palkkausjärjestelmän kehittämisen tulevia haasteita sekä hankkeen puitteissa tehdyn yhteistyön vaikutuksia. Seuraavassa taulukossa (taulukko 15) esitetään yhteenveto arviointivaiheen lopputulemista eri kuntaorganisaatioissa. Palkkatilastoaineistojen tarkasteluja koskevat

johtopäätökset käydään läpi kuntasektorin palkka-aineistojen analyysseja käsittelevässä luvussa.

*Taulukko 15. Arviointivaiheen havaintoja ja johtopäätöksiä kuntaorganisaatioista.*

Kohde	Arviointivaiheen havainnot ja johtopäätökset
<b>Helsinki / KVTES / sosiaalivirasto / lasten päivähoiton vastuualue</b>	<p>Työn vaativuuden arviointijärjestelmän käyttöönotto on Helsingin sosiaalivirastossa ollut suuren henkilöstömäärän vuoksi aikaa vievä ponnistus, joka saatiin päätökseen vasta hankkeen loppupuolella. Työsuorituksen arviointijärjestelmään suhtautuminen oli ennen käyttöönottoa ja vielä ensimmäisen arviointikierroksen jälkeen melko kriittistä, mutta arviointivaiheessa järjestelmä oli tutkimuskohteessa jo paremmin omaksuttu osaksi esimiestyötä, arviointikeskustelusta oli muodostunut luonteva osa ennestään vankkaa kehityskeskustelukäytäntöä, ja myös muun henkilöstön kokemukset arvioinnista ja siihen liittyvästä palautteesta olivat yleisesti ottaen myönteisiä.</p> <p>Haasteena henkilöstömäärältään suuressa sosiaalivirastossa on työn vaativuuden arviointijärjestelmän osalta arviointien ylläpito ja päivitys- ja korjaustarpeiden hoitaminen, on kyseessä sitten yksittäisen henkilön, pienen, tai suuren ryhmän tehtävän vaativuudessa tapahtuva muutos. Työsuorituksen arviointityökalu kaipaa lasten päivähoiton vastuualueella täsmäntävää oheistusta, joka tukee arviointien riittävän yhdenmu-kaista toteuttamista eri yksiköissä ja eri esimiesalueilla.</p>
<b>Helsinki TS / Helsingin Satama</b>	<p>Kaupungin keskustasolla käynnistyi hankkeen aikana TS:n mukaisen työn vaativuuden arviointijärjestelmän uudistustyö. Uudistus on tervetullut, sillä 1990-luvulla laadittu arviointityökalu osoittautui vaativuuden arviointien ylläpidon kannalta liian työlääksi ja monimutkaiseksi. Myös työsuorituksen arviointityökalu uudistui, kun Satama otti käyttöön koko kaupungin henkilöstölle yhteisen lomakkeiston.</p> <p>Arviointivaiheessa havaittiin, että esimiesten toimintatavat palkkausjärjestelmän soveltajina vaihtelevat edelleen melko paljon. Keskeisenä haasteena Satamassa onkin saada kaikki esimiehet omaksumaan ja soveltamaan aktiivisesti uudistettua palkkausjärjestelmää oman roolinsa puitteissa. Muun kuin esimiesasemassa olevan henkilöstön osalta haasteena on ennen kaikkea palkkatietämyksen parantaminen.</p>
<b>Järvenpää / TS / tekninen toimiala</b>	<p>Työn vaativuuden arviointijärjestelmän läpinäkyvyys ja ymmärrettävyys tulee jatkossa parantumaan, kun järjestelmän soveltaminen on viety esimiestasolle, ja tehtäväkohtaisen palkan määrittäminen on yksinkertaistettu. Uuden, koko kaupungin henkilöstölle yhteisen työsuorituksen arviointijärjestelmän käyttöönotto oli hankkeen päättyessä vielä edessä oleva haaste teknisessä toimessa.</p> <p>Haasteena on TVA:n osalta löytää toimivat menetelmät, joilla varmistetaan jatkossa hajautetusti esimiesalueilla toteutettavien tehtävien vaativuuden arviointien yhdenmu-kaisten soveltaminen. Haasteena on myös edelleen löytää keinoja, joilla työn vaativuuden arviointityökalu reagoisi selkeämmin työn sisällölliseen kehittymiseen. Työsuorituksen arviointi ja tähän liittyvä palaute, kuten myös ylipäätään kehityskeskustelujen käyttöönotto ovat uudistuksia, joiden omaksuminen vaatii panostamista ja aikaa.</p>
<b>Lohja / KVTES / liite 1 / kunnan johto ja sisäisen palvelutoiminnan henkilöstö</b>	<p>Työn vaativuuden arviointijärjestelmää on Lohjalla kehitetty aktiivisesti, arviointityökalua on hiottu useampaan kertaan ja arviointeja on uudistettu. TVA-järjestelmän hiominen ja keskittyminen järjestelmän osoittamien tehtäväkohtaisen palkan korotustarpeiden toteuttamiseen viivästyttivät jonkin verran työsuorituksen arviointijärjestelmän käyttöönottoa, joka tapahtui vasta syksyllä 2005.</p> <p>Haasteena on TVA-järjestelmään liittyvän "taisteluväsymyksen" voittaminen ja uskon luominen siihen, että panokset TVA-järjestelmän toimivuuteen tuottavat pitkällä tähtäimellä hedelmää ja varmistavat tasa-arvoisen palkkauksen. Työsuorituksen arviointijärjestelmän osalta henkilöstö oli vielä hankkeen päättyessä sopeutumisvaiheessa. Keskeisiä haasteita jatkossa ovat arviointityökalun ja siihen liittyvän ohjeistuksen yhteismitallisuuden parantaminen, esimiesten koulutus ja arviointikäytäntöjen hiominen sekä henkilöstön luottamuksen saavuttaminen mm. viestinnällisin keinoin.</p>

<p><b>Pori / KVTES / sosiaalikeskus</b></p>	<p>Hankkeen aikana kehitettiin ja otettiin käyttöön työsuorituksen arviointijärjestelmä. Arviointivaiheessa takana oli kaksi työsuorituksen arviointikierrosta, ja esimiesten arviointivalmiudet olivat käyttökokemusten ja koulutuksellisten panostusten sekä muiden kehittämisvaiheen toimenpiteiden myötä parantuneet.</p> <p>Mallinnusvaiheen havaintojen perusteella haasteena on työn vaativuuden arviointijärjestelmän osalta varmistaa, että tehtävänkuvaukset ja niiden perusteella tehdyt vaativuuden arvioinnit ovat kohdallaan. Haasteena on myös selkeyttää koulutuksellisin ja viestinnällisin keinoin sekä esimiehille että muulle henkilöstölle tehtävien vaativuuden arviointien merkitys ja järjestelmän soveltamistapa sekä tapa, jolla arvioinnit ohjaavat tehtäväkohtaisiin palkkoihin suunnattavien korotusten kohdentamista. Työsuorituksen arviointijärjestelmän osalta keskeisenä haasteena on saada henkilöstö hyväksymään uudistus. Järjestelmän toimivuuden kannalta on olennaista myös se, että sekä esimiehet että muu henkilöstö omaksuvat arviointikäytäntöihin liittyvät vuorovaikutustilanteet kokien ne puolin ja toisin rakentaviksi ja hyödyllisiksi.</p>
<p><b>Pori / TS / Tekninen palvelukeskus</b></p>	<p>Sekä työn vaativuuden että työsuorituksen arviointijärjestelmiä on hankkeen aikana avattu kirjallisiksi soveltamis- ja tulkintaohjeiksi. TVA-järjestelmään on lisäksi tehty eräitä rakenteellisia muutoksia, jotka ovat luoneet järjestelmään lisää soveltamistilaa.</p> <p>Arviointivaiheessa havaittiin, että palkkausjärjestelmään toteutettujen kehittämistoimien merkitys ei ole välittynyt selkeänä esimiehille tai muulle henkilöstölle. Haasteena onkin järjestelmään tehdyistä muutoksista viestiminen siten, että niiden merkitys sisäistetään ja ne alkavat ohjata soveltamista. Myös Porissa voisi pohtia keinoja, joilla työn vaativuuden arviointityökalu reagoisi paremmin työn sisällöllisiin muutoksiin.</p> <p>Sekä KVTES:n että TS:n palkkausjärjestelmän soveltamista kontrolloidaan kaupungin keskustasolla yhdenmukaisten käytäntöjen varmistamiseksi. Haasteena on lisätä hallintokuntien ja yksiköiden aktiivisuutta ja saada kumppaneita mukaan tällä hetkellä pitkälti keskustason toimijoiden varassa tapahtuvaan palkkausjärjestelmän kehittämiseen.</p>
<p><b>Turku / KVTES / terveystoimen tukipalvelut / kuntoutus</b></p>	<p>Työn vaativuuden arviointijärjestelmän soveltaminen on ollut tutkimuskohteessa aktiivista, ja esimiehet ovat hyödyntäneet tehtävänkuvauksia myös muissa yhteyksissä. Ensimmäiseen työsuorituksen arviointikierrokseen suhtauduttiin sekä esimiesten että muun henkilöstön osalta varsin kriittisesti. Ennen vuoden 2005 kierrosta esimiehet laativat apulomakkeen ohjaamaan arviointikriteerien ja –asteikon tulkintaa, ja arvioinnit uudistettiin kauttaaltaan. Suhtautuminen on tämän jälkeen kehittynyt myönteisemmäksi.</p> <p>Työn vaativuuden arviointijärjestelmän osalta erityisesti esimiehet kaipaavat järjestelmän läpinäkyvyyden lisäämistä siten, että heille selkeytettäisiin korotuskierrosten yhteydessä tehtäväkohtaisia palkkoja koskevien ratkaisujen perusteet. Työsuorituksen arvioinnin osalta keskeinen haaste on ajoittaa työsuorituksen arvioinnit ja kehityskeskustelut suhteessa toisiinsa ja toimintasykleihin luontevalla tavalla siten, että aikajänne arviointien ja niitä koskevien palautekeskustelujen välillä ei muodostuisi kohtuuttoman pitkäksi.</p>
<p><b>Turku / KVTES / kulttuuritoimi / pääkirjasto</b></p>	<p>Työn vaativuuden arviointeihin paneuduttiin järjestelmän käyttöönottovaiheessa huolella, mutta siitä huolimatta prosessi on jättänyt jälkeensä joissakin henkilöstöryhmissä ja yksiköissä epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. Arviointivaiheessa työsuorituksen arviointikierroksia oli takana edelleen vasta yksi, ja vuonna 2005 arvioinnin oli kaupungin ohjeen mukaisesti tehty vain puuttuvilta osin tai muin erityisperustein. TSA-järjestelmään suhtaudutaan edelleen epäillen, ja se koetaan soveltuvan huonosti organisaation kulttuuriin. Kaiken kaikkiaan palkkausjärjestelmän ylläpito oli arviointivaiheen aikaan suvantovaiheessa käynnissä olevan organisaatiomuutoksen takia.</p> <p>Organisaatiouudistuksen jälkeen tehtävänkuvaukset ja työn vaativuuden arvioinnit, sekä myöhemmin myös työsuorituksen arvioinnit tullaan tarkistamaan kauttaaltaan uudelleen. Tähän liittyy henkilöstön ja lähiesimiesten suunnalta vahvoja odotuksia. Keskeinen haaste kohdeorganisaatiossa onkin prosessin onnistunut läpivienti siten, että kaikkien osapuolten välille syntyy yhteinen ymmärrys ja hyväksyntä järjestelmän luonteesta ja ratkaisujen perusteista.</p>

<p><b>Turku TS / terveystoimen tukipalvelut / tekninen ja kiinteistöhuolto</b></p>	<p>Tehtäväkuvaukset ja tehtävien vaativuuden arvioinnit uudistettiin hankkeen aikana, mikä antaa ajantasaisen perustan tehtäväkohtaisiin palkkoihin suunnattavien korotusten kohdentamiselle. Esimiesten soveltamiseen liittyvä ohjaus on lisääntynyt hankkeen aikana merkittävästi, ja esimiehet kokivat arviointivaiheessa palkkausjärjestelmän ymmärryksen ja valmiuksiensa parantuneen.</p> <p>Keskeisenä haasteena on selkeyttää ja konkretisoida muussa kuin esimiesasemassa olevalle henkilöstölle palkkausjärjestelmän merkitys ja vaikutusmekanismit palkkojen kehittämiseen. Henkilöstölle on edelleen epäselvää nykyisen ja vanhan palkkausjärjestelmän ja palkkarakenteen yhteensovitus. Vakanssien tehtävänimikkeet eivät tällä hetkellä vastaa tehtävien tosiasiallista sisältöä, mikä aiheuttaa osaltaan sekaannusta henkilöstön keskuudessa. Nimikkeiden uudistaminen onkin yksi keino selkeyttää tilannetta. Myös Turussa kaivattaisiin keinoja, joilla työn vaativuuden arviointityökalu reagoisi paremmin työn sisällöllisiin muutoksiin. Työsuorituksen arviointiin liittyen keskeisiä haasteita ovat arviointiin liittyvien ohjeistusten omaksuminen ja ottaminen osaksi arviointikäytäntöä, samoin kehityskeskustelujen käyttöönotto ja arviointiin liittyvän palautteenannon merkityksen oivaltaminen.</p>
--	---

Hankkeen kehittämissä vaiheissa kuntaorganisaatioissa järjestetyissä työpajoissa esimiehet ja muu henkilöstö osallistuivat palkkausjärjestelmän avaamiseen. Arviointivaiheen aikana havaittiin, että monessa organisaatiossa varsinkin esimiehet ymmärsivät entistä paremmin palkkausjärjestelmään liittyvien prosessien merkityksen ja hahmottivat paremmin roolinsa palkkausjärjestelmän soveltamisessa. Arviointityökaluihin liittyvien käsitteiden ja menettelytapojen yhdessä työstäminen oli tuonut esimiestyöhön varmuutta, ja joissakin organisaatiossa yhteisten tulkintojen ja linjausten rakentamista jatkettiin. Palkkausjärjestelmän soveltamiseen liittyvän esimiestyön ohjaukseen kiinnitettiin entistä enemmän huomiota myös ylemmillä organisaatiotasoilla.

### 7.3 Kehittämistoimenpiteistä saadut opit

Tasa-arvon varmistaminen edellyttää palkkausjärjestelmältä läpinäkyvyyttä. Hankkeen aikana havaittiin, että palkkausjärjestelmän rakenteen ja soveltamistavan ohella olennaista on että henkilöstö tuntee mekanismit, joilla työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja työsuorituksen arvioinnit linkittyvät palkkaan ja sitä koskeviin korotuspäätöksiin. Palkkausjärjestelmän ja siihen liittyvien prosessien kokonaisvaltainen ymmärtäminen on edellytys sille, että henkilöstö luottaa palkanmäärityksen oikeudenmukaisuuteen ja kokee järjestelmän kannustavaksi. Seuraaviin taulukoihin (taulukko 16 ja taulukko 17) on tiivistetty hankkeesta kertyneitä konkreettisia oppeja, joiden avulla voidaan varmistaa palkkausjärjestelmän rakenteen ja soveltamisen tasa-arvoisuutta.

*Taulukko 16. Opit työn vaativuuden arviointijärjestelmän tasa-arvoisuuden varmistamiseksi.*

Kohde	Oppi
<p><b>Tehtäväkuvausten tarkoituksenmukaisuus</b></p>	<p>Palkkausjärjestelmän käyttöönottovaiheessa tulisi varata aikaa tehtäväkuvausten täydentämiselle tai korjaamiselle. Aloitteellisia osapuolia voivat olla kaikki prosessiin osallistuvat tahot: arvioinneista vastaava työryhmä, tehtäväkuvauksen laatinut henkilö tai hänen esimiehensä. Korjauksia on huomattavasti helpompi tehdä järjestelmän käyttöönottovaiheessa, kuin vasta jälkikäteen.</p>

<b>Vaativuustekijöiden määrittely ja tulkinnan ohjeistus</b>	Työn vaativuuden arviointijärjestelmää rakennettaessa on huolehdittava siitä, että kehittämisyöryhmälle muodostuu yhtenäinen näkemys ja ymmärrys vaativuustekijöiden sisällöllisestä merkityksestä, tulkinnasta ja soveltamistavasta. Tehdyt linjaukset on hyödyllistä kirjata määritelmiksi sekä tulkinta- ja soveltamisohjeiksi. Näin tuetaan järjestelmän ymmärtämistä organisaatiossa sekä yhdenmukaista soveltamista, mikä on erityisen haasteellista tilanteissa, joissa työn vaativuuden arviointeja toteutetaan hajautetusti.
<b>Vaativuuden arviointikehikon tarkoituksenmukaisuus</b>	Lähtökohtana työn vaativuuden arvioinnille on työn sisältö, jota tarkastelemalla työ tai tehtävä on tarkoitus sijoittaa oikealle paikalle organisaation tehtävien vaativuusjärjestyksessä, joka ei välttämättä vastaa kaikilta osin organisaation muodollista, aseisiin tai nimikkeisiin perustuvaa hierarkiaa. Tämä on hyvä pitää mielessä vaativuustekijöitä valittaessa ja määriteltäessä. Ennen työn vaativuuden arviointijärjestelmän käyttöönottoa ja tähän liittyviä palkkakytkentöjä tulisi pysähtyä tarkastelemaan arviointijärjestelmällä tuotettua tehtävien vaativuusjärjestyksen kokonaisuutta. Tässä tarkastelussa havaitaan ainakin ilmeisimmät järjestelmän mahdollisesti tuottamat vääristymät tai epäloogisuudet, joiden lähde selvitetään ja toteutetaan tarvittavat rakenteelliset korjaukset.
<b>Työn vaativuuden arvioinnin toteutus</b>	Työn vaativuuden arvioinnin organisointiin kannattaa kiinnittää huomiota jo järjestelmän suunnitteluvaiheessa. Tavoitteena on, että riippumatta organisaatiotaikenteista arviointiryhmälle välittyy nopeasti ja organisaation sisällä mahdollisimman yhdenmukaisella tavalla esitys työn vaativuuden uudelleen arvioinnista muuttuneen tehtäväkuvan johdosta.
<b>Palautte työn vaativuuden arvioinnista</b>	Henkilöstön informointi tulisi suunnitella huolella, ja tavoitteeksi tulisi asettaa hyvän kokonaiskuvan luominen työn vaativuuden arviointijärjestelmästä, sen soveltamisesta sekä vaikutuksista. Lisäksi tulisi huolehtia siitä, että jokainen saa palautteen omaa tehtäväänsä koskevasta arvioinnista. Kun samassa yhteydessä käydään läpi arvioinnin perusteet, henkilöille konkretisoituu vaativuuden arviointitekijöiden soveltamistapa.
<b>Työn vaativuuden arvioinnin yhteys tehtäväkohtaiseen palkkaan ja palkka-kehitykseen</b>	Palkkausjärjestelmän läpinäkyvyys edellyttää hyvän kokonaiskuvan luomista paitsi palkkausjärjestelmästä, sen palkkakytkennöistä sekä yleisistä palkkapolitiittisista linjoista, joita noudattaen pyritään huolehtimaan samapalkkaisuuden toteuttamisesta palkkausjärjestelmän osoittamalla tavalla. Oikeudenmukaisen, kannustavan ja tasa-arvoisen palkkapolitiikan toteuttaminen edellyttää, että organisaatiolla on välineitä määrittää palkkaa paitsi tehtävän vaativuuden, myös työssä suoriutumisen perusteella.
<b>Tehtäväkuvausten ja työn vaativuuden arviointien ylläpito</b>	Työn vaativuuden arviointijärjestelmässä on suunniteltava huolella paitsi rakenne, myös järjestelmän soveltamistapa ja järjestelmän ylläpidettävyyden. Kehityskeskustelu on luonteva tapa tehtäväkuvien tarkistamiselle. Eri organisaatio- ja esimiestasojen rooli järjestelmän ylläpidossa on määriteltävä selkeästi.

*Taulukko 17. Opit henkilön pätevyyden ja työsuorituksen arviointijärjestelmän tasa-arvoisuuden varmistamiseksi.*

<b>Kohde</b>	<b>Oppi</b>
<b>Pätevyyden ja työsuorituksen arviointijärjestelmän istuttaminen organisaatioon</b>	Pätevyyden ja työsuorituksen arvioinnin tavoitteet ja käyttömahdollisuudet kannattaa arvioida ja määritellä huolella, jotta järjestelmän hyödyt saadaan organisaation käyttöön. Arvioinnin omaksumiseen kannattaa varata aikaa ja tukea sitä viestinnällisin ja koulutuksellisin keinoin.

<b>Arviointikehikko</b>	Arviointitekijät ovat useimmiten monitulkintaisia, joten ne on välttämätöntä määrittellä selkeästi. Jokaisen esimiehen on huolehdittava siitä, että arvioinnin lähtökohta heijastelee jokaisella arviointitekijällä ja kunkin henkilön kohdalla henkilön hoitaman tehtävän tavoitteita ja odotuksia. Arviointiasteikon toimivuuteen vaikuttaa paitsi asteikon laajuus, myös tapa jolla asteikko on määritelty, ja millä kohtaa asteikkoa sijaitsee normaali suoritustaso.
<b>Pelisäännöt</b>	Arviointijärjestelmän pelisääntöjä laadittaessa on ennakoitava vastaantulevat tilanteet, joilla voi olla tilapäistä tai pysyvää vaikutusta työsuoritukseen ja linjata, millä tavoin ko. tilanteet mahdollisesti vaikuttavat henkilökohtaiseen lisään. Selkeä erimielisyystilanteiden ratkaisumalli lisää henkilöstön luottamusta järjestelmän oikeudenmukaisuuteen.
<b>Ohjeistus ja soveltamisen tuki</b>	Ilman kirjallista ohjeistusta, käsitteiden määrittelyä ja arviointiasteikon soveltamisen ohjausta sekä valmennusta ei saavuteta yhdenmukaista henkilön pätevyyden ja työsuorituksen arviointia. Yhdenmukaista soveltamista on tuettava ennen arviointia ohjeistuksen ja valmennuksen avulla, arviointien jälkeen käytäntöjen ja tulkintojen vertailulla sekä tarkastelemalla esimiesaluekohtaisia arviointijaumia.
<b>Pätevyyden ja työsuorituksen arvioinnin lähtökohta</b>	Arvioinnin lähtökohta ei ole läheskään aina itsestään selvyys, ja se kannattaa täsmentää ja kirjata selkeästi. Kirjallinen tehtävänkuvaus on hyödyllinen tietolähde paitsi työn vaativuutta arvioitaessa, myös peilattaessa työsuositusta tehtävän tavoitteisiin. Vääristymien välttämiseksi on tarpeen täsmentää, mitä tehtävää hoitavien työsuoritukselta voidaan arviointitekijäkohtaisesti edellyttää, jotta tehtävään sisältyvät perusodotukset täyttyvät.
<b>Arvioinnin toteutus</b>	Henkilön pätevyyden ja työsuorituksen arviointijärjestelmän käyttöönoton jälkeen on hyödyllistä käydä esimiesten kanssa läpi arviointiin liittyvät käytännöt, tulkinat ja soveltamistavat. Näin saadaan tietoa toimiviksi osoittautuneista käytännöistä, tulkinnanvaraisuuksista ja asteikon soveltamisesta, joka antaa hyvän pohjan soveltamiseen liittyvän ohjeistuksen kehittämiseksi.
<b>Palaute pätevyyden ja työsuorituksen arvioinnista</b>	Arviointituloksen palauttaminen ei riitä palautteeksi, jos järjestelmällä haetaan kannustavuutta ja ohjausvaikutuksia. Vahva keskustelukulttuuri tukee työsuorituksen arvioinnin ja siihen liittyvä palautteenannon omaksumista ja mieltämistä osaksi esimiestyötä ja johtamista. Muussa tapauksessa esimiesten ja muun henkilöstön valmiuksien kehittämiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota.
<b>Ylläpidon suunnittelu ja kytkentä muuhun toimintaan</b>	Työsuorituksen arviointijärjestelmästä saa strategista toimintaa tukevan työvälineen, kunhan se kytketään tarkoituksenmukaisella tavalla tavoitteisiin ja niiden toteutumisen seurantaan. Työsuorituksen arviointijärjestelmän tarkoitus on tukea, ei vaikeuttaa esimiestyötä.
<b>Henkilökohtaisista lisistä päättäminen</b>	Palkkapolitiittisten linjausten julkaiseminen lisää työsuorituksen arviointijärjestelmän ymmärrettävyyttä, läpinäkyvyyttä ja luottamusta siihen, että järjestelmää sovelletaan ja korotuksista päätetään oikeudenmukaisesti.
<b>Henkilökohtaisista lisistä viestiminen</b>	Palkkapolitiikan uskottavuus, luotettavuus ja kannustavuus edellyttää paitsi huolella suunniteltuja järjestelmiä ja prosesseja, myös huolella suunniteltua ja toteutettua viestintää.

## 8 PALKKATILASTOJEN ANALYSOINTI

Hankkeessa tehtiin organisaatioiden palkka-aineistoista tilastollisia analyyseja, joiden keskeisenä tarkoituksena oli selvittää uusien palkkausjärjestelmien vaikutuksia naisten ja miesten palkkoihin sekä sukupuolten välisiin palkkaeroihin. Palkka-aineistot kerättiin suoraan kustakin organisaatiosta. Palkka-analyyseilla tutkittiin pääsääntöisesti niiden henkilöiden palkkakehitystä, jotka olivat mukana hankkeen kohdejoukossa. Joistakin organisaatioista kerättiin kuitenkin myös laajempia palkka-aineistoja vertailukohdiksi. Palkkatietoja oli tarkoitus kerätä sekä ajalta ennen että jälkeen palkkausjärjestelmämuutoksen. Muutaman organisaation osalta palkkatietojen saanti ennen uudistusta osoittautui kuitenkin liian työlääksi. Erilaisten palkkamuuuttujien lisäksi hankkeen käyttöön toivottiin mm. tietoja henkilöiden sukupuolesta, työn vaativuusluokasta, tehtävänimikkeestä, iästä, työkokemuksesta ja koulutustasosta. Eri organisaatioista saatujen taustatietojen määrä ja laatu vaikutti jonkin verran suoritettujen palkka-analyyseiden sisältöön.

Työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointiin perustuvissa palkkausjärjestelmissä lähdetään siitä, että arviointiprosesseilla määritellään, mitkä työt ovat vaativuudeltaan samanarvoisia ja myös keiden henkilöiden suoriutuminen on samanarvoista. Lopullinen palkka määräytyy näiden arviointien perusteella, eikä suoraan esimerkiksi tehtävänimikkeen mukaan. Järjestelmän tasa-arvoisuuteen vaikuttaa siis myös se, onko arviointiprosessi tasa-arvoinen ja kohtelee se eri sukupuolia tasa-arvoisesti. Pelkillä tilastollisilla palkka-analyyseilla ei suoraan pystytty arvioimaan sitä, toteutuuko samapalkkaisuus todella hankkeessa mukana olleissa organisaatioissa, koska tällöin kunkin yksittäisen työn vaativuuden tai työsuorituksen arviointiprosessin sisältö ja työhön liittyvät yksityiskohdat olisi pitänyt tuntea. Sen sijaan projektin palkka-analyyseilla tarkasteltiin mm. sitä, maksetaanko saman vaativuustason töistä eri sukupuolille keskimäärin samantasoista palkkaa ja onko työsuorituksen ja pätevyysarvioinneissa merkittäviä eroja sukupuolten välillä.

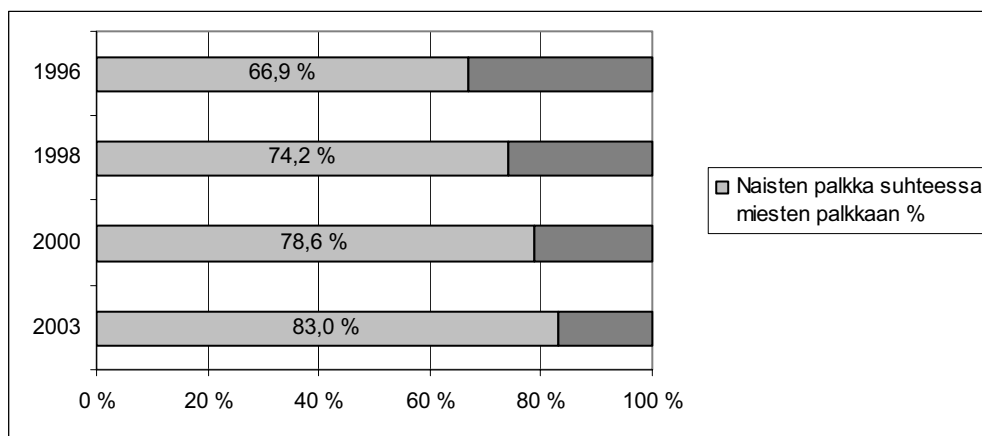
Hankkeessa tehdyt palkka-analyysit koostuivat erilaisten palkkakeskiarvojen vertailuista sekä regressioanalyyseista. Tässä raportissa esitetään lyhyesti keskeisimpiä palkka-analyysien tuloksia. Tarkempia organisaatiokohtaisia tuloksia toimitettiin kullekin case -organisaatiolle hankkeen aikana.

### 8.1 *Palkka-analyysit teollisuussektorilla*

Teollisuussektorillakin pyrittiin palkka-aineistoja kokoamaan sekä ajalta ennen että jälkeen palkkausjärjestelmämuutoksen. Yhdessä organisaatioissa teollisuussektorilla keskityttiin palkka-analyyseissa kuitenkin palkkausjärjestelmän kehittämistoimien vaikutuksiin, koska järjestelmä oli ko. organisaatioissa ollut käytössä jo vuodesta 1988 alkaen. Myös eräästä toisesta organisaatiosta ei pystytty saamaan palkkatilastoja ajalta ennen koko palkkausjärjestelmämuutosta. Tutkimusaineistoihin koottiin kohdeorganisaatioista sen sopimuksen piiriin kuuluvien palkkatiedot, jotka olivat hankkeen kohteena muutenkin (toimihenkilöt/työntekijät).

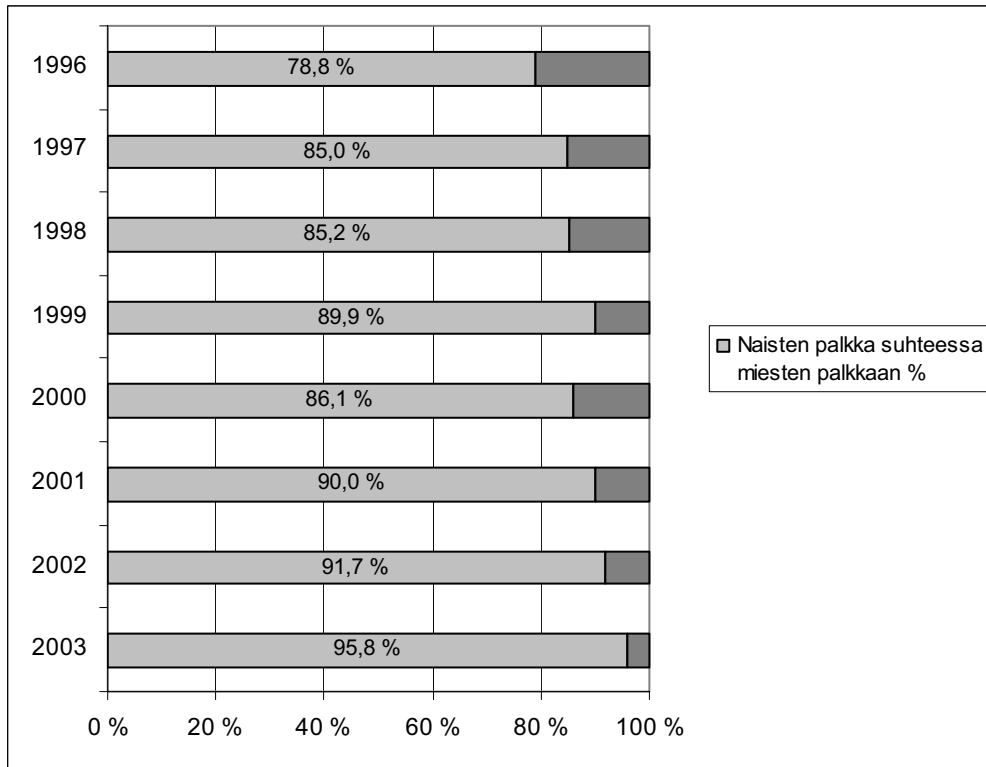
Hankkeessa oli mukana kolme kemianteollisuuden piirissä toimivaa yritystä toimihenkilöiden palkkausjärjestelmillään. Onkin mielenkiintoista vertailla kemianteollisuuden organisaatioiden palkka-analyysituloksia keskenään. Kaikissa hankkeessa mukana olleissa kemianteollisuuden organisaatioissa toimihenkilöiden palkkausjärjestelmän piirissä sukupuolten välinen palkkaero on selvästi kaventunut tarkastelujakson aikana (ks. kuvat 6 - 8). Sukupuolten välisten palkkakeskiarvojen erot eivät olleet enää tilastollisesti merkitseviä viimeisenä tarkasteluajankohtina organisaatioissa B ja C. Yhdestä kemian alan yrityksestä ei tosin palkka-aineistoa ollut saatavilla ennen palkkausjärjestelmämuudistusta.<sup>12</sup> Palkkaerojen kaventuminen oli nähtävissä myös silloin, kun tarkasteltiin vain kaikkina ajankohtina aineistossa olevia henkilöitä, eli kun henkilöiden vaihtuvuuden vaikutus oli keskiarvojen vertailusta eliminoitu. Tämä havainto tukee sitä, että nimenomaan palkkausjärjestelmämuudistuksella on ollut vaikutusta palkkaerojen kaventumiseen.

Kaikissa hankkeeseen osallistuneissa kemian alan organisaatioissa saman vaativuustason tehtävistä maksettiin naisille ja miehille keskimäärin samantasoista palkkaa viimeisenä tarkasteluajankohtana käytettävissä olevassa toimihenkilöaineistossa. Sukupuoli ei myöskään missään näistä organisaatioista näyttänyt vaikuttavan tilastollisesti merkitsevästi pätevyyden arviointiin tai henkilökohtaisen palkanosan prosenttiosuuteen tehtäväkohtaisesta palkasta. Yhdessä kemianteollisuuden organisaatiossa naiset sijoittuivat vielä viimeisenä tarkasteluajankohtana keskimäärin alemman vaativuustason tehtäviin kuin saman koulutuksen ja saman työkokemuksen omaavat tai samankäiset miehet. Muissa organisaatioissa ei löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroja työn vaativuusluokkiin sijoittumisessa sukupuolten välillä.

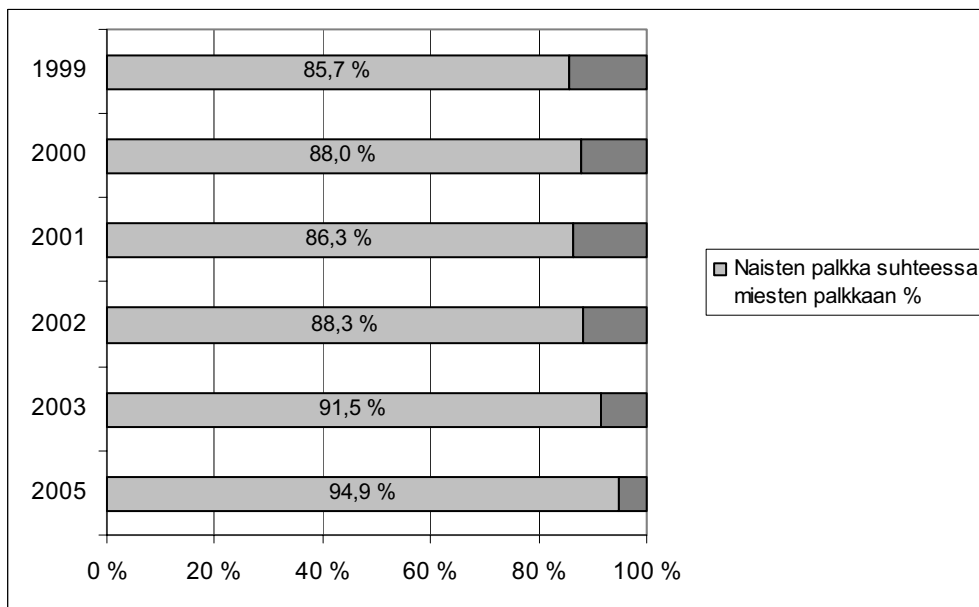


Kuva 6. Naisten säännöllisen työajan ansion keskiarvo prosentteina miesten säännöllisen työajan ansion keskiarvosta teollisuusorganisaatiossa A, kemianteollisuus toimihenkilöjärjestelmä. Kokoaikaisesti työskennelleet.

<sup>12</sup> Organisaatiossa A palkkausjärjestelmämuudistus tapahtui vuosina 1997-99, organisaatiossa 1996-97 ja organisaatiossa C työn vaativuuden arviointijärjestelmän osalta vuonna 1996 ja henkilökohtainen palkanosa otettiin käyttöön vuonna 2002.



Kuva 7. Naisten säännöllisen työajan ansion keskiarvo prosentteina miesten säännöllisen työajan ansion keskiarvosta teollisuusorganisaatiossa B, kemianteollisuus toimihenkilöjärjestelmä. Kokoaikaisesti työskennelleet.



Kuva 8. Naisten säännöllisen työajan ansion keskiarvo prosentteina miesten säännöllisen työajan ansion keskiarvosta teollisuusorganisaatiossa C, kemianteollisuus toimihenkilöjärjestelmä. Koko aineisto.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Organisaatio C:n osalta tarkastelussa on käytetty osittamattomia palkkoja, joten mahdolliset osajaksit eivät vaikuta tarkastelun tuloksiin.

Muiden kun kemian alan teollisuusorganisaatioiden palkka-analyyseissa ei ollut nähtävissä yhtä selkää muutosta palkkaeroissa tutkittavalla ajanjaksolla. Näissä organisaatioissa alkutilanteessakin sukupuolten väliset palkkaerot olivat pienemmät eikä selkeätä suuntausta palkkaerojen suuruudessa ollut havaittavissa palkka-analyysien perusteella. Viimeisenä tarkasteluajankohtana jäljelle jääneet palkkaerot johtuivat pääosin siitä, että naiset sijoittuivat keskimäärin alemman vaatavuustason tehtäviin kuin miehet. Saman vaatavuustason tehtävissä ei näidenkään organisaatioiden palkka-analyyseissa ollut havaittavissa sukupuolten välillä tilastollisesti merkitseviä palkkaeroja viimeisenä tarkasteluajankohtana vuonna 2003.

## **8.2 Palkka-analyysit kuntasektorilla**

Kuntasektorilta hankkeessa oli mukana viisi kuntaa, joista kolmesta oli mukana sekä Teknisten sopimus sekä KVTES. Kaksi kuntaa oli hankkeessa mukana yhdellä virka- ja työehtosopimuksella, muissa kunnissa hanke kohdistui kummankin sopimuksen alueelle. Hankkeessa tehdyn tutkimuksen ollessa luonteeltaan toimintatutkimusta rajatuissa kohdeorganisaatioissa, myös palkkatilastot kerättiin yleensä samasta joukosta, kuin mihin muukin tutkimus kohdistui. Muutamassa tapauksessa kuitenkin palkka-analyyseissa käytettiin lisäaineistoa tiettyjen vertailujen tekemiseen.

Kuntasektorilla palkka-analyyseja vaikeutti usein se, että kunta-alalla miehet ja naiset ovat varsin vahvasti jakautuneet eri virka- ja työehtosopimusten piiriin. Kunnallisen yleisen työ- ja virkaehtosopimuksen (KVTES) piiriin kuuluvista suurin osa on naisia ja toisaalta teknisten sopimuksen piiriin kuuluvista selvä enemmistö on miehiä. Siis myös yksiköissä, joiden henkilöstö kuului pääosin jommankumman sopimuksen piiriin, toisen sukupuolen osuus henkilöstöstä saattoi olla erittäin pieni, jopa vain muutamia henkilöitä. Tällöin luotettavien palkka-analyysien tekeminen vaikeutui.

Palkka-aineistojen toimittamiseen liittyvät ongelmat olivat erityisen yleisiä kuntasektorin organisaatioissa. Tästä syystä henkilöiden taustatietojen ja palkkatietojen tilastointiin on kuntasektorilla jatkossa syytä kiinnittää huomiota, jos vastaavia analyyseja halutaan tehdä esimerkiksi tasa-arvosuunnitelmia varten. Eräästä kuntaorganisaatiosta ei saatu lainkaan aineistoa ajalta ennen palkkausjärjestelmä uudistusta, koska kunnassa oli uudistettu palkka- ja henkilötietojen tilastointia niin, että aineistojen tuottaminen olisi ollut kohtuuttoman vaikeaa. Koulutustietojen tilastointi oli monessa tapauksessa varsin puutteellista. Tilastojen käsittelyssä aiheuttivat ongelmia mm. kirjavat tavat tilastojen tekemisessä sekä puuttuvat tiedot. Jos esimerkiksi joltakin henkilöltä puuttui koulutustieto, oli tilastosta yleensä mahdotonta nähdä, tarkoittiko tämä sitä, että henkilöillä ei ollut lainkaan koulutusta vai sitä, että tietoa ei ollut saatavilla.

Kuntasektorin organisaatioiden palkka-analyysit tukivat käsitystä, että kuntapuolella sukupuolten väliset palkkaerot ovat pitkälti virka- ja työehtosopimusten välisiä, eivätkä niinkään sopimusten sisäisiä. Useissa tapauksissa sukupuolten välisiä palkkaeroja ei esiintynyt saman organisaation sisällä, saman virka- ja työehtosopimuksen piiriin kuuluvilla henkilöillä lainkaan ennen palkkausjärjestelmä uudistustakaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei sukupuolten välisiä palkkaeroja esiintyisi koko kunnan tai kuntasektorin tasolla. Sopimuskohtaisten palkkausjärjestelmien mahdollisuudet vaikuttaa

sukupuolten välisiin palkkaeroihin ovat kuitenkin nykyisessä tilanteessa hyvin pienet. Joissakin organisaatioissa kuntasektorilla esiintyi myös sukupuolten välinen palkkaero naisten eduksi. Työsuorituksen arviointiin perustuvan henkilökohtaisen palkanosan määräytyminen näytti hankkeessa mukana olleissa kuntaorganisaatioissa olevan sukupuolineutraalia.

Hankkeeseen tehtyjen organisaatiokohtaisten palkka-analyysien perusteella ei voitu havaita työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointeihin perustuvilla palkkausjärjestelmillä olevan selkeää ja johdonmukaista vaikutusta sukupuolten välisiin palkkaeroihin tutkittavissa kunta-alan organisaatioissa. Parissa organisaatiossa sukupuolten välinen palkkaero pieneni tarkasteltaessa koko aineistoa niin, että mukana oli sekä KVTES:n että teknisten sopimuksen piiriin kuuluvia. Sukupuolten välisen palkkaeron kaventuminen näytti tällöin johtuvan pääosin siitä, että naisvaltaisen KVTES:n keskipalkat lähestyivät Teknisten sopimuksen keskipalkkoja kyseisissä aineistoissa, eikä niinkään siitä, että sukupuolten välinen palkkaero olisi kaventunut tietyn työehtosopimuksen piiriin kuuluvien keskuudessa. Uuden palkkausjärjestelmän vaikutuksesta ei näissä tapauksissa voitu tehdä selkeää johtopäätöstä, koska kyseisissä aineistoissa oli mukana kahden virka- ja työehtosopimuksen ja näin ollen kahden erilaisen palkkausjärjestelmän piiriin kuuluvia henkilöitä. Myös joissakin muissa tarkasteluissa oli havaittavissa hyvin pientä palkkaerojen kaventumista, mutta muutoksen pienuuden sekä aineistojen luonteen takia ei voitu selvästi todentaa uuden palkkausjärjestelmän vaikutusta.

Työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän palkkaa muuttavat vaikutukset näyttivät ylipäätään olevan kuntasektorilla melko pieniä. Esimerkiksi työsuorituksen arviointiin perustuvan henkilökohtaisen palkanosan osuus kokonaispalkasta oli useassa tapauksessa varsin pieni. Aiemmin onkin jo todettu myös se, että kunta-alalla eri sukupuolet jakautuvat myös melko paljon eri työehtosopimusten piiriin, eikä sopimuskohtaisilla palkkausjärjestelmillä näin ollen voida vaikuttaa koko sektorin palkkaeroihin. *Kuntasektorilla sukupuolten välisten palkkaerojen pienentämiseksi pitäisikin ensisijaisesti pyrkiä segregaatian vähentämiseen sekä pohtia erillisten virka- ja työehtosopimusten merkitystä sukupuolten välisiin palkkaeroihin.*

Tasa-arvolain mukaan vähintään 30 henkilöä säännöllisesti työllistävillä työnantajilla on velvollisuus edistää tasa-arvoa vuosittaisen suunnitelman pohjalta. Tasa-arvosuunnitelman tulee sisältää erittely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä kartoitus naisten ja miesten tehtävien luokituksesta, palkoista ja palkkaeroista. Hankkeessa tuotetuista ja kohdeorganisaatiolle toimitetuista palkka-analyyseista organisaatiot voivat saada vinkkejä palkkakartoitusten tekemiseen tasa-arvosuunnitelmaa varten. Palkkatilastojen analyyseissa aineistojen kokoaminen osoittautui varsin haasteelliseksi tehtäväksi. Jatkossa eri organisaatioissa olisikin hyvä pohtia, kuinka palkka- ja henkilöiden taustatietojen tilastointia voitaisiin kehittää selkeämmäksi ja sujuvammaksi.

## 9 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmämuudistuksin –hankkeen taustalla oli tarve selvittää työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja työsuorituksen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien vaikutuksia ja toimivuutta samapalkkaisuuden näkökulmasta, ja kehittää ko. palkkausjärjestelmiä soveltavien työpaikkojen käyttöön sukupuolten palkkatasa-arvon toteuttamista tukevia käytäntöjä ja välineitä. Hankkeen pää tavoitteena oli naisten ja miesten samapalkkaisuuden edistäminen kehittämällä sukupuolia syrjimättömiä palkkausjärjestelmiä ja niiden kehittämis- sekä ylläpitoprosesseja. Hankkeen tavoitteita edistettiin kohdeorganisaatioiden palkkausjärjestelmiä kehittämällä sekä tuottamalla organisaatiokohtaisesta kehitystyöstä laajemminkin käytettäviä menetelmiä, joilla voidaan edistää samapalkkaisuutta sukupuolten välillä.

Hankkeessa selvitettiin työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja työsuorituksen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien vaikutuksia sukupuolten välisiin palkkaeroihin. Kohdeorganisaatioiden palkka-aineiston analysointitulosten perusteella palkkausjärjestelmien vaikutukset sukupuolten välisiin palkkaeroihin näyttivät varsin erilaisilta kunta- ja teollisuussektoreilla. Kuntasektorin organisaatioissa ei ollut näkyvissä selkeää palkkaerojen kaventumista, kun taas useassa teollisuusorganisaatioissa uusi palkkausjärjestelmä näytti selvästi pienentäneen sukupuolten välisiä palkkaeroja. Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmämuudistuksin –hankkeessa tarkasteltiin vain yksittäisten kohdeorganisaatioiden, teollisuudessa yrityksen tietyn henkilöstöryhmän ja kuntapuolella tiettyjen yksikköjen palkka-aineistoja. Tuloksia ei siis voida yleistää koko teollisuus- tai kuntasektorille. Kuitenkin jotakin suuntaviivoja voidaan hankkeen palkka-analyysien perusteella vetää. Teollisuussektorilla kaikissa kemianteollisuuden organisaatioissa palkkaerot olivat pienentyneet selvästi, joten kemian teollisuuden toimihenkilöiden palkkausjärjestelmällä näyttäisi olevan sukupuolten välisiä palkkaeroja pienentävä vaikutus. Muissa hankkeessa mukana olleissa teollisuusorganisaatioissa palkkaerojen kaventuminen ei ollut yhtä selkeätä. Kuntapuolella taas ei voitu yhdessäkään organisaatioissa havaita selkeää palkkausjärjestelmän vaikutusta sukupuolten välisiin palkkaeroihin. Tarkasteluja vaikeutti sukupuolten voimakas segregatio nais- ja miesvaltaisiin sopimuksiin ja palkkausjärjestelmiin. Kunnissa palkkausjärjestelmiä oltiin hankkeen aikana osin vasta ottamassa käyttöön, mikä osaltaan vaikeutti palkkavaikutusten tarkastelua.

Kohdeorganisaatioiden lähtötilannetta mallinnettaessa paikannettiin runsas joukko palkkausjärjestelmien rakenteeseen ja soveltamiseen liittyviä kehityshaasteita, jotka koottiin organisaatiokohtaisiin raportteihin yhdessä haasteisiin liittyvien kehittämisehdotusten kanssa. Kehitystyön painopisteet vaihtelivat kohdeorganisaatioissa ja hankkeen aikana toteutettiin erityyppisiä kehittämistoimenpiteitä. Kehitystyön tuloksena saatiin aikaan monenlaisia parannuksia organisaatioiden palkkausjärjestelmien rakenteissa, soveltamiseen liittyvissä käytännöissä ja ohjauksessa, sekä esimiesten ja muun henkilöstön osaamisessa. Organisaatioiden hiljaisen tiedon hyödyntäminen sekä esimiesten ja muun henkilöstön osallistuminen kehittämistoimintaan syvensi ja konkretisoi palkkausjärjestelmien täsmennys- ja ohjaustarpeita. Työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja työsuorituksen arviointijärjestelmiin liittyvät kehittämistoimet kohdeorganisaatioissa johtivat käytännön toimenpiteiden kautta myönteisiin vaikutuksiin palkkausjärjestelmään liittyvissä käytännöissä sekä henkilöstön suhtautumisessa.

Kehittämistoimien ja hankkeen vaikutusten arviointi esimiesten, muun henkilöstön ja hankkeen avainhenkilöiden kesken välitti monipuolisen kuvan toimenpiteiden kokonaisvaikutuksista. Yhtenä hankkeen hedelmällisenä erityispiirteenä pidettiin organisaatioiden välistä tiedon ja kokemusten vaihtoa verkostotapaamisissa. Kohdeorganisaatioiden välinen yhteistoiminta oli aktiivista koko hankkeen ajan.

Haasteet järjestelmän toimivuudessa sekä yhdenmukaisen kohtelun varmistamisessa ovat pitkälti yhteisiä, vaikka hankkeessa mukana olevat organisaatiot olivat eri sektoreilta ja palkkausjärjestelmän elinkaaren suhteen eri vaiheissa. Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmäuudistuksin –hankkeen tutkimustulokset osoittavat, että organisaatioissa on usein keskitytty pitkälti palkkausjärjestelmän rakenteellisiin uudistuksiin ja rakenteen toimivuuteen. Työn vaativuuden tai henkilön pätevyyden ja työsuorituksen arviointijärjestelmän valinta ja rakentaminen, arviointitekijöiden määrittely, tehtävien vaativuuksien arviointi ja muut palkkausjärjestelmän käyttöönottovaiheessa päätettävät asiat ovat järjestelmän toimivuuden kannalta tärkeitä, mutta tutkimuksen perusteella vähemmälle huomiolle ovat sen sijaan jääneet palkkausjärjestelmän toimivuuden ja tarkoituksenmukaisen käytön varmistaminen sekä henkilöstön kokemukset palkkausjärjestelmän kannustavuudesta ja oikeudenmukaisuudesta.

Hankkeen aikana paikannettiin osassa palkkausjärjestelmiä rakenteellisia ”heikkouksia”, jotka vaikeuttivat samapalkkaisuusperiaatteen mukaiseen lopputulokseen pääsyä työn vaativuutta tai työsuoritusta arvioitaessa. Suurimmat haasteet sekä teollisuudessa kuntaorganisaatioissa liittyivät kuitenkin palkkausjärjestelmän soveltamiseen ja johtamiseen. Kaikissa mukana olevissa organisaatioissa paikannettiin kehittämistarpeita, jotka edellyttivät palkkausjärjestelmän soveltamisen ohjauksen ja seurannan lisäämistä sekä palkkatietämyksen parantamista. Eräs keskeisiä arviointivaiheessa paikannettuja haasteita puolestaan liittyi kehittämistoimien vaikuttavuuteen. Hankkeen aikana toteutettuja kehittämistoimia esimiesten ja muun henkilöstön kanssa läpi käytäessä havaittiin, että kehittämistoimien havaitseminen, niiden merkityksen oivaltaminen sekä käytäntöön ottaminen ei tapahdu itsestään, vaan vaatii tehtyjen muutosten avaamista ja käsittelyä yhdessä henkilöstön kanssa.

Hankkeeseen osallistuneissa organisaatioissa suhtautuminen työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja työsuorituksen arviointiin perustuviin palkkausjärjestelmiin oli jokseenkin ”jäsentymätöntä”. Tätä selittää osin puutteellinen tietämys arviointijärjestelmistä että niiden palkkavaikutuksista. Oikean tiedon puuttuessa näkemykset sekä arviot tehtiin oletusten perusteella. Osin selitys löytyy palkkausjärjestelmän käyttöön liittyvistä vaihtelevista käytännöistä organisaation sisällä niin osastojen kuin eri esimiestenkin välillä. Toimiva palkkausjärjestelmä vaatii riittävän tietoisuuden ja osaamisen organisaatioissa niin rakeellisten asioiden kuin soveltamiskäytäntöjen suhteen. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että palkkausjärjestelmäuudistuksia on pidetty tarpeellisina ja uusien järjestelmien periaatteita sekä tavoitteita hyvinä. Kriittisesti suhtaudutaan järjestelmien soveltamiseen. Organisaatioissa riittää vielä haastetta, jotta henkilöstöstä kokisi uuden palkkausjärjestelmän ja sen palkkavaikutukset kannustaviksi sekä oikeudenmukaisiksi.

Hankkeessa kerätyn aineiston perusteella luottamus palkkausjärjestelmiin syntyy läpinäkyvien sekä yhdenmukaisten käytäntöjen kautta. Läpinäkyvyyden tulee ulottua palkanmäärityksen perusteista ja arviointimenetelmistä aina arviointitulosten palkkakytkentöihin ja palkankorotuksia ohjaaviin periaatteisiin asti. Hanke osoitti,

että erityisesti palkantarkistusmekanismien avaaminen henkilöstölle on haaste vastaisuudessakin samapalkkaisuusperiaatteen todentamiseksi organisaatioissa. Henkilöstön tulisi tietää paitsi siitä, mistä oma palkka koostuu, myös se miten siihen voi itse vaikuttaa. Kehittymis- ja vaikutusmahdollisuuksien olemassa olo ja niiden tunnistaminen ovat olennaisia asioita myös kannustavuuden näkökulmasta. Kehitystoimina organisaatioissa on parannettu ohjeistusta, koulutettu sekä valmennettu henkilöstöä niin palkkausjärjestelmien tavoitteesta kuin sisällöistäkin. Tasa-arvoisuuden kokemusta sekä samapalkka-ajatusta voidaan edistää arviointiin perustuvilla palkkausjärjestelmillä, mutta tasa-arvo ei toteudu vain ohjeiden laadinnalla. Palkkausjärjestelmä tulisi ”ottaa organisaation omaksi” sisällyttämällä se osaksi kokonaispalkitsemista ja johtamista, sekä työstämällä järjestelmälle yhteinen tulkinta ja merkitys.

Työn vaativuuden arvioinnin ajatuksena on tasa-arvonäkökulmasta ollut, että naisten asema palkkauksessa paranee sen myötä, että töiden arvioinnin yhteydessä palkkauksesta poistuu naisvaltaisten töiden aliarvostus. Käytännössä tämä ei ole ongelmatonta, sillä vanhat arvostukset saattavat siirtyä eteenpäin myös uusiin palkkausjärjestelmiin. Arviointiprosessit etenevät usein hitaasti eikä samapalkkaisuustavoite välttämättä säily kovin keskeisenä palkkausjärjestelmien uudistamisen tavoitteena. Henkilökohtaisen palkanosan jakoperusteiden tasa-arvoisuus taas on pitkälti kiinni esimiesten yhdenmukaisesta ja tarkoituksenmukaisesta arviointityöstä. Onnistumisen mahdollisuuksia on edistänyt esimiesten kouluttaminen, mutta tulkintojen ja käytäntöjen yhdenmukaisuus edellyttää lisäksi seurantaa sekä menettelytapojen ja ratkaisuperusteiden avaamista esimiesten kesken.

Tutkimustulosten perusteella näyttää siltä, että työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja työsuorituksen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien avulla on mahdollistaa paikantaa ja poistaa sukupuolten välisiä palkkaeroja, jotka eivät selity arviointimenetelmin todennetuilla eroilla työn vaativuudessa, henkilön pätevyydessä tai työsuorituksessa. Teollisuus- ja kuntasektoreilla palkkausjärjestelmät ovat virka- ja työehtosopimusrakenteesta johtuen toimiala- ja henkilöstöryhmäkohtaisia. Tästä johtuen palkkausjärjestelmien mahdollisuudet vaikuttaa sukupuolten välisiin palkkaeroihin koko organisaation tasolla, ovat rajatumpia kuin esimerkiksi valtiosektorilla, jossa pääosin sovelletaan yhtä järjestelmää koko henkilöstöön.<sup>14</sup> Kun työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja työsuorituksen arvioinnissa käytettävät kriteerit ja tasot ovat erilaiset eri järjestelmien piirissä, sen arviointi, maksetaanko samanarvoisesta työstä ja työsuorituksesta samaa palkkaa eri sopimusten piirissä olevalle henkilölle, on varsin haasteellista. Työelämän tasa-arvoon liittyvät lait turvaavat työntekijälle oikeuden samaan palkkaan samanarvoisesta työstä, eikä eri työ- tai virkaehtosopimusten piiriin kuulumisen ole pätevä peruste palkkaeroille. Lainsäädäntö ei kuitenkaan ota kantaa menetelmään, jolla samapalkkaisuus tulisi varmistaa, eikä edellytä työnantajaa soveltamaa samaa palkanmäärittä- tai arviointimenetelmää koko henkilöstöön.

Naisten ja miesten välistä samapalkkaisuutta on edistetty lainsäädäntöä kehittämällä, hallituksen toimenpiteillä sekä työmarkkinajärjestöjen toimesta. Myös tutkimukseen perustuvaa tietoa palkkaeroista ja niiden syistä on jo runsaasti olemassa. Normit, säädökset ja työmarkkinapolitiikka luovat puitteet ja tuovat raamit sekä tarjoavat palkka-

<sup>14</sup> Valtiosektorin arviointeihin perustuvien palkkausjärjestelmien tasa-arvovaikutuksista ks. HUUHTANEN ym. 2005.

tason vertailtavuuden organisaatioille, joissa toteutetaan käytännön tasolla samapalkkaisuusperiaatetta palkasta sovittaessa työnantajan ja palkansaajan välillä. Hankkeen kokemusten perusteella organisaatioilla on tarvetta palkkausjärjestelmien kehittämiseen, mutta heillä ei useinkaan ole tähän tarvittavia resursseja. Tutkimustulokset osoittavat, että palkkaerojen pienentäminen on mahdollista arviointiin perustuvilla palkkausjärjestelmillä, mutta sen toteuttamiseksi organisaatioiden on kiinnitettävä jatkuvaa huomioita palkkausjärjestelmän rakenteelliseen tasa-arvoon ja soveltamiskäytäntöjen yhdenmukaisuuteen. Samapalkkaisuuden toteutumisen kannalta erittäin keskeistä käytettäessä arviointeihin perustuvia palkkausjärjestelmiä on työn vaatavuuden sekä henkilön pätevyyden ja työsuorituksen arviointien tasa-arvoisuus sekä esimiesten riittävät valmiudet arviointien tekemiseen, koska näiden arviointien perusteella määritellään samanarvoinen työ sekä samanarvoinen suoriutuminen. Tutkittujen palkkausjärjestelmien lähtökohtana on, että samoiksi tai samanarvoisiksi arvioiduista töistä, pätevyyksistä ja työsuorituksista maksetaan samaa palkkaa. Kriittinen kohta palkkauksen tasa-arvoisuuden kannalta on tällöin arviointitulosten luotettavuus, minkä varmistamiseen Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmä uudistuksin –hankkeen tavoitteet ja toimenpiteet olennaisilta osin keskittyivät. Arviointiprosessien tukeminen, kehittäminen ja yhdenmukaistaminen tulisi olla jatkuva prosessi. Tutkimus- ja kehitystoimintaa tulisi samapalkkaisuuden edistämiseksi jatkossakin kohdentaa yritysten ja muiden organisaatioiden tasolle tukemaan tiedotusta, koulutusta ja esimiesvalmennusta sekä muita käytännön toimia, jotta arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät toimisivat tarkoituksessaan ja tarkoituksen mukaisella tavalla.

## LÄHTEET

ASP, E., HAKOLA, T., HARJA, A., LOUHEVAARA, V., UHMAVAARA, H. ja VUORINEN, J. (1992) *Työn vaativuuden arviointi*. Turun yliopiston sosiologian laitos ja Työterveyslaitos. Turku.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2006): *Report from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on equality between women and men – 2006*. Brysseli.

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/gender\\_equality/docs/com\\_2006\\_71\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/gender_equality/docs/com_2006_71_en.pdf) (Viitattu 27.2.2006)

EISENHARDT, K. (1989) *Building theories from case study research*. Academy Of Management Review. Vol.14. No.4, 532-550.

FILANDER, K. (2000) *Kehittämistyö murroksessa. Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990 –luvulla*. Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Pront. Tampere.

GOMEZ-MEJIA, L.R. ja BALKIN, D.B. (1992) *Compensation, organizational strategy and firm performance*. South-Western Series on Human Resources Management. Cincinnati, Ohio.

GUMMERSON, E. (1991) *Qualitative Methods in Management Research*. Sage. London.

HUUHTANEN, M., JÄMSÉN, S., MAANIEMI, J., LAHTI, C. ja KARPPINEN, V. (2005) *Palkkaus uudistus valtiosektorilla. Tutkimus työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien toimivuudesta ja vaikutuksista sukupuolten välisiin palkkaeroihin*. Teknillinen korkeakoulu. Espoo.

KASVIO, A. (1997) *Digitaalinen kumous, työn murros ja tietoyhteiskunta*. Teoksessa Stachon, Kari (toim.): *Näkökulmia tietoyhteiskuntaan*. Gaudeamus. Tampere.

KUNTATYÖNANTAJA (2004) *Palkkaus uudistuu kunnissa. Henkilökohtainen palkitseminen käyttöön*. Kuntatyönantajan palkkausopas 2004. Kuntatyönantaja 2/2004.

LAHTI, C., TARUMO, S. ja VARTIAINEN, M. (2004) *Palkkausjärjestelmien Kehittäminen*. Edita Publishing. Helsinki.

LAWRENCE, P.R. ja LORSCH, J.W. (1967) *Organization and Environment*. Harvard University Press. Cambridge (MA).

NURMELA, K., HAKONEN, N., HULKKO, K., KUULA, T. ja VARTIAINEN, M. (1999) *Miten Tulospalkkaus Suomessa toimii?* Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Espoo.

SYRJÄLÄ, L., AHONEN, S., SYRJÄLÄINEN, E. ja SAARI, S. (1994) *Laadullisen tutkimuksen työtapa*. Kirjayhtymä. Helsinki.

TARUMO, S. ja LAHTI, C. (2005) *Työn vaativuuden ja työssä suoriutumisen arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät*. Teoksessa Vartiainen, M. ja Kauhanen, J. (toim.) (2005) *Palkitseminen globaalissa Suomessa* WSOY. Helsinki.

TUOMINEN, E.-L. (1993) *Tasa-arvoinen palkkaus - naisten ja miesten palkkaerojen poistamisen strategia*. Teoksessa Vartiainen, M. ja Falck, A. (toim.) *Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet*. (toim.) Vartiainen, M. ja Falck, A.. WSOY. Juva.

TYÖNARVIOINTITYÖRYHMÄ (1992) *Työn vaativuuden arvioinnin kehittäminen*. Työnarviointityöryhmän loppuraportti. Valtion painatuskeskus. Helsinki.

TYÖNARVIOINTITYÖRYHMÄ (1994) *Työn vaativuuden arvioinnin kehittäminen*. Työnarviointityöryhmän loppuraportti. Painatuskeskus Oy. Helsinki.

VALKEAVAARA, T. (1997) *HRD practitioners analysing their work: what does it tell about their present role in working life? Social change and adult education research. Adult education research in Nordic Countries 1996*. Institute for education research. University of Jyväskylä. Jyväskylä.

VUORINEN, J., ROSENGREN, P., UHMAVAARA, H., KOSKENSALMI, S., PELTOMÄKI, M. ja TAKALA, H. (1993) *Mitä työ vaatii? Kokeilututkimus työn vaativuuden arviointimenetelmien kehittämiseksi*. Painatuskeskus. Helsinki.

YIN, R.K. (1989) *Case Study Research - Design and Methods*. Sage. London.

## Liite 1 Työkalupakin työkalut

### Työkalupakin menetelmät ja välineet

Alue	Menetelmä
<b>Arviointikäytännöt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- T1.1 Vaativuuden arviointityöpaja</li> <li>- T1.2 Työn ja tehtävän vaativuuden arviointi</li> <li>- T1.3 Työn ja tehtävän kuvaus</li> <li>- T1.4 Esimerkki tehtävän vaativuustekijöistä</li> <li>- T2.1 Pätevyyden ja suorituksen arviointityöpaja</li> <li>- T2.2 Pätevyyden ja suorituksen arviointi</li> <li>- T2.3 Suorituksen arviointikriteerit</li> </ul>
<b>Ohjeistus ja tiedotus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- T3.1 Palkitsemisen kokonaiskuva</li> <li>- T3.2 Palkitsemisen vuosikello</li> <li>- T3.3 Palkkausjärjestelmän kuvauspohja</li> <li>- T4.1 Kysymyksiä henkilökohtaisesta palkanosasto</li> </ul>
<b>Seuranta ja analysointi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- T5.1 Palkkatilastojen analysointi</li> <li>- T6.1 Kysely palkkausjärjestelmän toimivuudesta</li> <li>- T6.2 Keskiarvomuuttujat palkkausjärjestelmän toimivuuden analysointiin</li> <li>- T7.1 Palkkausjärjestelmän arviointityöpaja</li> </ul>
<b>Kehittämisen ja käytännön sudenkuoppia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- T8.1 Case esimerkkejä</li> <li>- T8.2 Kehittämispit</li> </ul>

## Liite 2 Teollisuuden kehittämistoimenpiteet

### Case A

Kehittämisvaiheessa keskityttiin työn vaativuuden arviointikäytäntöjen kehittämiseen. Tavoitteena oli lisätä esimiesten valmiuksia kuvata toimihenkilöalaistensa tehtäviä sekä laatia ohjeistuksen mukaisia tehtävänkuvauksia. Tavoitteena oli myös parantaa esimiesten ja luokitustyöryhmän välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Kehittämisvaihe aloitettiin toimittamalla luokitustyöryhmäläisille sähköpostitse kysely, jonka avulla kartoitettiin keskeisimpiä ongelmia esimiesten laatimien toimenkuvien perusteella tapahtuvassa tehtävien vaativuuden arviointiprosessissa. Saatujen vastausten perusteella organisaatiolle suunniteltiin koulutuspaketti, joka koostui yleisestä koulutusosioista (työn vaativuuden arviointi, tehtävänkuvauksen laadinta, palkkausjärjestelmä) sekä ryhmätyöskentelystä. Koulutustilaisuuksia järjestettiin kevään 2005 aikana kaksi kappaletta. Erityisesti ryhmätöiden avulla esimiehet saivat selkeän kuvan siitä, miksi hyvin tehty tehtävänkuvaus on tärkeä johdonmukaisen ja tasa-arvoisen palkkapolitiikan noudattamisessa. Tarvittaessa organisaatio voi hyödyntää koulutuspakettia myös jatkossa esimiesten koulutuksessa. Kehittämisvaiheen tulokset raportoitiin kohdeorganisaatiolle toukokuussa 2005.

### Case B

Kehittämisvaiheen tavoitteena oli kehittää palkkausjärjestelmää koskevaa viestintää rakentamalla palkitsemisen kokonaiskuvaus sekä uudistamalla kuvaukset käytössä olevista palkkausjärjestelmistä. Kokonaismallin kehittäminen tapahtui työryhmässä, jonka työskentelyä tutkijat tukivat ja seurasivat. Organisaatiossa kehittämisvaihe eteni syksyllä 2004 palkkausjärjestelmän kokonaiskuvauksen työstämisenä. Tarkoituksena oli luoda intranettiin palkitsemispolku, josta käy ilmi kaikki palkkausjärjestelmän osat. Päävastuu palkkausjärjestelmän kuvauksessa on organisaatiossa, tutkijat kommentoivat ja ohjasivat palkkausjärjestelmäkuvauksen sisällön ja rakenteeseen osalta. Yhdeksi organisaation kehittämistavoitteeksi asetettiin myös palkkausjärjestelmän tuntemuksen lisääminen henkilöstön keskuudessa. Syksyllä 2004 sovittiin koulutuksesta, joka järjestettiin keväällä 2005 ennen esimiesten pitämiä palkkauksen palautekeskusteluita. Tammikuussa 2005 tutkijat aloittivat suunnittelutyön organisaation yhteyshenkilön kanssa koulutustilaisuuksien järjestämisestä. Koulutustilaisuudet järjestettiin erikseen esimiehille ja työntekijöille sekä toimihenkilöille. Koulutuksia järjestettiin yhteensä neljä kappaletta helmi- ja maaliskuun aikana ja ne koostuivat palkkausjärjestelmästä yleisesti ja sen osiosta sekä organisaation oman palkkausjärjestelmän esittelyä ja lopuksi käytiin vapaamuotoista keskustelua ryhmätöiden pohjalta. Organisaation toinen kehittämisvaiheen tavoite liittyi pätevyyden arvioinnin toimivuuden kartoittamiseen ja vertailuun vuosien 2004 ja 2005 välillä. Tämän vuoksi vuonna 2004 toteutettu kysely ja haastattelut toistettiin

vuonna 2005 toukokuussa edellisen vuoden mallin mukaisesti. Kehittämisvaiheen tulokset raportoitiin kohdeorganisaatiolle kesäkuussa 2005.

### Case C

Kehittämisvaiheen tavoitteena oli nykyiseen palkkausjärjestelmään sisältyvän pätevyyden arviointimenetelmän muokkaaminen strategialähtöiseksi ja paremmin organisaation tarpeita vastaavaksi. Tavoitteena oli myös lisätä pätevyysarviointia tekevien esimiesten ja arvioitavien henkilöiden ymmärrystä arvioinnin sisällöstä ja mittauksesta. Pätevyyden arviointimenetelmän kehittäminen tapahtui työryhmissä, jonka työskentelyä tutkijat tukivat. Kehittämisvaihe aloitettiin esimiesten haastatteluilla sekä henkilöstölle suunnatulla kyselyllä. Tästä jatkettiin johdolle, esimiehille ja luottamushenkilöille järjestetyillä ryhmätöillä ja koulutustilaisuuksilla. Kehittämisvaiheen aikana järjestetään myös organisaation henkilöstölle suunnattuja koulutus- ja tiedotustilaisuuksia pätevyyden arviointimenetelmään liittyen. Pätevyyden arvioinnin kehittäminen ajoitettiin organisaatiossa samanaikaisesti tehtävän osaamistarvekartoituksen kanssa, jolloin siitä saatu tieto voitiin parhaiten hyödyntää pätevyyden arvioinnissa käytettävän järjestelmän kehittämisessä.

Kehittämisvaiheen tavoitteiksi asetettiin kaksi päämäärää. Ensimmäisen kehittämistavoitteen tarkoituksena oli selvittää pätevyyden arviointiprosessiin liittyviä esimieskäytäntöjä, joihin paneuduttiin kyselyiden ja haastatteluiden avulla keväällä 2004. Huhtikuussa 2005 tehtiin uudelleen keväällä 2004 toteutettu pätevyyden arviointiprosessiin liittyvät esimieshaastattelut ja alaiskyselyt. Näin saatiin tietoa kehittämisvaiheen toimien vaikutuksista ja mahdollisista asennessä toimintamuutoksista pätevyyden arviointiprosessissa. Syksyn 2005 kehittämistavoitteeksi asetettiin pätevyyskriteerien tulkintojen työstäminen. Toisena kehittämistavoitteena oli luoda yhteinen tulkinta organisaation pätevyyskriteerien ja -skaalojen sisällöstä ryhmäkeskusteluiden avulla. Kehittämistyö alkoi syksyllä 2004 järjestetyillä ryhmätöillä, joissa käytiin läpi ja tarkennettiin pätevyyden arviointiin liittyvien kriteerien ja skaalojen tulkintaa. Tutkijat vetivät ryhmätöitä ja kokosivat tulokset yhteen. Ryhmien tuottamista näkemyksistä koottiin yhteen eri ryhmien tuottamat tulkinnat pätevyyskriteerien sisällöstä. Ryhmien tuottamien pätevyystulkintojen pohjalta organisaatiossa luotiin tarkemmat tulkinnat ja täsmennykset nykyisille toimihenkilöiden pätevyyskriteereille, jotka koottiin yhteen uudeksi osaksi ohjeistusta pätevyyden arviointiin.

Näiden kehittämistoimien lisäksi tutkijaryhmä järjesti keväällä 2005 kattavat koulutukset organisaation neljässä toimipisteessä, joissa levitettiin tietoa ryhmätöiden perusteella muodostetuista uusista ohjeistuksista ja käytiin läpi palkkausjärjestelmän yleisiä toimintaperiaatteita. Koulutus järjestettiin ennen vuoden 2005 arviointikierron, jotta esimiehet pystyivät hyödyntämään ryhmäkeskustelujen avulla muodostettuja uusia pätevyyden tulkintaohjeita arvioinneissaan. Kehittämisvaiheen tulokset raportoitiin kohdeorganisaatiolle kehittämisvaiheen loputtua kesäkuussa 2005.

## Case D

Kehittämävaiheen tavoitteena oli pätevyyden arviointimenetelmän käyttöönotto sekä esimiesten arviointivalmiuksien kehittäminen. Erikseen valittujen esimiesten ja heidän alaisensa kokemuksia selvitettiin haastatteluin ja kyselyin sekä kehittämävaiheen alussa että lopussa. Lisäksi organisaation työn vaativuuden arviointiryhmä määritteli ankkuritoimenkuvien avulla työn vaativuusluokitukset. Organisaation henkilöstölle järjestettiin koulutus- ja tiedotustilaisuuksia pätevyyden arviointimenetelmään liittyen. Lisäksi pätevyyden arviointia pyrittiin yhtenäistämään käymällä pätevyyden arviointikriteerit läpi ryhmätöiden avulla. Tutkijat osallistuivat kehittämävaiheessa haastattelujen ja kyselyiden suorittamiseen sekä ryhmätöiden järjestämiseen. Lisäksi tutkijaryhmä ohjasi sekä tuki organisaation kehitystyöryhmää.

Kehittämävaihe käynnistyi keväällä 2004, jolloin haastateltiin erikseen valittuja esimiehiä ja heidän alaisiaan. Haastatteluilla selvitettiin henkilöstön kokemuksia pätevyyden arvioinnista. Kehittämävaiheen toinen osa käynnistyi syksyllä 2004. Toisen vaiheen tavoitteeksi asetettiin esimiesten arviointivalmiuksien kehittäminen pätevyyden arvioinnissa sekä toisaalta myös koko henkilöstön tietämyksen lisääminen sekä yhteisen ymmärryksen löytäminen pätevyyden arviointikriteereistä. Organisaatiossa toteutettiin syksyn aikana toimihenkilöille sekä heidän esimiehilleen suunnattu laaja koulutuskokonaisuus palkkausjärjestelmän rakenteeseen ja sen soveltamiseen liittyen. Näiden koulutustilaisuuksien yhteydessä toteutettiin myös hankkeen kehittämävaiheen toinen osio. Esimiehille järjestettiin ensin koulutustilaisuudet, jotka koostuivat työn vaativuuden arviointiosiosta (organisaation vastuulla) sekä toisesta osiosta, jossa käytiin pätevyyden arviointikriteerien tulkintaa läpi (tutkijoiden vastuulla). Kriteerien tulkinta toteutettiin pohtimalla mitä kukin pätevyyskriteeri tarkoittaa konkreettisella tasolla eli mitä konkreettisia asioita esim. työtulokset ja yhteistyökyky pitävät sisällään, kun esimiehet arvioivat toimihenkilöalaisensa pätevyyttä. Kaikkien esimiesryhmien tuottamat tulkinnat kirjattiin ylös ja tutkijat laativat niistä yhteenvedon. Yhteenvedo ja kaikkien yksittäisten ryhmien tuottamat tulkinnat esitettiin koko henkilöstölle suunnatuissa koulutustilaisuuksissa (toimihenkilöt ja heidän esimiehensä). Tuotettujen pätevyyskriteerien tulkintojen avulla konkretisoitiin, millaisiin asioihin esimiehet kiinnittävät huomiota alaisensa pätevyyttä arvioidessaan. Lisäksi arviointikriteerien yhteisen pohdinnan avulla pyrittiin yhtenäistämään esimiesten näkemyksiä kriteereiden sisällöstä.

Syksyn 2004 kuluessa organisaation kolmella toimipisteellä oli järjestetty koko henkilöstölle suunnattuja laajoja koulutuksia ja ryhmätyöpajoja ankkuritoimenkuvien uudistamiseen sekä tehtävän vaativuuden ja pätevyyden arviointiin liittyen. Keväällä 2005 jatkettiin kehittämävaiheen toista tavoitetta liittyen pätevyyden arviointikäytäntöjen kartoittamiseen ja käytäntöjen vertailuun kevään 2004 ja 2005 kesken. Toimihenkilöille toteutettu kysely ja esimieshaastattelut uusittiin samansisältöisinä kuin ne oli tehty vuotta aiemmin keväällä 2004. Tuloksia verrattiin aikaisempaan kyselyyn ja loppuraportti toimitettiin yhdyshen-

kilölle kesäkuussa 2005. Kehittämisympäristön tulosten esittelyä jatkettiin vielä syksyllä 2005, jolloin pätevyysarvioinnin tuloksia esiteltiin organisaation kolmessa eri toimipisteessä.

### **Case E**

Kehittämisympäristö lähti käyntiin syksyllä 2004. Kehittämisyhteistyö aloitettiin kartoittamalla esimiesten käytäntöjä palkkausjärjestelmään liittyvien esimiestehtävien hoitamisessa. Kehittämisympäristössä haastateltiin yhteensä 20 esimiestä. Tarkoituksena oli selvittää, miten yhteneväiset esimiesten noudattamat käytännöt ovat ja toisaalta taas nostaa esiin niitä eroja, joita käytännöissä ilmenee. Tämän selvityksen avulla tuotettiin tietoa, jonka avulla esimiesten palkkausjärjestelmään liittyviä käytäntöjä oli tarkoitus kehittää yhdenmukaisemmiksi. Lisäksi tavoitteena oli löytää koko organisaation käyttöön hyviä ja toimivia käytäntöjä, joita kaikki esimiehet voisivat jatkossa noudattaa. Organisaation toinen kehittämisympäristön tavoite kohdistui vuosittain käytäviin kehityskeskusteluihin. Tarkoituksena oli selvittää, millaisia käytäntöjä eri esimiehillä oli keskusteluiden läpiviennissä. Organisaation yhteyshenkilö toimitti tutkijoille listan asioista, joista haluttiin saada lisää tietoa haastatteluiden avulla. Tavoitteena oli saada selville henkilöstön kokemuksia hyvistä käytännöistä ja seikoista, joihin tulisi jatkossa kiinnittää huomiota. Myös keskusteluiden ajankohdat, kestot ja syklit kiinnostivat palkkausjärjestelmän kehittämistyöstä vastaavia. Kehittämistyö toteutettiin haastatteluiden avulla, joita tehtiin tuotannon esimiehille ja heidän alaisilleen toukokuussa 2005. Kehittämisympäristön viimeiset tulokset raportoitiin kesäkuussa 2005.

### Liite 3 Kuntien omat palkkausjärjestelmään liittyvät kehittämistoimet

Kohde	Omat kehittämistoimet
Helsinki / KVTES / sosi-aalivirasto / TVA	Toimenkuvat ja tehtävien vaativuusarvioinnit saatiin valmiiksi 2004-2005, jonka jälkeen keväällä 2005 koko palkkausjärjestelmä mallinnettiin.
Helsinki / KVTES / sosi-aalivirasto / TSA	Kehitettiin keväällä 2004 koko kaupungin henkilöstölle yhteinen TSA-lomakkeisto ohjeistuksineen. Ensimmäiset arvioinnit toteutettiin vuoden 2004 aikana, toinen kierros keväällä 2005, jolloin arvioinnit toistettiin kauttaaltaan. Kehittämisvaiheen tutkimuskohteessa eli lasten päivähoidon vastuualueella kehitettiin joissakin yksiköissä apulomakkeita, jossa arviointikriteerien tulkinat määriteltiin arviointiasteikolle tehtäväkohtaisesti.
Helsinki TS / Helsingin Satama TVA	Kaupungin tasolla lähdettiin uudistamaan TS:n mukaista TVA-järjestelmää. Uudistuksen käyttöönoton arvioitiin toteutuvan vuoden 2006 aikana. Helsingin Satama pilotoi uudistusta.
Helsinki TS / Helsingin Satama TSA	Kehitettiin keväällä 2004 koko kaupungin henkilöstölle yhteinen TSA-lomakkeisto ohjeistuksineen. Ensimmäiset arvioinnit toteutettiin vuoden 2004 aikana, toinen kierros keväällä 2005, jolloin arvioinnit toistettiin kauttaaltaan.
Järvenpää / TS / tekninen toimiala / TVA	Käynnistettiin kaupungin esimieskunnalle yhteisen työn vaativuuden arviointijärjestelmän suunnittelu. Teknisten puolella uudistettiin laskentakaava, jolla työn vaativuuden arviointiin perustuva tehtäväkohtainen palkka määritetään. Menetelmä on kirjoitettu auki. Tehtävät on pisteytetty ja tehtäväkohtaiset palkat määritetty uudelleen uutta laskentakaavaa soveltaen. Työn vaativuuden arviointiin liittyvää työnjakoa on muutettu siirtämällä vastuu työn vaativuuden arvioinneista palkkausjärjestelmätyöryhmältä esimiehille, jotka huolehtivat tehtävänkuvien ylläpidosta ja tehtävien vaativuuden arvioinneista. Esitykset hyväksytetään seuraavalla esimiestasolla. Esimiesten työn helpottamiseksi on laadittu mallitehtävät.
Järvenpää / TS / tekninen toimiala / TSA	Kehitettiin keväällä 2004 koko kaupungin henkilöstölle yhteinen TSA-lomake ohjeistuksineen. Lomake on otettu käyttöön syksyllä 2004.
Lohja / KVTES / kunnan johto ja sisäisen palvelutoiminnan henkilöstö (liite 1) / TVA	Uudistettiin pääosin vuonna 2005 hinnoittelukohtaiset vaativuustasot ja tehtävien vaativuuden arvioinnit.
Lohja / KVTES / kunnan johto ja sisäisen palvelutoiminnan henkilöstö / TSA	Rakennettiin työsuorituksen arviointityökalu ohjeistuksineen. Ensimmäiset työsuorituksen arvioinnit toteutettiin syksyllä 2005.
Pori / KVTES / sosiaali-keskus / TVA	Ei varsinaisia kehittämistoimia.
Pori / KVTES / sosiaali-keskus / TSA	Kehitettiin ja otettiin käyttöön vuonna 2004 TSA:n arviointityökalu ohjeineen. Arviointitekijöiden välisiä painotuksia muutettiin ennen vuoden 2005 arviointikierrosta.
Pori / TS / Tekninen palvelukeskus / TVA	Päivitetty syksyllä 2004 TVA-lomakkeen koulutusvaatimusta kuvaava arviointitekijä vastaamaan tutkintouudistusta. Muutettiin syksyllä 2004 tehtävien sijoittelua TS:n mukaisiin palkkaryhmiin, jonka seurauksena myös palkkaryhmittäin tapahtuvaan tehtävien vaativuuden arviointilomakkeistoon tehtiin muutoksia. Laadittiin syksyllä 2005 kaupungin keskustasolla ohjeet teknisten TVA-lomakkeen tulkinnalle ja soveltamiselle
Pori / TS / Tekninen palvelukeskus / TSA	TSA-lomakkeen arviointitekijät avattiin kirjallisessa ohjeeseen vuonna 2005.

Turku / KVTES / terveystoimen tukipalvelut / kuntoutus / TVA	Ei varsinaisia kehittämistoimia.
Turku / KVTES / terveystoimen tukipalvelut / kuntoutus TSA	Kehitettiin kaupungin tasolla keväällä 2004 KVTES:n TSA-lomake ohjeineen, ensimmäiset arvioinnit toteutettiin syksyllä 2004. Ensimmäisen kierroksen jälkeen kuntoutuksen esimiehet ovat yhdessä laatineet kehittämisvaiheen työpajojen pohjalta apulomakkeen, jossa arviointikriteerit on kirjoitettu auki arviointiasteikolle. Vuonna 2005 ei kaupungin ohjeen mukaan edellytetty täyttä arviointikierrosta, vaan ainoastaan puuttuvilta osin tai muin erityisin perustein. Kuntoutuksessa arvioinnit kuitenkin uusittiin kauttaaltaan apulomaketta hyödyntäen.
Turku / KVTES / kulttuuritoimi / pääkirjasto TVA	Keväällä 2005 aloitettiin työstämään uudelleen kirjallisia kirjastovirkailijan ja kirjastonhoitajan mallintoimenkuvia. Tavoitteena tukea tarkoituksenmukaisien ja yhdenmukaisten tehtävänkuvausten laatimista arviointien pohjaksi.
Turku / KVTES / kulttuuritoimi / pääkirjasto TSA	Kehitettiin kaupungin tasolla keväällä 2004 KVTES:n TSA-lomake ohjeineen, ensimmäiset arvioinnit toteutettiin syksyllä 2004. Vuonna 2005 arvioinnit toteutettiin vain tarvittavilta osin eli ei täyttä kierrosta. Ensimmäisen kierroksen jälkeen kirjaston johtoryhmässä laadittiin TSA-lomakkeen soveltamisohje.
Turku TS / terveystoimen tukipalvelut / tekninen ja kiinteistöhuolto TVA	TVA-lomaketta on muokattu jonkin verran, ei kuitenkaan merkittäviä sisällöllisiä muutoksia. Koko yksikön henkilöstön tehtävänkuvaukset ja työn vaatimuksen arvioinnit päivitettiin vuonna 2005.
Turku TS / terveystoimen tukipalvelut / tekninen ja kiinteistöhuolto TSA	Yksikössä lähdettiin uudistamaan TSA-lomaketta kehittämisvaiheen työpajojen tulosten pohjalta. Työ keskeytyi, kun kaupungin tasolla laadittiin vuonna 2005 uusi koko TS: piirissä teknisille yhteinen työsuorituksen arviointilomake. Pääkriteerit ovat pysyneet samoina, joten kehittämistyöpajoissa laadittuja yhteenvetoja kriteerien soveltamisesta hyödynnetään tausta-aineistona työsuorituksen arvioinneissa.

## Liite 4 Kuntien tutkija-avusteiset palkkausjärjestelmään liittyvät kehittämistoimet

Kohde	Tutkija-avusteinen kehittämissyhteistyö
Helsinki / KVTES / sosiaalivirasto / TVA	TVA-järjestelmän mallinnus keväällä 2005. Ei varsinaisia kehittämistoimia tämän jälkeen.
Helsinki / KVTES / sosiaalivirasto / TSA	TSA-työkalun kehittämisen seuranta ja osallistuminen kaupungin järjestämiin TSA-koulutuksiin ja eri organisaatiotason palavereihin. Kehittämistyöpajat esimiehille ja muulle henkilöstölle syksyllä 2005, joissa käytiin läpi näkemykset ja tulkinnat työsuorituksen arvioinnin periaatteista, syklistä, arviointikriteereistä ja –asteikosta. Tulokset ja toimenpidesuositukset raportoitu kirjallisesti ja suullisesti päivähoitoforumissa syksyllä 2005.
Helsinki TS / Helsingin Satama TVA	TVA-järjestelmän uudistamisen osallistuva seuranta, mm. osallistuminen kehittämispalavereihin ja infotilaisuuksiin.
Helsinki TS / Helsingin Satama TSA	TSA-työkalun kehittämisen seuranta ja osallistuminen kaupungin järjestämiin TSA-koulutuksiin ja eri organisaatiotason palavereihin. Työsuorituksen arviointitekijöihin ja –asteikkoon ja niiden soveltamiseen liittyvien tulkintojen läpikäynti esimiehille ja muulle henkilöstölle järjestetyissä arviointityöpajoissa syksyllä 2004. Tulosten ja toimenpidesuositusten raportointi.
Järvenpää / TS / tekninen toimiala / TVA	Kehittämissyhteistyöpalaverissa keskityttiin esimiehille yli sopimusalojen suunnitteilla olevaan työn vaativuuden arviointijärjestelmään. Suunnitteluun osallistuttu lisäksi ideoimalla ja kommentoimalla työpapereita.
Järvenpää / TS / tekninen toimiala / TSA	Työsuorituksen arviointilomakkeiston kehittämisen seuranta ja kommentointi.
Lohja / KVTES / kunnan johto ja sisäisen palvelutoiminnan henkilöstö (liite 1) / TVA	Konsultoiva osallistuminen tva-järjestelmän kehittämistyöryhmän kokouksiin syksyllä 2004. TVA-lomakkeen tekijöiden ja asteikon läpikäynti lokamarraskuussa 2004 tutkijavetoisissa esimiehille ja muulle henkilöstölle järjestetyissä kehittämistyöpajoissa, joiden tulokset raportointiin joulukuussa 2004.
Lohja / KVTES / kunnan johto ja sisäisen palvelutoiminnan henkilöstö / TSA	Luento työsuorituksen arvioinnista henkilöstöhallinnon järjestämässä koulutustilaisuudessa kesäkuussa 2004. Konsultoiva osallistuminen kehittämistyöryhmän kokouksiin syksyllä 2004. Työsuorituksen arviointijärjestelmän toimivuus ja vaikutukset mallinnettiin syksyllä 2005.
Pori / KVTES / sosiaalikeskus / TVA	Ei varsinaisia kehittämistoimia.
Pori / KVTES / sosiaalikeskus / TSA	Työsuorituksen arvioinnin lomakeluonnosten kommentointi keväällä 2004. Koulutustilaisuudet esimiehille työsuorituksen arvioinnista syksyllä 2004 ja 2005. TSA-lomakkeeseen ja arviointiin liittyvien tulkintojen ja ongelmien läpikäynti esimiehille järjestetyissä kehittämistyöpajoissa alkuvuonna 2005, tulosten ja toimenpide-ehtotusten raportointi kirjallisena yhteenvetona.
Pori / TS / Tekninen palvelukeskus / TVA	Kehittämisyhteistyö käynnistettiin alkuvuodesta 2005 esimieskyselyllä, jossa selvitettiin suurimmat kehittämistarpeet erityisesti TVA-järjestelmään, ja yleisemmin palkkausjärjestelmään liittyen. TVA-lomakkeeseen ja arviointiin liittyvien tulkintojen ja ongelmien läpikäynti esimiestyöpajoissa keväällä 2005. Tulokset ja toimenpidesuositukset raportoitu kirjallisena yhteenvetona.
Pori / TS / Tekninen palvelukeskus / TSA	Koulutustilaisuus esimiehille työsuorituksen arvioinnista syksyllä 2004. TSA-lomakkeeseen ja arviointiin liittyvien tulkintojen ja ongelmien läpikäynti esimiestyöpajoissa keväällä 2005. Tulokset ja toimenpidesuositukset raportoitu kirjallisena yhteenvetona.
Turku / KVTES / terveys-toimen tukipalvelut / kuntoutus / TVA	Ei varsinaisia kehittämistoimia.

Turku / KVTES / terveystoimen tukipalvelut / kuntoutus TSA	TSA-työkalun kehittämisen seuranta. Osallistuminen kouluttajan roolissa TSA:n käyttöönottoaiheen koulutuksiin keväällä 2004. Työsuorituksen arviointityökaluun ja sen soveltamiseen liittyvien tulkintojen ja käytäntöjen läpikäynti esimiehille ja muulle henkilöstölle järjestetyissä kehittämistyöpajoissa alkuvuonna 2005. TSA-järjestelmän mallinnuksen ja kehittämistyöpajojen tulosten ja kehittämissuosituksen raportointi keväällä 2005.
Turku / KVTES / kulttuuritoimi / pääkirjasto TVA	Kirjastovirkailijoiden ja kirjastonhoitajien mallitoimenkuvien työstäminen TKKn tutkijan vetämissä työpajoissa keväällä 2005. Tuloksena ohje toimenkuvien laadintaan. TKK:n tutkijan vetämä palkkausjärjestelmäkoulutus kirjastotoimen henkilöstölle keväällä 2005.
Turku / KVTES / kulttuuritoimi / pääkirjasto TSA	Osallistuminen kouluttajan roolissa TSA:n käyttöönottoaiheen koulutuksiin keväällä 2004. TKK:n tutkijan vetämä palkkausjärjestelmäkoulutus kirjastotoimen henkilöstölle keväällä 2005.
Turku TS / terveystoimen tukipalvelut / tekninen ja kiinteistöhuolto TVA	Ei varsinaisia kehittämistoimia. Koulutustilaisuus palkkausjärjestelmästä esimiehille ja muulle henkilöstölle elokuussa 2005.
Turku TS / terveystoimen tukipalvelut / tekninen ja kiinteistöhuolto TSA	Työsuorituksen arviointityökaluun ja sen soveltamiseen liittyvien tulkintojen ja käytäntöjen läpikäynti esimiehille ja muulle henkilöstölle järjestetyissä kehittämistyöpajoissa alkuvuonna 2005. TSA-järjestelmän mallinnuksen ja kehittämistyöpajojen tulosten ja kehittämissuosituksen raportointi keväällä 2005. Koulutustilaisuus palkkausjärjestelmästä esimiehille ja muulle henkilöstölle elokuussa 2005.

- 2006: 1 Anita Haataja, Maija-Liisa Järviö, Esko Mustonen. Talousarvion sukupuolivaikutusten arviointi. Pilottihanke sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalalta.  
ISBN 952-00-1928-6 (nid.)  
ISBN 952-00-1929-4 (PDF)
- 2 Sosiaali- ja terveysministeriön toimintasuunnitelma vuodelle 2006.  
ISBN 952-00-1933-2 (nid.)  
ISBN 952-00-1934-9 (PDF)
- 3 Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan tulossopimukset kaudelle 2004-2007. Tarkistusvuosi 2006.  
ISBN 952-00-1937-5 (nid.)  
ISBN 952-00-1938-3 (PDF)
- 4 Seppo Tuomola. Kansallisen terveyshankkeen piiriin kuuluvan hankerahoituksen vaikuttavuuden arviointi. (Ainoastaan verkossa [www.stm.fi](http://www.stm.fi))  
ISBN 952-00-1939-1 (PDF)
- 5 Ehkäisevää huumetyötä nuorten työpajoilla kehittävän hankkeen loppuraportti.  
ISBN 952-00-1940-5 (nid.)  
ISBN 952-00-1941-3 (PDF)
- 6 Rikoksista rangaistujen tuen tarve. Suositukset yhteistoiminnalle. Vankien jälkihuoltotyöryhmän raportti.  
ISBN 952-00-1942-1 (nid.)  
ISBN 952-00-1943-X (PDF)
- 7 Lasten tuetut ja valvotut tapaamiset.  
ISBN 952-00-1944-8 (nid.)  
ISBN 952-00-1945-6 (PDF)
- 8 Terveydenhuollon valtakunnallisen tietojärjestelmäarkkitehtuurin periaatteet. Alueellisista ratkaisuksista kansalliseen kokonaisuuteen.  
ISBN 952-00-1948-0 (nid.)  
ISBN 952-00-1949-9 (PDF)
- 9 Christel Lamberg-Allardt, Heli Viljakainen ja työryhmä. D-vitamiinitilanteen seurantatutkimus 2002-2004.  
ISBN 952-00-1952-9 (PDF)
- 10 Päivähoitopaikkojen tilat ja turvallisuus. Helsingin ja Oulunsalon päivähoitohenkilökunnalle sekä lasten vanhemmille ja huoltajille suunnattujen kyselyjen tulokset. Toim. Airi Palosaari ja Olli Saarsalmi.  
ISBN 952-00-1953-7 (nid.)  
ISBN 952-00-1954-5 (PDF)
- 11 Kansallinen varautumissuunnitelma influenssapandemiaa varten. Kansallisen pandemiavarautumisen työryhmän ehdotus.  
ISBN 952-00-1985-5 (nid.)  
ISBN 952-00-1986-3 (PDF)

- 2006:12 Niilo Färkkilä. Sosiaali- ja terveydenhuollon maksupolitiikan ja maksujärjestelmän uudistaminen. Lausuntoyhteenveto toimikunnan mietinnöstä. (Ainoastaan verkossa [www.stm.fi](http://www.stm.fi))  
ISBN 952-00-1987-1 (PDF)
- 13 Kansallisen terveydenhuollon hankkeen seurantaryhmän raportti sosiaali- ja terveysministeriölle vuoden 2005 toiminnasta.  
ISBN 952-00-1988-X (nid.)  
ISBN 952-00-1989-8 (PDF)
- 14 Hallituksen tasa-arvo-ohjelman (2004-2007) seurantaraportti. Maaliskuu 2006. (Ainoastaan verkossa [www.stm.fi](http://www.stm.fi))  
ISBN 952-00-1960-X (PDF)
- 15 Ehdotus sosiaali- ja terveysministeriön hallinnon talousarvioehdotuksen rakenteen ja selvitysosien sisällön uudistamiseksi.  
ISBN 952-00-2000-4 (nid.)  
ISBN 952-00-2001-2 (PDF)
- 16 Niilo Färkkilä. Lasten päivähoiton tilannekatsaus. Syyskuu 2005.  
ISBN 952-00-2002-0 (nid.)  
ISBN 952-00-2003-9 (PDF)
- 17 Perhepäivähoidon kehittämishaasteita. Toim. Sanna Parrila.  
ISBN 952-00-2008-X (nid.)  
ISBN 952-00-2009-8 (PDF)
- 18 Terveydenhuollon varautumiskoulutuksen haasteita. Selvitys häiriötilanteiden ja poikkeusolojen koulutuksesta ammattikorkeakouluissa ja lääketieteellisissä tiedekunnissa.  
ISBN 952-00-1962-6 (nid.)  
ISBN 952-00-1963-4 (PDF)
- 19 Alkoholiot EU-Suomessa. Kulutus, haitat ja politiikan kehys 1990-2005.  
ISBN 952-00-2010-1 (nid.)  
ISBN 952-00-2011-X (PDF)
- 20 Alkoholförhållandena i EU-Finland. Konsumtion, skadeverkningar och policyramar 1990-2005.  
ISBN 952-00-2012-8 (inh.)  
ISBN 952-00-2013-6 (PDF)
- 21 Alcohol issues in Finland after Accession to the EU. Consumption, Harm and Policy Framework 1990-2005.  
ISBN 952-00-2014-4 (print.)  
ISBN 952-00-2015-2 (PDF)
- 22 Carita Lahti, Saara Tarumo, Sini Jämsén. Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmäudistuksin. Työn vaativuuden ja henkilön pätevyyden arviointi Suomessa.  
ISBN 952-00-2016-0 (nid.)  
ISBN 952-00-2017-9(PDF)