

# Metallialan palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät työntekijän silmin

## KÄYTÄNNÖN KOKEMUKSIA JA SOVELLUKSIA KENTÄLTÄ

### JOHDANTO

Viime aikoina, lukiessani palkkausta ja palkitsemista käsittelevää kirjallisuutta ja käydessäni aihetta koskevilla koulutuksissa, yksi teema nousee esiin ylitse muiden: oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuus on palkkaus ja -palkitsemisjärjestelmän tärkein ominaisuus. Jotta henkilö voi pitää omaa palkkaansa oikeudenmukaisena, hänen tulee ymmärtää mistä palkka koostuu, hyväksyä kriteeristö, jonka mukaan palkka muodostuu, ymmärtää miksi jollekulle maksetaan enemmän palkkaa ja toiselle vähemmän sekä pitää näitä eroja perusteltuina. Järjestelmä voi olla kannustava, palkitseva ja motivoiva vasta kun se koetaan oikeudenmukaiseksi. Tästä teemasta tutkimukseni lähtee liikkeelle. Millainen on metallityöläisen näkemys oman palkkansa sekä oman työpaikkansa palkkaus ja -palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuudesta?

Lähden liikkeelle avoimin mielin kartoittamaan ensinnäkin metallityöläisen tietämystä oman työpaikkansa palkkaus ja -palkitsemisjärjestelmistä. On kiinnostavaa kartoittaa kuinka hyvin tiedetään, millä perusteella tietty euromäärä omalle tilille napsahtaa. Samalla saadaan tietoa siitä, millaista palkitsemisen käytännössä metallialan yrityksissä on, millaisia järjestelmiä on käytössä ja kuinka hyvin ne toimivat.

Sitten takaisin keskeisimpään teemaan, oikeudenmukaisuuteen. Olen kiinnostunut siitä, kuinka oikeudenmukaiseksi työntekijät kokevat työpaikallaan olevan palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän sekä mahdollisista eroista oikeudenmukaisuuden kokemisessa erilaisten taustamuuttujien, erityisesti sukupuolen, mukaan. Metallin palkkausjärjestelmän pitäisi perustua ns. samapalkkaisuusperiaatteelle mikä tarkoittaa sitä, että samasta ja samanarvoisesta työstä tulee maksaa samaa palkkaa. Keskeistä tässä on mielestäni samanarvoisen työn käsite. Kuinka määritellään, mikä työ on arvokkaampaa kuin toinen? Minua kiinnostaa tietää, kokeeko metallin kenttä, että tämä periaate toteutuu.

Koska peruspalkkaus ja täydentävä palkkaus eri muodoissaan ovat samaa kokonaisuutta, pidän mielekkäänä ottaa tarkastelun kohteeksi sekä metallin palkkausjärjestelmän että täydentävän palkkauksen eri muodot ja kartoitan työntekijöiden näkemyksiä näiden järjestelmien toimivuudesta ja oikeudenmukaisuudesta.

Mutta ennen kuin menen tarkemmin selvityksen yksityiskohtiin, esittelen lyhyesti sekä PARAKE-järjestelmän peruseriaatteineen että näkökulmia palkitsemiseen.

27.2.2009

*Paula Koskinen, vastaava tutkija*

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>METALLIALAN PALKKAUSJÄRJESTELMÄ</b> .....	3
<b>PALKITSEMISEN TAVOITTEET</b> .....	3
<b>TUTKIMUSKYSYMYKSET</b> .....	3
<b>HUOMIOITA PALKKAEROISTA JA PALKKAUSJÄRJESTELMISTÄ</b> .....	4
<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	4
<b>CASE 1. ELEKTONIIKKA-ALAN YRITYS</b> .....	4
Kokemuksia ja näkemyksiä PARAKEsta.....	5
Arvostus.....	5
Tasa-arvosuunnitelma.....	6
Tuotantopalkkio .....	7
Työntekijöiden haastattelut .....	7
Lopuksi .....	7
<b>CASE 2. PIENEHKÖ KONEPAJA</b> .....	7
Näkemyksiä ja kokemuksia PARAKE-järjestelmästä.....	8
Käytössä olevat täydentävän palkkauksenmuodot .....	8
Tasa-arvosuunnitelma .....	9
Varastotyöntekijöiden haastattelut .....	9
Hitsaajien haastattelut .....	10
Lopuksi .....	11
<b>CASE 3:TERÄSTEHDAS</b> .....	12
Näkemyksiä ja kokemuksia PARAKE-järjestelmästä.....	12
Tulospalkkio.....	12
Tasa-arvosuunnitelma .....	12
Työsuojeluvaltuutetut haastattelu .....	13
Työntekijöiden haastattelut .....	13
Lopuksi.....	13
<b>CASE 4: MODERNI KONEPAJA</b> .....	14
Kokemuksia ja näkemyksiä PARAKEsta.....	14
Tulospalkkaus .....	14
Tasa-arvosuunnitelma .....	15
Työntekijöiden haastattelut .....	15
Lopuksi .....	16
<b>POHDINTAA</b> .....	16
Lähteet: .....	17

## METALLIALAN PALKKAUSJÄRJESTELMÄ

Metallialalla työskentelevän henkilön tuntipalkka muodostuu kolmesta osasta: työkohtaisesta palkanosasta, henkilökohtaisesta palkanosasta sekä aikapalkkaosuudesta. Työkohtaisen palkanosan suuruuden määrä tehtävien vaativuusluokitus (TVR) joka on tyypillisesti 9-portainen. Kriteereinä vaativuuden määrittelyssä ovat työn vaatima oppimisaika, työn vastuullisuus sekä työolosuhteet. Kaikista osista saa pisteitä ja yhteispisteet määrittävät työn vaativuuden. Järjestelmän eri osat painottuvat niin, että oppimisajasta on mahdollista saada 3-15 pistettä, vastuusta 1-5 pistettä ja olosuhteista 2-10 pistettä. (esim. Palkkarakenne 2007 koulutusaineisto, Teknologiateollisuus ry ja Metallityöväen liitto ry).

Henkilökohtainen palkanosa määräytyy henkilön suoriutumisen ja pätevyyden perusteella ja on 3-20 % henkilön työkohtaisesta palkasta. Aikapalkkaosuus taas on käytössä tilanteissa, jossa kaksi ensimmäistä palkanosaa ei vielä tuota riittävää tuntipalkkaa eli sellaista palkkaa, jolla henkilön saisi töihin. Aikapalkkaosuus on henkilökohtainen eikä sille ole olemassa kriteerejä, joiden mukaan se määräytyy.

## PALKITSEMISEN TAVOITTEET

Palkitsemisella voidaan tavoitella erilaisia asioita. Ilmeisin syy on palkita työntekijöitä hyvästä työstä ja samalla motivoida hyvään suoritukseen. Mutta on monia muitakin tavoitteita, joihin henkilöstöä palkitsemalla voidaan pyrkiä. Näitä voivat olla esimerkiksi organisaation tavoitteiden ja arvojen viestiminen, jolloin toivotunlaista toimintaa palkitaan. Näin ohjataan toimintaa toivottuun suuntaan. Lisäksi voidaan kehittää osaamista, kohdistaa huomiota tiettyyn suuntaan, pyrkiä pitämään henkilöstö organisaation palveluksessa, houkutellessa uusia työntekijöitä organisaatioon jne. (Hulkko et al, 2002, s. 25-31.)

Tyypillisiä onnistuneen palkitsemisen vaikutuksia ovat korkeampi tuottavuus, parempi laatu, laskevat kustannukset, henkilöstön pienempi vaihtuvuus sekä työasenteiden myönteinen kehitys. (Hulkko et al, 2002, s.37.)

Lähellekään aina järjestelmä ei kuitenkaan toimi toivotulla tavalla. Tutkimusten mukaan vain joka neljäs tai jopa vain joka kuudes palkitsemisjärjestelmä on onnistunut ja toimii kuten tarkoitus on. Järjestelmää suunniteltaessa täytyy tarkkaan miettiä mihin järjestelmässä pyritään ja millaiset sen vaikutukset ovat. Lisäksi työsuoritusten mittaaminen ja arviointi voi olla vaikeaa. Täytyy varoa, että ei palkitse vääränlaisista asioista ja ohjaa toimintaa samalla ei-toivottuun suuntaan kuten vaikkapa palkitsemalla yksipuolisesti työn nopeasta suorittamisesta laadun sijaan. Onnistuneesta palkitsemisesta sen sijaan on merkittävää hyötyä kaikille osapuolille. (Hulkko

et al, 2002, s.38-48.)

TKK:n Palkitsemisryhmä käyttää seuraavanlaista määritelmää: Palkitseminen on organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Palkitseminen on johtamisen väline, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. Palkitseminen välittää viestin halutusta toiminnasta. Viestin tulkinta vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan. Käsitykset siitä, mikä on palkitsevaa, ovat yksilöllisiä. (Vartiainen ja Kauhanen 2005, s- 17-18.)

Palkitsemistavat puolestaan voidaan jakaa aineellisiin ja aineettomiin. Aineellisilla palkitsemisen tavoilla tarkoitetaan taloudellista palkitsemista kuten peruspalkkaa, tulospalkkaa, etuuksia, aloitepalkkioita ja erikoispalkkioita. Aineettomia palkitsemisen tapoja ovat esimerkiksi mahdollisuus kouluttautua ja kehittyä työssä, arvostus ja palautteen saaminen tehdystä työstä, mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa, erilaiset työajan järjestelyt ja työsuhteen pysyvyys. Nämä kaikki vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin ja motivaatioon siinä missä rahalla palkitseminenkin. Käytössä olevat palkitsemistavat yhteensä muodostavat organisaation palkitsemisjärjestelmän. (Hulkko et al, 2002, s.54-55.)

## TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tässä selvityksessä lähestyn seuraavia teemoja: Millaisia palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä metallityöläisten työpaikoilla on käytössä? Minkälainen on työntekijän kokemus järjestelmästä? Entä mikä on henkilöstön näkemys järjestelmän roolista, toimivuudesta ja ennen kaikkea oikeudenmukaisuudesta? Eroavatko työntekijöiden ja HR-puolen näkemykset toisistaan? Erityistä huomiota haluan kiinnittää sukupuolinäkökulmaan. Metalliliiton tekemien jäsenkyselyiden mukaan naiset ansaitsevat keskimäärin miehiä vähemmän ja sijoittuvat töissään alemmille vaativuustasoille. Nämä liittyvät toisiinsa eli sijoittuminen alempiin vaativuusluokkiin näkyy palkassa. Haluankin kysyä, pitävätkö naiset omaa sijoittumistaan alempiin työnvaativuusluokkiin reiluna. Naiset yleensä suhtautuvat suuremmalla varauksella palkkauksen oikeudenmukaisuuteen. Onkin kiinnostavaa selvittää, kuinka asia on metallialalla työskentelevillä naisilla. Kokevatko he oman työyhteisönsä palkitsemisjärjestelmän reiluksi? Jos eivät, niin miksi näin on?

Viimeisimmän Metalliliiton jäsenkyselyn naisten palkat metallialalla ovat keskimäärin 84,5 % miesten palkoista. Katsottaessa eroja vaativuusryhmittäin erot pienenevät (Sairo 2007). Tämä usein esitetty selitys palkkaeroille ei ole kuitenkaan ihan ongelmaton. On olemassa viitteitä siitä, että naiset ovat syystä tai toisesta juuttuneet kykyihinsä nähden liian yksinkertaisiin (tai yksinkertaisiksi arvioituihin) töi-

hin (Esim Vartiainen 1998) ja tämä näkyy myös heidän palkkauksessaan. Mielestäni palkitsemisesta ei ole järkevää puhua ennen kuin perusta, palkkausjärjestelmä on kunnossa, henkilön kyvyt ja tehtävän vaatavuus arvioitu oikeudenmukaisesti ja palkka sekä työnkuva määritelty sen mukaan. Lisäksi alan ollessa niinkin miesvaltainen kuin metalliala on, pidän perusteltuna kiinnittää sukupuolittuneisiin käytäntöihin erityistä huomiota.

## HUOMIOITA PALKKAEROISTA JA PALKKAUSJÄRJESTELMISTÄ

Metallin palkkarakenne näyttää ainakin näin tutkijan silmään sisältävän joitain epäkohtia. TVR määrittelyissä työn olosuhteet korostuvat mielestäni huomattavan paljon työn vaatiman taidon ja vastuun kustannuksella. Joillekin aloille järjestelmä soveltuu paremmin mutta oletan että esimerkiksi elektroniikka-alalla järjestelmän soveltaminen on problemaattisempaa. Olettaisin että tehtävissä, joissa naiset enimmäkseen työskentelevät, olosuhteet eivät ole niin vaikeat josta suoraan seuraa että työtä ei luokitella yhtä vaativaksi kuin miesten tekemiä töitä. Naisten tekemät työt saattavat kuitenkin vaatia erilaisia ominaisuuksia jotka taas puuttuvat kriteeristöistä. Ilman hankalia olosuhteita on vaikea saada TVR korkeaksi, teit sitten sisällöltään millaista työtä tahansa. Tämä sisältää ainakin mahdollisen ongelmakohtan järjestelmässä, johon on mielestäni syytä perehtyä tarkemmin

Veikko Lehtonen (2004), liiton entinen tutkija, on tehnyt aiheeseen liittyen pari kiinnostavaa huomiota. Julkaisussa Sopimuksen mukaan ja muutenkin (s.19-20) hän pohdiskelee miesten ja naisten ansiokehitystä. Metallituoteteollisuudesta sukupuolten palkkaerot olivat kaventuneet mutta alan palkkakehitys oli huono, josta hän toteaa seuraavasti:

*”...metallituoteteollisuus on menestynyt keskimääräistä huonommin alojen välisessä vertailussa. Syy on siinä, että naisten suhteellinen osuus on tällä alalla ollut kasvussa. Kun naiset paremmasta palkkakehityksestä huolimatta edelleen ovat miehiä huonommin palkattuja, heidän osuutensa kasvu jarruttaa koko toimialan palkkakehitystä.”*

Tämä on kiinnostava huomio. Naisten osuuden kasvustahan ei mitenkään automaattisesti seuraa toimialan palkkakehityksen hidastuminen, ellei heille syystä tai toisesta makseta liian huonoja palkkoja.

Hän jatkaa pohdiskeluaan sukupuolten palkkaerosta palkkiotyössä ja aikatyössä seuraavasti:

*”Mielenkiintoista on, että palkkiotyössä naiset yltyvät lähemmäksi miesten palkkoja kuin aikatyössä. Tämä tuo mieleen ajatuksen, että palkkaerot tasoittuvat, kun palkanmuodostuksessa ei ole mukana sellaisia subjektiivisia, harkintaan*

*perustuvia elementtejä kuin mitä ovat aikatyössä maksettava henkilökohtainen palkanosuus ja sitä mukaileva aikatyölisä (APO), jota voidaan maksaa peruspalkan päälle.”*

Kiinnostava huomio tämäkin ja aihe ansaitsee mielestäni lähempää tarkastelua. Palkkaus ja -palkitsemisjärjestelmät sisältävät erilaisia kriteeristöjä ja mittareita, joiden pohjalta palkkaa ja palkkioita jaetaan. Näihin kriteereihin liittyy usein subjektiivinen arviointi. Jotta oikeudenmukaisuus saavutetaan, on erityistä huomiota kiinnitettävä sekä kriteeristön sisällön että itse arvioinnin tasa-arvoisuuteen ja tasapuolisuuteen. Muuten tuloksena ovat pahamaineiset pirstäkerroinpalkat, tyytymättömiä työntekijöitä ja epäonnistunut järjestelmä.

## TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimukseni aineisto koostuu teemahaastatteluisista, joita tein neljässä eri metallialan yrityksessä. Yritykset edustavat eri aloja, mukana on kaksi erilaista konepajaa, yksi elektroniikka-alan yritys sekä yksi terästehdas. Kaikki yritykset sijaitsevat Etelä-Suomessa mutta eivät aivan pääkaupunkiseudulla. Yritykset ovat keskenään myös erikokoisia. Yrityksissä tein kolmenlaisia haastatteluja; haastattelin pääluottamusmiehen, HR-puolen edustajan sekä 2-4 työntekijää, molempia sukupuolia. Näin sain monipuolisemman kuvan yrityksessä käytössä olevista palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmistä sekä siitä, kuinka ne koetaan. Haastattelut olivat sisällölliseltä anniltaan vaihtelevia, osa todella mielenkiintoisia, osa ei niinkään. En raportoi siis kaikkea käytyä keskustelua vaan mielestäni kiinnostavia pointteja, jotka nousivat haastatteluisissa esiin.

Raporttini rakentuu niin, että kuvailen jokaisen yrityksen datan omana tapauksenaan. Seuraavissa kappaleissa siis esitellään neljä erilaista tapaa käyttää ja soveltaa metallin PARAKE-järjestelmää ja näkemyksiä järjestelmän toimivuudesta. Lisäksi esittelen yrityksissä käytössä ja suunnitteilla olevia tulospalkkausjärjestelmiä ja kokemuksia niistä sekä niihin kohdistuvia odotuksia.

Lyhyesti sanottuna raporttini on kuvaus siitä, miltä palkka-asiat metallialan kentällä näyttävät, neljän tapauksen valossa. Otos on pieni ja tulosten ei ole tarkoitukseen olla yleistettävissä koko metallin kenttään. Kyseessä on eräänlainen kurkistus kentän todellisuuteen.

## CASE 1. ELEKTRONIikka-ALAN YRITYS

Tutkimuksessani mukana ollut elektroniikka-alan yritys on elektroniikan sopimusvalmistaja. Yrityksen henkilökunnan määrä Suomessa on viime vuosina

vähentynyt ja jäljellä on n. 70 henkilöä, joista noin 20 on toimihenkilöitä ja loput työntekijöitä. Yritys on kuitenkin perustanut tehtaan Baltiaan. Yrityksen tilanteessa näkyy elektroniikka-alalle tyypillinen trendi siirtää tuotanto maihin, joissa työvoima on halvempaa. Pääluottamusmies ja HR-päällikkö kertovat, että yrityksessä on vuosittain käynnissä YT-neuvottelut. Neuvottelut olivat haastattelujen tekohtekellä myös käynnissä ja lomautuksia oli tiedossa.

Kuten elektroniikka-alalle on myös tyypillistä, kaikki työntekijät eivät ole suorittaneet ammattitutkintoa metallialalta vaan monilla oli muita tutkintoja. Yrityksessä oli myös kannustettu suorittamaan näyttötutkintoja ja moni oli sellaisen suorittanutkin. Yrityksessä työntekijöiden palkkausjärjestelmänä on metallin PARAKE. Yrityksen työvoima on naisvoittoista ja myös sekä pääluottamusmies että HR-päällikkö ovat naisia. Tein yrityksessä kahden työntekijän haastattelut sekä HR-päällikön ja pääluottamusmiehen yhteishaastattelun.

## Kokemuksia ja näkemyksiä PARAKEsta

Kysyin haastateltavilta näkemyksiä PARAKE-järjestelmästä ja sen soveltuvuudesta elektroniikka-alalle. Järjestelmässä nähtiin sekä hyviä puolia että parantamisen aihetta. Itselläni oli epäilyksiä järjestelmän olosuhde-osion soveltuvuudesta elektroniikka-alalle ja aihetta sivuttiinkin keskustelussa heti.

*"Kyllä se minun mielestäni soveltuu ihan hyvin tänne käyttöön. Ja toimii ihan hyvin. Sillä pystytään samapalkkaisuutta ajamaan, samasta työstä sama palkka. On kaikki sitten samalla viivalla sen palkan kanssa."(pääluottamusmies)*

*"Joo, minä olen kanssa samaa mieltä--- Se, että onhan se sinänsä kun miettii parakea, kun meillä on samalla viivalla sitten kaivostyöläisten kanssa niin kyllä itse työ on niin paljon erilaista, että jos miettii olosuhdejuttuja ja kaikkea. Ei se ole ehkä välttämättä kauhean tasa-arvoista, kun täytyy miettiä että kuinka ne miehet siellä kaivoksessa tai raskaassa metalliteollisuudessa tai tällaista. Että täällä ei helposti saada niitä TVR:iä. Meillä on ylin TVR 5. Siinä olisi ehkä vähän fiilaa-mista elektroniikkateollisuudessa." (HR-päällikkö)*

*"Sitten varsinkin se, että kaikki sanovat että elektroniikkateollisuuden palkat ovat huonot, kun ei sitä arvosteta. Mutta ei ne ihmiset ymmärrä, että se tulee jostain muusta kuin pelkästään siitä arvostamisesta. Kun on parake käytössä, niin niitä pisteitä ei vain saa ylös nostettua, että saisi isompia TVR:iä sinne" (Pääluottamusmies)*

Kyselin haastateltavilta, olisiko heillä ajatuksia siitä, millaisia kriteerejä PARAKE-järjestelmässä tulisi olla, jotta se huomioisi elektroniikka-alan erityispiirteet.

*"Siinä ajatellaan juuri näitä, että onko se kauhean pölyistä ja mitä kaikkea siinä sitten fyysisesti raskasta, melua. Mutta sitten äkkiseltään ajatellaan, että elektroniikkatyö jos ... jotain piirikorttia, niin on verrattavissa toimistotyöhön. Mutta eihän se välttämättä ole niin. Tavallaan juuri niin, että on niska- ja hartiaongelmia jos ei pidä itsestään huolta. Tarvitaan sellaista äärimmäistä tarkkuutta, hyvää näköä. Mutta sitten kun lähdetään tosissaan pisteyttämään niin kylä siinä toiseksi jäädään tällaiselle, joka lekan kanssa heiluu ja kipinät lentelee." (HR-päällikkö)*

Kyselin myös sitä, kuinka työpaikalla on ratkaisut se, että Parake ei anna kovin suuria palkkoja.

*"Kyllähän siellä on apo-osuuksia, ettei ole pelkästään vihreän kirjan TVR ja plus sitten heko siihen päälle. Kyllä siellä on hilloa siellä päällä. Mutta ei välttämättä kaikilla ole. Se riippuu ihan työstä, mitä tällä hetkellä tekee." (HR-päällikkö)*

Järjestelmässä oli kuitenkin myös puolia, jotka koettiin hyväksi:

*"Ylipäättään olen kauhean iloinen siitä, että täällä on aikanaan tosissaan tehty töitä ja otettu parake käyttöön. Meillä on pitkä kokemus tästä ja se helpottaa sitä normaalia palkkapyöritystä tässä näin. Kyllähän se vaatii jatkuvaa päivittämistä, jatkuvaa seurainta. Sitä ei voi jättää kolmeksi vuodeksi makaamaan, että ihan kiva että meillä on parake, vaan sitä on hyvä noin puolivuositain käydä läpi. Töitä tulee uusia ja niitä tarvitsee pisteyttää, tarkistaa ihmisten hekoja. Se on yksi työkalu." (HR-päällikkö)*

## Arvostus

Kysyin haastateltavilta heidän kokemuksistaan oman alan arvostuksesta. Naisvaltaisille aloillehan on tyypillistä, että arvostus on aika pientä. Sama päti täälläkin. Yrityksessä oli juuri tehty tasa-arvosuunnitelma ja sen yhteydessä oli käynyt ilmi, että iso osa henkilöstöstä kokee, ettei heidän työtään arvosteta.

*"Me ollaan hirveästi puhuttu. Sen takia me tässä naureskellaan vinosti. Ollaan hirveästi puhuttu tästä arvostuksesta. Nyt kun me teimme tasa-arvosuunnitelmaa yritykseen, meillä on tasa-arvotyöryhmä, tehtiin kartoitusta ja kaikennäköistä henkilöstökyselyä niin sieltä nousi esille meidän talossa arvostuksen puute. Mutta se on läpi koko organisaation tuotannosta toimihenkilöihin ja ylempiinkin toimihenkilöihin. Että koetaan, että työtä ei välttämättä arvosteta. Minä olen itse törmännyt siihen joissain yhteyksissä. Kuvitellaan, että tuotantoon voidaan ottaa, jos minä karkeasti sanon, niin mummo tekemään sitä duunia. Se ei todellakaan ole niin. Ne oppimisajat on pidempiä kuin muutamia päiviä, että pystyy tekemään tuotteen. Tänä päivänä Suomessa ei tehdä sitä volyymituotantoa että vaan tuhansia ja tuhansia sitä samaa että kolme vuotta kolme erilaista kaapelia. Semmoista ei enää ole,*

vaan on hirveästi erilaisia tuotteita erilaisilla tekniikoilla. Siinä todella tarvitsee tietää, mitä tekee. Sinänsä arvostus voi olla suurempaa.” (HR-päällikkö)

Haastateltava pohdiskelivat, millaisilla asioilla esimerkiksi voisi osoittaa että arvostaa työntekijän panna eli minkälaisia asioita he pitävät palkitsevina.

”Siinä ei ole välttämättä rahan kanssa tekemistä ollenkaan.” (pääluottamus mies)

”Ei. Vaan se on vaan sellainen pieni huomionosoitus jostain tehdystä työstä. Sekin riittää. Mutta kaikkea ei voi mitata rahassa.” (HR-päällikkö)

”Se on sellaista jokapäiväistä. Sanotaan niin, että ihmiset kokevat, että sellainen ihminen joka on itselle tärkeä työpaikalla, jos ajatellaan vaikka esimiestä. Esimiestä yleensä arvostetaan. Jos tulee sellainen tunne työntekijälle, että se esimies arvostaa minun työtä ja on kiinnostunut siitä, mitä minä siellä päivän mittaan teen niin sitten minulla on mukavampi olla kun minun työtäni arvostetaan. Se raha ja palkankorotus lämmittää vain hetken.” (HR-päällikkö)

## Tasa-arvosuunnitelma

Yrityksessä oli myös juuri tekeillä hyvin ansiokas tasa-arvosuunnitelma ja siihen liittyvät palkkakartotukset. HR-päällikkö oli itse ollut asiasta kiinnostunut ja hänen ansiostaan yrityksessä on tehty asiassa hyvin huolellista työtä. Hän toimii yrityksessä myös palkanlaskijana, joten palkkatietojen kartoittaminen on tässä tapauksessa ollut helppoa.

”Me perustimme tai ensin käytiin Marjon kanssa, se oli Metallin, Teknologiateollisuuden ja Toimihenkilöunionin järjestämä info, tasa-arvoseminaari. Käytiin hakemassa sieltä työkaluja, että ei tarvitse pyörää keksiä uudelleen. Saatiin sieltä tosi hyvät ohjeistukset. Sitten perustettiin sen jälkeen tasa-arvotyöryhmä, mihin kuuluu määrätty henkilöt aina. Työsuojeluvaltuutettu on siinä mukana. Sitten ensin koulutettiin oma työryhmä. Keskusteltiin siitä, mitä kenellekin tasa-arvo merkitsee. Käytiin laki läpi ja sen jälkeen päätettiin, että tehdään henkilöstökysely. Kyseltiin laidasta laitaan ja saatiin aika hyvä pohja täältä eräästä yrityksestä, joka oli siellä liit-tojen infossa. Heidän kysely oli vapaasti kopioitavissa. Nappattiin sieltä meille sopivia kysymyksiä.” (HR-päällikkö)

Palkkakartotuksessa tuli ilmi palkkaeroja. Palkkaerot koskivat toimihenkilöitä, työntekijöillä ei yhtä ilmeisiä eroja ollut havaittavissa.

”Lisäksi tein vielä tilastaselvityksen. Eli lakisääteiset asiat, mitä pitää olla ja jotain muuta vielä katsottiin, että onko siellä jotain epäsuhtaa. Meillähän nyt sitten sille asialle emme hirveästi voi että suurin osa on naisia talossa. Sieltä nou-

si tilastokartotuksesta ihan selkeästi sellainen asia, että toimihenkilöpuolella naiset ansaitsevat 600 euroa kuukaudessa vähemmän kuin miehet.”

”...edellinen vuosi oli tonni. Siinä vaiheessa minä mietin, että uskallanko tuoda sitä ollenkaan esille, tästä nousee hirveä hulabaloo. No, kyllä kun minä lasken meillä palkkoja niin totta kai olin sen nähnyt. En minä siitä kauheasti yllättynyt, mutta tällainen tilanne tosiaan tuli esille selkeästi. Työntekijäpuolella palkkaeroa ei ollut lainkaan. Eli se on juuri parake, joka sen tekee.” (HR-päällikkö)

Tasa-arvosuunnitelmassa otettiin yhdeksi tärkeimmäksi tavoitteeksi samapalkkaisuuden toteuttaminen toimihenkilöiden kohdalla. Jatkoisin hieman tarkentavaa kyselyä työntekijöiden tilanteesta, että ovatko miesten ja naisten TVR-ryhmät sitä mitä pitäisi. Se, että palkkaeroja ei esiinny TVR-ryhmien sisällä ei vielä sinänsä tarkoita että järjestelmä kaikin puolin tuottaa oikeudenmukaisia palkkaeroja. Kuten jo aikaisemmin totesin, naiset tyypillisesti sijoittuvat alempiin TVR-ryhmiin.

”Tällä hetkellä ne miehet nyt sattuu olemaan ylempissä TVR:issä. Mutta ne ovat tavallaan myös niitä vaativampia töitä.” (Pääluottamus mies)

”Meillä ei kauhean montaa henkilöä ole siellä vitosessa muutenkaan, mutta jos minä äkkiä mietin niin se on varmaan fifty-fifty. Ellei ole naisia enemmän siinä.” (HR-päällikkö)

Tällä perusteella on oikeastaan mahdotonta sanoa ovatko palkkaerot sukupuolten välillä oikeudenmukaisia vaiko eivät. Ne ovat PARAKE-järjestelmä mukaisia eli kyse on lähinnä siitä, kohtelee ko järjestelmä työntekijöitä oikeudenmukaisesti vai ei. Kaikkiaan voi sanoa, että jos ylin TVR-ryhmä tässä yrityksessä on 5 niin kaiken kaikkiaan järjestelmän kriteerien mukaan työt eivät ole kovin vaativia. Kysyin vielä, mitä kehitettävää heidän mielestään PARAKE-järjestelmässä olisi.

”Minun mielestäni olisi hyvä, jos olisi metallinjalostusle ja raskaalle metallille ja elektroniikkateollisuudelle tai tällaiselle kevyemmälle teollisuudelle kaikille oma parake, minä perusteella töitä pisteytetään. Olisi sellaiset omat ryhmät kaikille. Kevyempää työtä tai tällaista vähemmän raskasta ja likaista työtä tekeville olisi kokonaan omat osa-alueet, mitä työssä arvioidaan. Kerta ne on eri elektroniikkateollisuuden ja kaivosteollisuuden olosuhteet, niin ne pitäisi olla erilaiset ne arviointiperusteet.” (Pääluottamus mies)

”...Ja se ei sitten täytä oikein elektroniikkateollisuuden tarpeita. Parempi sekin on toki kuin ei mitään. Minä koen sen ainakin sillä lailla. Mikään ei estä yrityksiä maksamasta paremmin.” (HR-päällikkö)

## Tuotantopalkkio

Lopuksi keskustelimme tulospalkkiosta. Kuten jo haastattelua sopiessani tiesin, heillä ei ole tulospalkkioita tai vastaavia käytössä. Kyselin siis mitä heillä on, kuinka henkilöstöä palkitaan.

*”Meillä puhutaan sellaisesta tuotantopalkkiosta. Eli tuotannossa ainoastaan, suoraan tuotannon työtä tekeville. Jokaisella työllä on oma aika, standardiaika. Jos alitat sen ajan, niin silloin siitä on mahdollisuus saada tuotantopalkkio. Se ei ole mikään sellainen automaatti, että nyt sieltä joka kuukausi varmasti kaikki saavat. Se ei ole mikään tulospalkkaus, vaan puhutaankin tuotantopalkkiosta. Sitä ei saa joka kuukausi. Ja sitten ne summat ei ole mitään hirveän isoja, muutamia kympejä ehkä kuussa. Se ei oikein sovellu, se on aikanaan tehty silloin kun tehtiin volyymituotantoa. Nyt kun me teemme pieniä sarjoja, se ei oikein sovellu tähän.” (HR-päällikkö)*

*”Se ei ole henkilökohtainen, se on koko tuotanto yhdessä. Sitä ei voi yksi ihminen saada, vaikka tekisi kuinka hyvin ja nopeasti niitä töitään.” (Päälouottamusmies)*

## Työntekijöiden haastattelut

Työntekijöitä haastattelin kaksi, miehen ja naisen. Toinen oli tullut taloon aikuiskoulutuksen kautta, toinen vuokratyöläisenä. Kummallakaan ei siis ollut alun perin metallialan koulutusta. Kyselin aluksi että miten hyvin he tuntevat metallin palkkausjärjestelmää.

*”Meillä on ollut sillä lailla, nyt oli juuri oikein kurssi tai sellainen koulutus, että miten tämä rakentuu. Nyt tavallaan selkisi hyvin paljon tässä ihan tänä syksynä. Eli se oli ihan aiheetta pitääkin sellainen.” (työntekijä, nainen)*

*”Huonosti tunnen palkkausjärjestelmää.” (Työntekijä, mies)*

Kyselin miten hyvin työntekijät tunsivat TVR-luokituksen eri osat eli oppimisajan, vastuun ja olosuhteiden vaikutuksen palkkaan. Molemmat sanoivat ne tuntevansa. Kysyin myös miten he kokevat nämä kriteerit ja että sopivatko ne heidän mielestään elektroniikka-alalle.

*”Se on sinänsä epäreilua verrattuna muihin. Voisi olla vähän omanlaisensa. Jotenkin pisteytetty eri tavalla.” (työntekijä, mies)*

*”Periaatteessa minä olettaisin näin, että elektroniikka-ala on kautta linjan tämän tyylistä. Että se on siinä mielessä vähän ristiriitainen, koska alaa on todella vaikea vertailla.” (työntekijä, nainen)*

*”Minun mielestäni se on sellainen pikkutarkka työ ja tarkkuus on sitä, mitä vaaditaan.” (työntekijä, nainen)*

Molemmat kuitenkin kokivat, että oman työn vaatavuus sekä henkilökohtainen suoriutuminen oli arvioitu oikeudenmukaisesti. Kysyin sukupuolen mukaisista pakkaeroista, että kokevatko että miehiä ja naisia kohdellaan tasapuolisesti.

*”Tähän olisi helpompi vastata, jos miehet tekisivät samoja hommia.” (Työntekijä, nainen)*

## Lopuksi

Yleiseksi vaikutelmaksi jäi, että työntekijät olivat kohtuullisen tyytyväisiä palkkausjärjestelmään eivätkä suhtautuneet siihen erityisen kriittisesti. He eivät myöskään hirveän hyvin järjestelmää tunteneet, työpaikalla järjestetyn koulutuksen puitteissa olivat siihen vähän perehtyneet. Koulutusta pidettiin hyvänä asiana, järjestelmä aukeaa näin paremmin myös työntekijöille. Kysyttäessä työntekijätkin olivat sitä mieltä, että elektroniikka-alalla voisi olla sovelletut kriteerit työn vaativuudelle, mutta eivät he olleet asiaa kovastikaan miettineet. HR-päällikkö ja päälouottamusmies olivat tietoisempia siitä, että TVR-luokitus pitää alan palkkoja muita teollisuudenhaaroja pienempinä. Silti he olivat sitä mieltä, että on hyvä että työpaikalla on palkkausjärjestelmä käytössä koska se kuitenkin heidän mukaansa edesauttaa samapalkkaisuuden toteutumista. Yrityksessä ei ollut havaittavissa TVR-ryhmien sisäisiä sukupuolen mukaisia palkkaeroja. Kuitenkin miehet olivat keskimäärin vaativammaksi arvioituissa töissä kuin naiset. Tässä olisi mielestäni paikka lisäselvitykselle, ovatko erot perusteltuja.

## CASE 2. PIENEHKÖ KONEPAJA

Yksi tutkimukseen osallistuneista yrityksistä oli noin 100 hengen konepaja. Kyseinen yritys on perheyritys ja sijaitsee Etelä-Suomessa pienellä paikkakunnalla. Yrityksellä on toinen, pienempi toimipiste muualla Suomessa. Työntekijöitä suurin osa on miehiä, naisia noin 20 henkilöä. Toimihenkilöpuolella naisia on enemmän. Haastateltavat päälouottamusmies sekä HR-päällikkö ovat molemmat miehiä, samoin kaksi haastateltua hitsaajaa. Haastattelin myös kaksi naista, molemmat olivat varastotyöntekijöitä. Työnjako yrityksessä oli siis varsin sukupuolittunut. Käsittelen aineistoa edellä mainituissa pareissa koska hitsaajia ja varastotyöntekijöitä askarrutti aika lailla erilaiset kysymykset.

Haastattelujen tekohetkellä yrityksessä oli palkkoihin liittyen meneillään aika akuutti tilanne, josta alla kuvaus:

Kyse oli paikallisesta sopimisesta eri yrityskohdattaisen palkankorotuserän jakamisesta. Henkilöstö oli todella tuohtunut, sillä oli käynyt niin, että ihmis-

ten heko-prosentit oli tarkistettu (monella prosenttia oli laskettu) juuri ennen kuin paikallista erää jaettiin ja näin palkankorotus oli ohjattu jakautumaan aivan eri tavalla kuin se muutoin olisi jakautunut. Lisäksi yrityksessä oli uusi työjohto, joka monen mielestä suosi koneistajia vaikkapa hitsaajien kustannuksella. Hitsaajien heko-prosentteja oli laskettu. Ihmiset olivat todella närkästyneitä ja tyytymättömiä.

Tutkija ei tunne tilannetta kaikkine yksityiskohdineen. Tämä kuitenkin taustana seikoille, joita tulee esiin haastatteluissa. Käyn ensin läpi pääluottamusmiehen sekä HR-päällikön haastattelujen tuloksia, sitten työntekijöiden haastattelujen tuloksia.

## Näkemyksiä ja kokemuksia PARAKE-järjestelmästä

Kysyin aluksi, että minkälainen palkkausjärjestelmä yrityksessä on käytössä ja kuinka he kokevat sen soveltuvuuden työpaikalle.

*"Meillä on ihan 9-portainen parake-järjestelmä käytössä." (pääluottamusmies)*

*"Kyllä se minun mielestäni sopii aika hyvin tänne. Ei minulla ole sen parake-järjestelmän kohdalta muuta kuin että sellaista pientä fiilausta se vaatii aina. Mutta suhtukoht hyvin ollaan määritykset saatu meidän mieleisiksi."(pääluottamusmies)*

*"Periaatteessa sopii kyllä. Se toimii, sanotaan näin, että täytyy olla ensinnäkin volyyymia. Tai sanotaan nyt, että meillä on sen verran työntekijöitä, että se sopii suhtukoht hyvinkin. Mutta jos on ihan pieni työpaikka niin sitten se ei ole kauhean perusteltua. Sanotaan, tai siis minä itse kannatan kyllä erityisesti sitä, että työnteosta palkitaan. Se joka oikeasti tekee työtä ja on oikeasti ammattitaitoinen, niin hän saa siitä myöskin hyvän korvauksen. Eli kaverisysteemit pitäisi haudata, mutta luultavasti nyt on niin, että niistä on jotenkin päästy eroonkin."(HR-päällikkö)*

Kysyin myös aikapalkkaosuuksista, onko niitä ja kenellä niitä on.

*"On käytössä. Aikapalkkaosuus on aika pitkälle määrätynyt työnantajasta, että kuinka paljon hän nyt suostuu maksamaan näitä aikapalkkaosuuksia. Onhan täällä varmaan puolet porukkaa, jotka ovat ihan parake-palkassa pelkästään. Ilman aikapalkkaosuuksia." (pääluottamusmies)*

*"Niitä on, miten minä sen nyt sanoisin, niillä työnantajan kanssa hyvillä työntekijöillä. Ketkä he kokevat hyväksi. Ja minun mielestäni juuri tämä työnohjohtoporukka on vaikuttanut siihen aika paljon, jotka ovat saaneet aikapalkkaosuuksia" (pääluottamusmies)*

Kysyin pääluottamusmieheltä siitä, miten oikeudenmukaisena hän pitää Parake-järjestelmää. Kuten

alta on luettavissa, hän koki, että TRV-luokitus on sinänsä melko oikeudenmukainen mutta heko:ja voi käyttää tavalla, joka ei kohtele ihmisiä tasapuolisesti.

*"No, kyllä minä tvr-ryhmytyksen osalta koen, että se on aika oikeudenmukainen. Mutta muilta osin mä en. Henkilökohtaisia palkanosuuksia kun ajatellaan, niin silloin osin minä en ollenkaan ole samaa mieltä kaikista asioista."(pääluottamusmies)*

*"Minun mielestäni tämä ketä näitä arvioi esimerkiksi, nämä työnohjohtajat, heidän pätevyys asioiden arvioimiseen on aika hataralla pohjalla. Kun suurin osa työnohjohtajista täällä ei ole varsinaisesti koulutettuja työnohjohtajia, vaan nousut työntekijästä työnohjohtajaksi, niin heillä on sellaiset määrätynlaiset ennakoasenteet monia ammattiryhmiä kohtaan."(pääluottamusmies)*

*"Se aiheuttaa juuri heko-määrityksissä sitä, että jos satuu olemaan koneistajapohjainen työnohjohtaja niin silloin arvostetaan koneistustyötä huomattavasti muita töitä yleemmäksi, mikä ei välttämättä ole ollenkaan niin oikeudenmukaista. Jos ei tunne muiden alojen töitä niin se on aika luonnollista, että silloin vedetään vähän omaa. Oma kaveripiiri tulee helposti saamaan vähän paremmat pisteet kuin muut."(pääluottamusmies)*

## Käytössä olevat täydentävän palkkauksen muodot

Yrityksessä oli juuri kehitetty uusi tulospalkkausjärjestelmä, joka oli tarkoitus ottaa käyttöön lähiaikoina. Parhaillaan yrityksessä oli käytössä aika erikoinen systeemi; jokaiselle työntekijälle maksettiin jokaiselle tunnille euro tuotantopalkkiota. Tätä siis ei ollut sidottu mihinkään toimintaan vaan se oli tapa nostaa palkkoja. Nyt systeemi korvattiin uudella, jolla oli tarkoitus ohjata esim siisteyden ylläpitämiseen. Tässä kuvausta uudesta järjestelmästä:

*"... Ja nyt on sovittu uusista kriteereistä, mitkä otetaan nyt vuodenvaihteessa käyttöön. Siihen tulee toimitusvarmuus, tulos ja siisteys kriteereiksi, millä se tullaan jakamaan. Ja se on keran kuukaudessa, käydään kaikki nämä osiot läpi ja sitten kolmen kuukauden keskiarvo aina kolmen kuukauden välein lasetaan ja kolme kuukautta kerrallaan mennään eteenpäin." (pääluottamusmies)*

*"Olisin halunnut tuloksen puolelta pois rahaa ja siisteyden puolelle painotusta lisää. Koska meillä on omasta mielestä tulokseen vaikuttaminen aika vähäistä millä me pystymme vaikuttamaan" (pääluottamusmies)*

*"Sanotaan ensinnäkin se, että päästäisiin automaattikaan pois. Koska sen voisi käytännössä lisätä jokaisen tuntipalkkaan, koska se ei ole tuotantopalkkio, vaan joku automaattipalkkio. Eli nyt on tarkoitus, että sidotaan tämä tuotantopalk-*



*kio tehokkuuteen, siisteyteen ja yrityksen tulokseen. Eli sillä perusteella päästäisiin kiertävään ratkaisuun. Omasta puolestani tästä irtoisi puhetta, mutta periaatteessa voisi olla yksilökohtaisia bonuksia vielä lisäksi. Koska jos joskus tekee jokin erityisen hyvää, niin voisi sitten palkita.”(HR-päällikkö)*

Kysyin, mitkä ovat pääluottamusmiehen odotukset uutta järjestelmää kohtaan.

*”Minulla on vähän ristiriitaiset odotukset sikäli, että minä tiedän miten suunnilleen se lähtee käyntiin---Yrityksen yksikössä X se saattaa lähteä hyvin käyntiin, heille se tuo rahaa enemmän kuin tällä hetkellä. Sama toisen paikkakunnan yksikön kohdalla, se tuo heille enemmän rahaa. Tämän toimipisteen porukka saadaan kovin pinnistyksin ehkä pidettyä sama taso mitä meillä on ollut tähän asti.” (pääluottamusmies)*

*” Me olemme pikkaisen eriarvoisessa asemassa sikäli, että toisen paikkakunnan yksikkö on valjastettu nopeisiin toimituksiin ja me teemme yksittäiskappaleita, niin heille tämä on hirmu hyvä sopimus. Sama kuin yksikkö X, missä on vakio-tuotteet, ei niinkään alihankintatuotteita. Sielläkään ei myöhästymiä ja toimitusvarmuus on huomattavasti helpompi toteuttaa kuin meillä. Näitä ei saada ehkä ikinä tasapuolisesti. Olisin halunnut, että keskiarvo olisi laskettu koko tehtaalta, molemmat yritykset.” (pääluottamusmies)*

## Tasa-arvosuunnitelma

Kummallakaan haastateltavalla ei ollut tästä kovin selkeää kuvaa. Sellainen oli ilmeisesti kuitenkin tehty, ainakin jossain määrin. Lisäksi palkkakartoitusta oli tulossa. Ei kuitenkaan sukupuolen välisen palkkaeron takia vaan kappaleen alussa kuvaamani epäoikeudenmukaisiksi koettujen palkan muutosten takia. Lisäksi yrityksessä oli huomattava määrä ulkomaalaisia työntekijöitä, joiden tilanteeseen pitää myös kiinnittää erityistä huomiota. HR-päällikkö oli sitä mieltä että sukupuoli ei vaikuta palkkaan vaan että naiset olivat yksinkertaisesti niin vähän vaativissa tehtävissä, että palkkaus oli juuri sellainen, kuin sen tulisi olla. Naiset itse ovat tästä eri mieltä, kuten seuraavassa osassa ilmenee.

*” Jos miettii, missä naiset on niin se on varasto ja lähettämö. Eli kaikki on semmoista, että sen varmaan oppii päivässä oikeasti. Mutta sorvaajaksi sinä et opi päivässä. Eli se minun mielestäni menee täysin oikein. Sattuu olemaan vielä niin, että varastossa ei ole muuta kuin naisia ja lähettämössä ei ole kuin naisia.”(HR-päällikkö)*

## Varastotyöntekijöiden haastattelut

Seuraavaksi esittelen kahden naispuolisen varastotyöntekijän haastattelujen tuloksia. Toinen oli nuori nainen, toinen jo eläkeikää lähestyvä. Kummal-

lakaan ei ollut metallialan koulutusta, nuorempi oli koulutukseltaan kosmetologi ja vanhempi oli tullut töihin keskikoulupohjalta. Heiltä halusin muun ohella kysyä erityisesti kysyä heidän tasa-arvokokemuksistaan. Nuorempi nainen koki viihtyvänsä erittäin hyvin miesvaltaisella työpaikalla, että se on jollain tapaa helpompaa ja rennompaa. Tämä on aika yleinen diskurssi silloin, kun naiset edustavat selkeää vähemmistöä työpaikalla ja kun he ovat valinneet sukupuolelleen epätyypillisen alan.

Kysyin haastateltavilta heidän kokemuksiaan metallin palkkausjärjestelmästä.

*” Minun mielestäni parake on siinä mielessä huono, että tällaiset ihmiset, jotka joutuvat hankkimaan tietoa monelta alalta jossain varastossakin ja sitä tietoa ei kukaan tuo sinne, se on aina itse kyseltävä niin eihän meitä arvosteta. Nehän vaan pyörittää muttereita, nehan vaan tekee sitä.” (varastotyöntekijä, nainen, vanhempi)*

*” Tuntipalkkahan meillä on. Sitten meidät pisteytetään ja laitetaan laatikoihin suurin piirtein, että mikä osa ei toimi. Ja parstäkertoimen mukaan täällä ...” (varastotyöntekijä, nainen, nuori)*

*” Sitten juuri tuo, että se on sääli että täällä on tiettyjä ihmisiä jotka miellyttää naamaltaan muita ihmisiä. Silloin jotkut otetaan tosissaan enemmän ja saa kertapyytämällä ja toiset tekee oikeasti vuosikymmeniä sillä samalla palkalla.” (varastotyöntekijä, nainen, nuori)*

*” Ja meidän työnjohtaja ei tiedä yhtään, mitä me teemme. Se ei tiedä, mitä me teemme tietokoneella niille asioille. Eikä mitään tiedä meidän asioista. Minusta meillä on tavallaan sellainen työnjohtaja, jonka oma historia ei liity meihin mitenkään--- hän on ollut täällä melkein yhtä kauan kuin minäkin. Aina ollut koneistuspuolella. Ja edelleenkin se näkyy, että hänellä on vain koneistajat, että ei me muut olla mitään. Samalla lailla jää hänen alaiset hitsarit.” (varastotyöntekijä, nainen, vanhempi)*

Molemmilla naisilla on TVR 6 ja molemmat pitivät sitä liian matalana työhön nähden. Tutkija ei ota kantaa tähän sinänsä, esim elektroniikkayrityksessä, jossa samanlaisia haastatteluja tehtiin, koko yrityksen ylin TVR oli 5. Näissä näyttää siis olevan melkoista yritys kohtaista variaatiota. Vaikea sanoa, johtuuko se itse systeemistä vaiko yrityksen päättämättä palkkatasosta. Yhdenmukaisia kriteerit eivät ole. Naiset kuitenkin kokivat asemansa tämän yrityksen sisällä epäoikeudenmukaiseksi ja työnsä aliarvostetuksi.

*” Ei. Se pitäisi olla korkeampi. Koska meillä on aikamoinen vastuu siinä. Me hirveästi korjataan muiden hommia esimerkiksi. Meillä on hirveä vastuu siinä ja meillä on hirveästi työkuormitusta pelkän varaston osalta. Ja aina kaikki virheet huomataan viimeistään siinä ja me pistetään lisää vauhtia,*

että se tehdään sitten loppuun. Kyllähän mekin käsitellään siinä tosi painavia kappaleita ja liikutellaan niin. Sitten taas lähettämössä on seiska ja ne laittavat sylinterejä laatikoihin. Tavallaan siitäkkin olen henkilökohtaisesti noussut kapinaan ties kuinka monta kertaa. Mutta se aina luokitellaan niin, että varastossa lasketaan muttereita ja se riittää. Ei nähdä sitä todellisuutta siinä, että miten iso pala se on ja miten iso vastuu siinä on." (varastotyöntekijä, nainen, nuori)

"Kun ei meidän työ ole niin vaativaa. Nämä, jotka ovat koneella, niin neidän vaan on tärkeitä. Vaikka me tekisimme koko ajan ja monennäköistä työtä, niin ei meidän työ." (varastotyöntekijä, nainen, vanhempi)

"Sitten meillä puhuttiin juuri tästä monitaitoisuudesta, että meillä ei ole monitaitoisuutta. Että me teemme vain yhtä työtä. Minä en ymmärrä, että jossakin sorvilla, jos se ihminen vaihtaa 20, 30 vuotta samanlaisia kappaleita sorviin, miten se on monitaitoisempi ja se voi saada tvr:t ja hekot paljon ylemmäksi. Minä en ymmärrä sitä. Sillä on tavallaan kuva valmiina. Se tekee sen mukaan, samalla koneella ja vuodesta toiseen. Meilläähän vaihtuu koko ajan kaiken maailman asiat ja pitää opetella." (varastotyöntekijä, nainen, vanhempi)

### **Naisten asemasta ja palkkauksesta**

Edellä kävi ilmi, että naiset kokivat, ettei heidän työtään arvostettu tarpeeksi eikä sitä arvioitu niin vaativaksi kuin he sen kokivat. He samalla ihmettelivät millä perusteella koneella tehtävä, heidän näkökulmastaan yksipuolisen oloinen työ on arvioitu niin paljon vaativammaksi. Tässä muita heidän kokemuksiaan työskentelystä naisena nykyisessä työssä.

"Minun mielestä se on juuri tällainen vähättely tavallaan. Kyllähän meitä kehutaan, mutta sitten jää siihen. Kyllä kai miehet nostaa aina miehille enemmän. Se on juuri joku trukikuskki, varasto, lähettämö ja nämä tällaiset mitkä katsotaan niin sanotuiksi tuottamattomiksi. Ja jos olisi siivoja, mutta niitä ei ole enää. Minä en ymmärrä, miten voi olla tuottamaton. Eihän ne saa siellä toisessa paikassa tehtyä, jos edelliset eivät ole tehneet" (varastotyöntekijä, nainen, vanhempi)

"Että onhan se niin, että jos olet mies saat enemmän liksaa. Sehän on ihan..." (varastotyöntekijä, nainen, nuori)

"Niin, ja tekeehän miehet paljon töitä, mutta ei niin paljon tee kuin esimerkiksi meillä. Meilläähän menee koko päivä, meillä on ihan täystyöllisyys, kun sitten siellä taas saattaa ihmiset vaan olla ja pyöritellä oikeasti niitä sormia ja ne saa huomattavasti parempaa liksaa kuin me." (varastotyöntekijä, nainen, nuori)

### **Uusi tulospalkkio**

Lanseerattavaan järjestelmään suhtauduttiin pienellä varauksella. Vanhempi nainen suhtautui positiivisemmin kuin nuorempi, hän uskoi että järjestelmä antaa enemmän rahaa. Nuorempi oli pessimistisempi odotuksissaan.

"Kaikki näyttää paperilla todella hyvältä, mutta sitten kun laitetaan ne asiat siihen, niin se ei todellakaan tule olemaan sitä. Tavallaan meillekin syötetään sitä soopaa, että kyllä me siihen pystytään, kyllä me siihen pystytään, ja he haluavat maksaa. Mutta tuommoinenhan vie työmotivaatiota kaikilta pois. Kuka nyt haluaisi, että oma palkka putoaa ihan vaan sen takia, että joku sun kaveri ei ehdi siivota." (varastotyöntekijä, nainen, nuori)

"Me pelätään, että siinä menee juuri nimenomaan niin että se putoaa ihan varmasti. Että kun hän puhui, että hän haluaa maksaa yli euron, ei todellakaan. Ei hän siihen. Vaikka kaikki tekisivät oman työnsä hyvin niin jossain on se pullonkaula, mihin se jää kiinni." (varastotyöntekijä, nainen, nuori)

Kysyin myös, että mitä hän pitäisi kannustavana ja sain aika samantyyppisen vastauksen kuin elektronikan naisilta. Myös ei-materiaalisia kannustimia pidettiin tärkeänä, raha ei ole kaikki kaikessa.

"Jotenkin, että enemmän olisi yhteisiä tilaisuuksia tai jotain tällaisia. Ei se välttämättä olisi aina rahasta kiinni tavallaan. Ihan pelkkä kiitos-sana on oikeasti tosi iso juttu, vaikka se pomojen tai näiden mielestä on ihan mitätön välillä. Mutta että työntekijälle se sanottaisiin vaikka kerran kukauteenkin." (varastotyöntekijä, nainen, nuori)

"Niin tai sellaisia jotain yhteisiäkin tapahtumia, yhteisiä illanviettoja tai sellaisia. Tosi pieniä, ei ne tarvitsisi olla mitään monen sadan hommia, ei todellakaan vaan tosi pieniäkin. Yhteisiä jonnekin syömään tai jonnekin keilaamaan, tai muuten. Ei mitään känni päälle. Sellaista yhdessäoloa vaan." (varastotyöntekijä, nainen, nuori)

Molemmat olivat lisäksi sitä mieltä, että pörstärkerroinpalkkaus on yrityksessä ongelma. Tämä heijastaa varmasti yrityksen viime aikojen tapahtumia, joissa palkankorotuksia oli ohjattu tietyille henkilöille, jotka olivat yrityksessä suosikin asemassa.

### **Hitsaajien haastattelut**

Haastateltavikseni oli valikoitunut kaksi miespuolista hitsaajaa. Heidän haastattelussaan erityisesti korostui yrityksessä tuolloin ajankohtainen tilanne, jossa siis koneistajien heko-osuuksia oli nostettu ja hitsaajien laskettu, koneistajataustaisten työnjohtajien toimesta. Lisäksi yleinen mielipide oli että tämä oli toteutettu juuri ennen paikallisen erän jakamista ja näin ohjattu palkankorotukset tietyille henkilöille. Hitsaajat kokivat tilanteen todella epärealistiseksi. Alla käynkin läpi tätä tilannetta laajalti. Lisäksi käsittelen toki muitakin palkkausjärjestelmään liittyviä seikkoja. Koneistajien näkemys samasta tilanteesta olisi ollut mielenkiintoista kuulla mutta heitä ei valitettavasti osunut haastateltaviksi.

## Epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia

*”Minusta tuo heko-homma meni kyllä vähän naaman mukaan. Valitettavasti--- Koen omakohtaisesti siinä vääryyttä. Minun mielestäni nyt se tehtiin sillä tavalla, että nyt minun heko laski ystävistä kutoseen, että nyt en osaisi yhtään mitään. Minä en ymmärrä, mihin viidessä vuodessa se ammattitaito katosi.”(hitaaja 1)*

*”Minun mielestäni tämä heko-homma meni sillä lailla, että koneistajia nostettiin ja meitä laskettiin. Sen koki joka ainut hitaaja samalla lailla.” (hitaaja 1)*

Toisella hitaajalla oli samanlaisia kokemuksia:

*”En minä niistä heko-hommista oikein...”*

Haastattelija: Kerro, mikä niissä?

*”Nyt on pudoteltu alaspäin--- Olen ollut jo näin kauan töissä ja ammattityötä tehnyt. Minä en oikein ymmärrä sitä perustetta.”*

Haastattelija: Miten se perusteltiin, mitä siitä sanottiin, että miksi?

*”Tietysti kahviajat ja tuommoisista. Siisteyttä. En minä oikein ymmärrä heidän perusteita. Minun mielestäni ne on vähän tekaistuja.”*

Tiedustelin haastateltavan näkemystä siitä, että miksi hitaajien palkkoja on haluttu pudottaa.

*”Minä en itse asiassa osaa siihen sanoa. Kai ne arvostelvat eri tavalla sellaiset henkilöt sitten. Mutta siellä on sellaisia henkilöitä, jotka päättää, jotka ei ymmärrä hitauksesta oikeastaan mitään. Siellä pitäisi olla sellainenkin edustaja.”(hitaaja 2)*

*”Meitä on yli kymmenen mun käsityksen mukaan. Siihen kuului sellaisiakin, jotka on olleet 25 vuotta tai 20 vuotta tai 35 vuotta. Minun mielestäni niitä ihmisiä ei kohdella sillä tavalla. Se ei kuulu asiaan.”(hitaaja 1)*

Kysyin toiselta haastateltavalta, uskooko hän, että naisten tilanne yrityksessä on tasavertainen miesten kanssa.

*”Ei varmaan ole--- Joku näppituntuma, ettei se varmaan ihan oikein mene niilläkään siihen työmäärään nähden.” (hitaaja 2)*

## Palkkauksen kannustavuudesta

Kysyin haastateltavalta, miten kannustavana he pitävät työpaikkansa palkkausjärjestelmää. Kuten edellä kuvatun perusteella olettaa saattaa, järjestelmää ei

koettu kovin kannustavaksi ja viimeaikaisten tapahtumien vaikutus työilmapiiriin on huono.

*”Voin sanoa omakohtaisesti, että en muista koska olisin tehnyt näin vähän töitä. Sanotaan kauniisti, että ottaa päähän ihan tolkkuttomasti. Tulon 88 työelämään ja en ole tällaista vielä nähnyt, vaikka kaikenlaista paskaa olen nähnyt, mutta tämä jäänyt vielä näkemättä. Ehkä vielä on sitten paljon näkemättä mihin kaikkeen työnantaja pystyy. Toivottavasti Metalliliitto herää ennen sitä, että mitä se paikallinen tekee.”(hitaaja 1)*

*”Se ei ainakaan hyvää tee sille. Justiin se hekojen laskeminen. Ei se ainakaan kannusta mitään. Ihmiset masentuu. Ja ketkä ovat olleet jo 20, 30 vuotta niin niitä pudotetaan alas. Sehän nyt on ihan tyhmää taas. Ei se ainakaan motivoi ketään. Päinvastoin pitäisi palkita jollakin ja kannustaa. Niin minä ainakin tekisin.”(hitaaja 2)*

## Tulospalkkaus

Yrityksessä oltiin siirtymässä uuteen tulospalkkausjärjestelmään. Hitaajien haastattelussa se jäi akuuttimman, peruspalkkausta koskevan keskustelun varjoon. Toinen hitaajista suhtautui uuteen järjestelmään melko pessimistisesti, toinen aika välinpitämättömästi.

*”Joo, ilmeisesti se vaikuttaa ainakin tällä hetkellä erittäin huolestuttavalta siksi, että meillä on tällä hetkellä liian vähän töitä. Me emme pysty vaikuttamaan siihen mitenkään. Ne osat, mitkä puuttuu on joko alihankinnassa tai oston takana. Silloin kun se on sidoksissa tällaiseen asiaan, se kuulostaa erittäin huolestuttavalta. ---meidän pitäisi vaan tehdä enemmän ja enemmän. Millä helvetillä voit tehdä, kun ei ole mistä tehdä. Se on käsittämätön asia. Ainoa sitten, mihin pystyy, on työpaikan siisteys. Siivotaan jumalauta.” (hitaaja 1)*

## Lopuksi

Tässä yrityksessä hallitsevaksi nousi viimeaikaiset heko-määritykset sekä niiden aiheuttamat tyytymättömyyden ja epäoikeudenmukaisuuden kokemukset. Lisäksi naiset kokivat myös arvostuksen puutetta. Yleinen ilmapiiri oli haastattelujen tekoherkellä melko huono ja monien työntekijöiden motivaatio kärsinyt palkoilla tempuilun seurauksena. Itse Parake-järjestelmä sai vähemmän kritiikkiä kuin sen soveltajat. Tässä tapauksessa nousi erityisen vahvasti esiin se, että kuinka subjektiivisiin seikkoihin palkkaus saattaa perustua: eri taustan omaava työnjohtaja ei ymmärrä työn luonnetta eikä osaa arvioida vaativuutta tai suoritumista. Jos kyseessä oli laskelmoitu tietyn ammattiryhmän heko-prosenttien alennus ja sitä kautta palkankorotusten ohjaaminen toiselle ammattiryhmälle eikä vain puolueellinen arviointi, siinä tapauksessa ongelmat ovat vielä suuremmat.

### CASE 3: TERÄSTEHDAS

Kolmas yritys, jossa tein haastatteluja, oli Etelä-Suomessa sijaitseva terästehdas. Kyseessä on kansainvälinen yritys, jolla on toimipaikkoja myös muualla Suomessa. Tehtaassa, jossa haastattelut toteutettiin, oli työntekijöitä noin 210 ja toimihenkilöitä noin 60. Naisia terästehtaassa työntekijöinä oli hyvin vähän, noin 20 henkilöä. Pääasiallisesti naiset työskentelevät siivoojina ja nosturikuskeina. Haastattelin yrityksessä yhteensä 5 henkilöä: pääluottamusmiehen, HR-päällikön, työsuojeluvaltuutetun, sekä kaksi työntekijää. Haastatelluista työsuojeluvaltuutettu oli nainen, muut miehiä. Yrityksessä oli palkkausjärjestelmänä metallin PARAKE, josta oli tehty oma sovellus. Sovelluksessa TVR-ryhmät sijaitsivat tiheämmillä väleillä ja alin palkkaryhmä sijaitsi ”ylempänä” kuin tavallisesti. Lisäksi heko-osuudet ovat senttimääräiset, eivät prosenttimääräiset kuten yleensä. Eli järjestelmässä painottui vaativuusluokitus ja tämäkin oli porrastettu vähemmän jyrkästi kuin tavallisesti. Tämän päälle yrityksessä oli käytössä palkkiopalkka.

### Näkemyksiä ja kokemuksia PARAKE-järjestelmästä

Käsitellen tässä ensin pääluottamusmiehen sekä HR-päällikön haastatteluja. Haastattelujen aluksi kysyin käytössä olevasta palkkausjärjestelmästä sekä siitä, mitä mieltä he olivat sen soveltuvuudesta kyseiselle työpaikalle. Haastatelluilla oli hieman erilainen näkemys soveltuvuudesta.

*”Metallin parake, mihin se pohjautuu. Meillä on sitten siinä paikallinen sopimus. Siinä on tuotantolisä myös sen lisäksi.--- Sanotaanko niin, että meillä on pienemmät TVR:n välit. Meillä on suunnilleen 22 sentistä 25 senttiin on TVR:n väli vaan. Sitten se, että alapää saa enemmän, aika paljon enemmän mitä TES:n mukaisesti. Heko on kanssa oma soveltuvuus ja siellä ei ole prosenttimääräiset määrät, vaan ne on senttimääräiset.” (pääluottamusmies)*

*”Kyllä ainakin tällä meidän sovellutuksella. Muuten on nähty se, että tuo TES:n mukainen TVR:n jako, niin siellä on liian isot ne portaiden välit ja meillä on kumminkin nämä kaikki vakanssit niin lähellä toisiaan, että siellä tulisi liian iso palkkahaitari meidän mielestä. Ja sen takia on tehty tämä oma. Juuri tässä hekossa on kanssa, että siellä on se 19 senttiä muistaakseni hekon portaiden välit.” (pääluottamusmies)*

*”Sitä pitäisi uudestaan mieltä tätä parakea. Pitäisi luokitella uudestaan. En tiedä, kyllähän tehdään luokituksia osastoilla, meillä ei ole tehty pitkään aikaan mitään. Se on niin pyhä lehmä, ettei kukaan uskalla koskea. Se aiheuttaa hirveän sodan, jos siihen kosketaan.” (HR-päällikkö)*

Kysyin HR-päälliköltä miten hän järjestelmää korjaisi.

*” Ehkä korjaisin siihen suuntaan, että luokitus hajautunut, meilläkin on 7 jotain, 7,4 on keskiarvo, 9 on maksimi. Voit mieltä, kuinka tämä on yläpainotteinen. Meillä ei ole - siis kaikki pakkaantuu ylös pikku hiljaa.” (HR-päällikkö)*

### Tulospalkkio

Yrityksessä on käytössä myös tulospalkkio, josta alla kuvailua lyhyesti. Yrityksessä oli melko tyyppillinen tilanne, jossa palkkio osittain määräytyy kaukana sieltä, missä he tekevät töitä eivätkä he itse pysty vaikuttamaan siihen, tuleeko palkkiota vai ei.

*” Tulospalkkio, yrityksellä on bonusjärjestelmä, mikä on antanut kolmena vuotena aika paljon. (HR-päällikkö)*

*” Mutta se on sitten koko konsernin. Siihen vaikuttaa sitten kaikki tehtaat, että se ei ole pelkästään minkään yhden. Toimipaikka ei yksistään. Tietenkin vaikuttaa sillä lailla, että jos menee hyvin niin kyllähän se jonkun verran. Mutta jos pelkästään esimerkiksi vaan täällä menee hyvin ja muilla yksiköillä huonosti, niin silloin se ei anna mitään, vaan koko yritys yhteensä.” (pääluottamusmies)*

*” Siihen ei kyllä pysty paljon itse vaikuttamaan. Se nyt menee, sieltä tulee tai sitten ei tule. Siihen näen, että ei pysty yksittäinen henkilö vaikuttamaan, eikä yksi tehdaskaan.” (pääluottamusmies)*

### Tasa-arvosuunnitelma

Tasa-arvosuunnitelman kohdalla mielenkiintoisesti pääluottamusmies oli sitä mieltä, että sellainen on tehty, HR-päällikkö taas oli sitä mieltä että suunnitelmaa ei ole tehty. Molemmat olivat sitä mieltä, että yrityksessä sukupuoli ei palkkaan vaikuta.

*”Sanon, että ei ole tehty.--- Meillä on niin vähän naisia. Naiset, mitkä on niin ne on nosturinkuljettajat tuolla, ne on samat kuin miehillä. Ei siinä ole palkassa eroa.”(HR-päällikkö)*

*” Kyllä on jonkinlainen tehty. Onko sitten kunnollinen, siihen en osaa. On kuitenkin jonkinlainen tehty. Sanotaanko, että täällä palkat on vakanssin mukainen, on sitten mies tai nainen niin saa saman palkan. Se on ainakin.” (pääluottamusmies)*

Kysyin sijoittumisesta TVR-ryhmiin, missä naisten tekemät työt yleensä asteikolla ovat.

*” Kyllä ne on kumminkin sinne alapäähän, täytyy sanoa. Juuri niin kuin nosturikuskin, niin kyllähän se on sieltä alapäästä. Sitten siivous, mikä yleensä on naisille.” (pääluottamusmies)*

## Työsuojeluvaltuutetut haastattelu

Olin pyytänyt haastateltavaksi myös naisen, mikäli mahdollista ja haastattelin työsuojeluvaltuutetun. Kävi ilmi, että hän ei suinkaan ollut metallialan töissä vaan siivoaja. Parhailtaan hän suoritti kuitenkin metallialan näyttötutkintoa.

*” Ei ole, minulla ei ole ammattikoulusta ollenkaan. Minä olen ollut laivalla töissä ja sairaalassa. Sitten tulin tänne ja käyn täällä metallialaston ammattitutkintoa. Ennen joulua tehdään näytöt, että olisi jotain paperia jostain.”(ts-valtuutettu)*

Tässä yrityksessä siivoustyön TVR on 4, mitä pidän aika korkeana kun vertaa esim elektroniikka-alan työhön, jossa koko yrityksen korkein oli 5. Tässä varmaan näkyy olosuhteiden vaikutus. Tehdas oli todella likainen ja olosuhteet olivat varmasti sellaiset, jotka nostavat pisteitä.

*” Silloin kaikki siivoajat oli se yksi, nelonen tällä hetkellä. Silloin se oli jotenkin alle, minä en muista koska täällä tarkistettiin ne. Oliko 97, 98. Silloin siivoajat oli jääneet alle ja meille tuli aika hurja palkankorotus. Se sitten jaettiin kahteen osaan vuoden sisällä. Silloin marka-aikaan korotus oli yli kymmenen markkaa, että aika hurja. Sitten kaikilla TVR 4 niin se on se sama.” (ts-valtuutettu)*

*” Kuitenkin täällä on, kun ajattelee yleensä mikä on palkka siivoajilla. Onhan täällä paljon parempi palkka siivoajilla kuin muualla. Se on hyvin palkattua työtä täällä. Tietenkin onhan se raskasta täällä. Eihän täällä ole sama kuin jossain sairaalassa siivota tai virastossa.” (ts-valtuutettu)*

Kysyin myös häneltä työpaikan tasa-arvotilanteesta.

*” Palkkauksesta minä tiedän, että täällä on sama palkka vakansseissa oli se sitten nainen tai mies. Sitten näiden moniosajien, se voi vaikuttaa henkilökohtaiseen. Se voi olla jollain miehellä, että se haluaa muita töitä ja voi olla vaikutusta siihen. Sitten taas, että naisten määrä on vähentynyt. Ne, jotka täällä on tuotannossa on tulleet 70-, 80-luvulla. Silloin täällä oli aika paljon tuotannossa naisiakin töissä. Mutta sitten en tiedä syytä miksi ei moniin moniin vuosiin ole naisia ollut. Monia töitä on kuitenkin tullut kevyemmiksi, mitä ne on silloin ollut, että miksi ei nainen voi yhtä hyvin suoriutua.” (ts-valtuutettu)*

Tämäkään haastateltava ei siis ollut havainnut mitään ilmeisiä tasa-arvo-ongelmia työpaikalla.

## Työntekijöiden haastattelu

Haastattelin vielä kaksi miespuolista työntekijää. Molemmat tunsivat Parake-järjestelmän aika hyvin. Seuraavaksi heidän näkemyksiään järjestelmästä.

*” Se on vähän kaksipiippuinen asia. Minusta se on kyllä aikansa elänyt ja siihen kyllä pitäisi jotakin saada. Siihen pitäisi jotakin kehittää. Varsinkin tällaisessa prosessiteollisuudessa se on todettu, että se ei täysin pelaa. Kyllähän sitä on jo nyt neuvoteltu ohitse erilaisia asioita. Niin kauan kuin ei muuta ole, niin tämän kanssa on elettävä ja sitten mennään sen mukaan.”( Työntekijä 1)*

*” Minä en oikein tiedä, siis tämä parake ei oikein tällaiseen teollisuuteen minun mielestä, juuri nämä kolme kohtaa. Enemmän nämä on konepajateollisuuteen suunniteltu. Ei oikein ihan meille.” (Työntekijä 2)*

Toinen haastateltavista koki järjestelmän oikeudenmukaiseksi, toisella oli vähän huonompia kokemuksia. Lisäksi hän ei myöskään pitänyt järjestelmää kannustavana.

*” Kyllä tiedän sen verran, että kyllä meidän osastolla tai minun osastolla palkkaerot on sen verran pienet, että ei siinä tule kissanhännän vetoa missään vaiheessa.”(työntekijä 1)*

*” Jaa-a. Ehkä se muuten, mutta tämä heko ei oikein minun mielestä.-- Se on sellainen pärstäkerroinlisä. Minä en oikein tykkää siitä.”(työntekijä 2)*

*” Ei minusta parake ole kannustava.” (työntekijä 2)*

## Tulospalkkio

Haastateltavat tunsivat yrityksen tulospalkkausjärjestelmän pääpiirteittäin. Tässäkin tuli ilmi että järjestelmä koettiin aika etäiseksi eikä siihen pysty kovastikaan omalla panoksella vaikuttamaan. Silti palaute järjestelmästä ei ollut hirmuisen negatiivista ja oli järjestelmä useamman kerran antanut rahaa. Kannustusvaikutus oli kuitenkin aika pieni.

*” Positiiviset kokemukset siltä osin, että ne on kuitenkin siitä lähtien kun se on meillä ollut käytössä, niin siitä on saatu rahaa. Se on sellainen tietenkkin yksi ehkä kannustava tekijä. Mutta se on kuitenkin niin laaja asia, että siihen ei edes yksikkötasolla pystytä hirveästi vaikuttamaan. Se on koko konsernin toiminnan tulos.”(työntekijä 1)*

*” Kyllä kai siinä on ainakin tavoiteltu kannustavuutta. Minä en henkilökohtaisesti tiedä, sehän on vähän muutenkin kiinni siitä, minkälainen asenne sinulla on työhön. Kyllähän siinä sitä kannustavuuttakin varmaan on, minä en sitä sillä tavalla kauheasti koe siinä. Minä en siihen panosta sillä tavalla. Se tulee sitten jos tulee. Teen omat työni niin hyvin kuin pystyn ja jos tulee sillä, niin se tulee.” (työntekijä 2)*

## Lopuksi

Yleisvaikutelmaksi jäi, että tässä yrityksessä työntekijät olivat melko tyytyväisiä palkkaansa eivätkä kokeneet palkkaukseen liittyvän erityistä epäoikeuden-

mukaisuutta. Toisaalta Parake-järjestelmän ei katsottu täysin soveltuvan työpaikan tarpeisiin ja siitä olikin tehty oma sovellus. Lisäksi tulospalkkausta koski vähän samantyyppiset asiat. Rahaa tuli ja tästä syystä järjestelmään ei oltu erityisen tyytymättömiä. Kuitenkin kriteerit olivat pitkälti sellaisia, joihin ei pysty omalla työllä vaikuttamaan ja järjestelmän kannustavuus oli aika kyseenalainen.

## CASE 4: MODERNI KONEPAJA

Neljäs yritys, jossa tein haastatteluja, oli moderni konepaja, joka on osa suurta, kansainvälistä konsernia. Kyseinen toimipiste sijaitsee Etelä-Suomessa. Työpaikalla oli noin 850 toimihenkilöä ja 260 työntekijää. Työntekijöistä naisia on vain viisi henkilöä. Työpaikalla on työntekijöiden palkkausjärjestelmänä PARAKE ja lisäksi käytössä on tulospalkkio, joka on koettu aika problemaattiseksi.

Haastattelin yrityksessä yhteensä 6 henkilöä: pääluottamusmiehen, HR-päällikön sekä neljä työntekijää, joukossa yksi nainen. Seuraavaksi käyn läpi pääluottamusmiehen sekä HR-päällikön haastattelussa käytyä keskustelua.

### Kokemuksia ja näkemyksiä PARAKEsta

Parakesta pääluottamusmiehellä ja HR-päälliköllä oli osin samanlaisia, osin erilaisia ajatuksia. Molemmat olivat sitä mieltä, että oleellista on, että järjestelmä pidetään ajan tasalla. HR-päällikkö kuitenkin katsoi että he olivat juuri tehneet hyvää työtä ja laittaneet heko-osuudet ajan tasalla. Pääluottamusmies taas katsoi, että järjestelmä luo keinotekoisia eroja. Järjestelmä ei mahdollista tilannetta, jossa suurella osalla työntekijöistä olisi hyvä osaamisen taso ja korkea heko-prosentti, vaan pakottaa tekemään eroja työntekijöiden välille.

*” Jos mennään näihin parake-asioihin, mikä on metallin palkkaperuste, niin kyllä parake-järjestelmä ei ole hyvä.--- Sitten se on aika vaikea tilanne, kun jos yrityksessä ei ole vaihtuvuutta työntekijöillä ja saavutetaan sama ammattitaito ja sama perehtyneisyys pitkällä palvelusvuosiajalla ja silti ihmisiä erotellaan, että täytyisi olla palkkaeroja. Se on mahdoton, ei se mikään oikeudenmukainen palkkajärjestelmä ole, vaikka sitä niin kehuaan.” (pääluottamusmies)*

*” kun työntekijät saavuttavat saman ammattitaidon ja saman verran aikaan työsuorituksessa niin silti parake pakottaa esimiehet pistämään kaverit kuitenkin järjestykseen. Että pitää esimerkiksi heko-prosentin keskiarvo pyöriä 12 prosentin nurkilla.--- Parake erottelee ne väkisin ja työnantajat pitää kiinni tästä keskiarvosta. Silloin se ei meidän mielestä toimi ja me olemme tämän käytännössä havainneet.” (pääluottamusmies)*

*” Parakesta aina välillä kuulee, että parake on paskaa, ettei sillä mitään tee. Sitten kun kysyy, jotta no mikä on parempi. No, onhan se parempi kun määritellään näin ja näin. Mutta minun mielestäni meillä ei ole mitään parempaa mallia ja parake toimii varsin hyvin jos ja kun sitä ylläpidetään.” (HR-päällikkö)*

*” Me ryhdistäydyimme tuossa ja me olemme nyt hekot panneet kuntoon. Sehän oli vähän valtakunnan projektikin. Me olemme nyt uudistaneet työnvaativuudet ja uudet ohjetyöt tehty ja minun mielestäni se on varsin hyvässä kunnossa. Ja meillä on normaali 9-portainen järjestelmä.” (HR-päällikkö)*

### Tulospalkkaus

Tutkija oli aikaisemmin tehnyt yhteistyötä tämän yrityksen kanssa ja oli jo kuullut että yhtiön tulospalkkiojärjestelmä koetaan henkilöstön keskuudessa varsin ongelmalliseksi. Sen koetaan olevan kaukainen asia, johon ei voi itse vaikuttaa. Järjestelmällä on koettu olevan jopa negatiivinen vaikutus motivaation, joka tietenkään ei ole tällaisen järjestelmän tarkoitus.

*” Meillä on tänä päivänä koko henkilöstölle tulospalkkausjärjestelmä. Siinä on ollut vaan se ongelmana, henkilöstö on sanonut, että muuten hyvä, mutta kun ei se tuo rahaa. Ja se on ollut sidottuna Yritys X:n tuloksiin ja voittoon tietyllä tavalla.”(HR-päällikkö)*

*” Se on meille antanut, milloin päivän palkan vuositasolla, milloin se on antanut viikon palkan vuositasolla. Yleensä se ei ole antanut viime vuosina mitään, koska nämä mittarit ovat niin ankarat. Se ei ole tavallaan ihmisiä palkinnut. Päinvastoin se on aiheuttanut katkeruutta ja motivaation on ollut tiukilla.”(pääluottamusmies)*

*” Nythän Yritys X on tellus-kyselyissä, mikä on tällainen ilmapärikartoitus, siellä on koko henkilöstö Suomessa ja ympäri maailman tyytymätön Yritys X:n palkitsemiseen.”(pääluottamusmies)*

*” Se on juuri tärkeää ja se on ollut henkilöstön mielipide, että se täytyy saada lähemmäksi tekijöitä. Mutta silti sen täytyy olla mitattavissa ja kyllä työntekijät oli sitä mieltä, että se on oikeudenmukaista molemmille osapuolille kun se perustuu siihen hyvin tehtyyn työhön.”(pääluottamusmies)*

*” Ne ovat todellakin olleet nämä mittarit niin ankaria, että se ei ole palkinnut henkilöstöä. Se on päinvastoin aiheuttanut suuttumista. Koska ne mittarit ovat niin ankaria ja tulostavoitteet niin kovia. Sitten yhtiö vielä tekee näin, että se tekee kymmenen miljoonan poiston lopussa. Se on loppuriviltä pois ja pienentää tulospalkkiota valtavasti.”(pääluottamusmies)*

## Tasa-arvosuunnitelma

Yrityksessä oli tehty tasa-arvosuunnitelma ja palkkojakin oli käyty läpi. Työntekijöissä on niin vähän naisia että tilannetta ei ole ihan helppo tarkastella mutta molemmat näistä haastateltavista kokivat, ettei yrityksessä sukupuoli vaikuta palkkaan vaan noudatetaan periaatetta samasta työstä sama palkka.

*"Tasa-arvosuunnitelma on tehty, mutta en tiedä onko se ikään kuin tarpeeksi tarkasti tehty, mutta on tehty. Mutta jos tätä palkkatasa-arvoa, tasa-arvossahan on monia muitakin asioita, mutta on tietysti tärkeä palkkajuttu. Metallin palkat tasa-arvomielessä ne on olleet lähtökohtaisesti vuosikymmeniä, 20 vuotta mitä minä muistan, sama työ sama palkka. Siinä ei ole mitään ollut, se on täysin selkeä."(HR-päällikkö)*

*"Meillä kun on ainoastaan viisi näistä töissä, niin se on hankala. Minä pyysin, kun minä vertaan näiden naisten parake-ryhmiä, niin pystyn vertaamaan, onko heillä samapalkkaisuus vastaavasti miesten keskiarvoon. Kyllä se asiallisella tasolla ainakin tässä yrityksessä on ollut."(pääluottamusmies)*

## Työntekijöiden haastattelut

Seuraavassa käyn läpi yrityksen neljän työntekijän näkemyksiä PARAKE-järjestelmästä sekä yhtiön tulospalkkausjärjestelmästä. PARAKEta tunnettiin vaihtelevasti. Tulospalkkaukseen ei oltu kovin tyytyväisiä.

Aluksi kysyin, kuinka hyvin haastateltavat tunsivat palkkausjärjestelmää.

*"En niin tarkkaan tiedä.--- On siellä hekot ja tvrt ja tämmöset. Mutta ne ei välttämättä aina pysy mukana."(Työntekijä 2, mies)*

*"Paraken mukaan se pitäisi. Mutta parakesta, se on nyt viime vuosina taas tullut esille se parake, että täällähän ei vuosikausiin puhuttu koko parakesta mitään. Mutta jostain syystä, kun jäi nyt nämä meriittikorotukset pois, niin sitten luokiteltiin ihmiset vielä tarkemmin. Sitten sillä saatiin näyttämään, että sinun luokkasi putosi, et tarvitsekaan palkkaa."(työntekijä 4, mies)*

Kyselin myös näkemyksiä PARAKEsta sekä sen toimivuudesta ja oikeudenmukaisuudesta ja muista ominaisuuksista.

*"Tässä talossa ei vaikuta mikään, koska palkat on jäädytetty. Henkilökohtaisia eikä muitakaan meriittikorotuksia ei anneta. Se on selvä--- Ei se kannusta. Tällä hetkellä maksetaan olemisesta, eikä tekemisestä."(työntekijä 4, mies)*

*"Minun mielestä parempi se vanha entinen systeemi. Parake on jotenkin keinotekoinen ja sillä saa lokeroitua ihmisiä mielihaluun mukaan. En kannata järjestelmää."(työntekijä 3, mies)*

*"Minun mielipiteeni on, että se ei oikein toimi.--- Juuri mitä minä sanoin, että se ei todellakaan nyt ihan tämä homma mene niin kuin pitäisi. Kyllä ne pitäisi tarkastaa useammin henkilön työkokemuksen perusteella ja mitä on tehnyt."(työntekijä 1, nainen)*

*"Miten minä nyt sanoisin rumasti, sanotaan nyt rumasti. Juuri tällaisia noin sanottuja henkilökohtaisia korotuksia, niitä on aika nihkeä saada, vaikka minkälaisia neuvotteluja kävisikin. Käy siinä pääluottamusmies tai luottamusmies. Ja sitten, ketkä sattuvat saamaan, ovat noin sanottuja kultaposukerholaisia. Eli ovat saaneet ennenkin, niin ne saavat nytkin. Mutta ketkä eivät ole saaneet kymmeneen vuoteen, ei ne saa kyllä nytäkään."(työntekijä 1, nainen)*

Naispuolisen työntekijän näkemys tasa-arvon toteutumisesta oli samoilla linjoilla kuin HR-päälliköllä ja pääluottamusmiehelläkin. Myös miespuolinen työntekijä epäili asian olevan hyvällä mallilla.

*"Sanoisinko, että aika tasa-arvoinen. Ei ole siinä suhteessa syrjitty. Se on kymmenen pistettä talolle, että täällä ei syrjintää, ainakaan omalla alueellani en tunne."(työntekijä 1, nainen)*

*"No, luulisin. Toivottavasti on tässä talossa, pitää arvostaa naistakin."(työntekijä 2, mies)*

## Tulospalkkauksesta

Seuraavaksi työntekijät esittävät näkemyksiin yrityksen tulospalkkiojärjestelmästä.

*"Eihän se rahallisesti mikään kannustava. Onko sitä saatu joku, vaikka on tehty huipputuloksia monta vuotta tässä, olisiko rahallisesti viikon palkka. Ja siihen nähden, että se vaan piti tulla silloin, mutta siihen joku ihme raippavero keksittiin, että se laukaisi jonkun ihme homman, ettei sitä voitukaan maksaa niin paljon. Sitähän olisi tullut yhtenä vuonna aika hyvin."(työntekijä 3, mies)*

*"Jotain siivouksia ja tuloksesta vähennetään sitten ja se on sellaista keinotekoisia pompottelua. Ei sellaiset kannusta ketään."(työntekijä 3, mies)*

*"Se on sellainen, että ylhäältä näytetään jotain lukuja, että ehkä saatte tämän verran. Sitten vuoden lopussa se on niin, että ette saakaan."(työntekijä 4, mies)*

*"Vähän kun siitä puhutaan, se alkaa masentaa ja se torpedoi sen vähänkin yrittämisen. Että jos joku vähänkin yrittää, niin sitten kyllä muistetaan sanoa, että ei niiden eteen kannata ponnistella. Niin kuin ei kannatakaan. Kyllä se täytyisi olla välittömämpi se palaute tai sen bonuksen maksaminen."(työntekijä 4, mies)*

Kysyin, kuinka palkitsemisjärjestelmää voisi kehittää.

*” Se on hyvä kysymys. Se kuitenkin, että se olisi aina joka tilissä. Summa näkyisi heti, että sehän olisi kaikkein tehokkaampi. Jos se tulee vuodenkin päästä, kuukausien päästä, ei edes muista mistä se tulee.” (työntekijä 3, mies)*

## Lopuksi

Yleisvaikutelmaksi jäi se, että sekä peruspalkkauksessa että tulospalkkauksessa olisi parantamisen varaa. Työntekijät purnasivat tilanteesta kuitenkin aika maltillisesti, mitään suurempia ristiriitoja palkka-asioihin ei näyttänyt liittyvän. Tulospalkkaus herätti eniten tunteita, koska järjestelmän kriteerit olivat sellaiset, että lopputulokseen ei juuri itse voi vaikuttaa. Lisäksi tulospalkkion maksamisen kriteerejä pidettiin liian tiukkoina.

## POHDINTAA

Tämän haastattelututkimuksen perusteella näyttää siltä, että oikein sovellettuna ja ajan tasalla pidettynä PARAKE on ihan kelpo palkkausjärjestelmä. Sitä ei kuitenkaan erilaisissa yrityksissä sovelleta yhdenmukaisesti vaan käytännöt vaihtelevat aika lailla. Elektroniikkayrityksessä TVR oli vaativimmastakin työstä korkeintaan 5 kun taas terästehtaalla siivouksesta voit saada vaativuudeksi 4. Konepajalla varastotyöstä sai vaativuudeksi 6. Paitsi vaativuuden arvioinnista kyse on myös kunkin yrityksen päättämästä palkkatasosta ja järjestelmää sovelletaan sen mukaan. Vaikka jokaisessa yrityksessä oli käytössä Parake, sen sovellukset olivat hyvin erilaisia.

Lisäksi järjestelmä on rakennettu tietynlaista teollisuutta varten ja kaikki käytössä olevat kriteerit eivät sovi kaikille työpaikoille. Rohkaisin tekemään omia muunnoksia järjestelmästä ja käyttämään sellaisia kriteerejä, jotka kuvaavat juuri kyseisellä työpaikalla tehtävää työtä. Eihän ole järkevää miettiä onko työpaikalla kuumaa ja likaista jos työ on äärimmäistä tarkkuutta vaativaa ja tehdään siisteissä olo-

suhteissa. Parake:n kriteeristö tekee tässä tilanteessa sen, että elektroniikka-alan työtä ei helposti voi järjestelmän puitteissa arvioida kovin vaativaksi.

Myös ns. tukityöt, joita naiset yleisesti tekevät, olivat hieman problemaattisen oloisia. Niitä ei arvostettu. Kuitenkin työn tekijät olivat aivan eri linjoilla työnsä vaativuudesta ja kokivat tulevansa kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti. Vaikutelmaksi kaiken kaikkiaan jäi, että nainen joka tekee ns. miesten töitä, on palkkauksessa pitkälti tasa-arvoisessa asemassa miesten kanssa. Mutta ns. naisten työt, olivat ne sitten naisvaltaisia aloja kuten elektroniikka tai tukitoimintoja, kuten varasto tai lähettämö, näissä arvostuksen vähäisyys näkyy heti. Työtä ei pidetä vaativana. Tämä on vaikea kysymys ja yksiselitteistä ratkaisua ei ole. Olisi hyvä todella kiinnittää huomiota työn sisältöihin ja työn vaativuuteen. Varmasti monissakin tapauksissa miesten tekemät työt saattavat vaatia enemmän taitoa kuin tukityöt mutta takuulla osittain kyse on myös asenteista ja siitä, mitä on totuttu arvostamaan.

Pienuhkö konepaja oli puolestaan varoittava esimerkki siitä, mitä epäoikeudenmukaisuuskokemukset pahimmillaan saavat aikaan. Se saa aikaan tyytymättömyyttä, ilmapiiriongelmiä ja työmotivaation huomattavaa laskua.

Tulospalkkauksesta ei yhdessäkään näistä yrityksistä ollut käytössä kovinkaan onnistunutta versiota. Usein mittarit olivat sellaiset, että omalla työllä on aika vaikea vaikuttaa tulokseen. Yhdessäkään paikassa käytössä ollut järjestelmää ei koettu kovin kannustavaksi, yhdessä jopa päinvastoin.

Naispuolisista haastateltavista kolme mainitsi, että he kokisivat erittäin palkitsevaksi sen, jos saisivat kiitosta, arvostusta, lämpimiä sanoja esimieheltä. Tai vaikkapa jotain mukavaa vapaa-ajanohjelmaa. Raha ei ole kaikki kaikessa.

Tämä tutkimus oli tekijälleen opettavainen ja mielenkiintoinen kurkistus metallin palkkauksen maailmaan. Paljon jäi kuitenkin vielä arvailujen varaan ja systemaattisempi selvitys aiheesta olisi mielestäni paikallaan.



## LÄHTEET:

Hulkko Kiisa, Hakonen Anu, Hakonen Niilo ja Palva Anna (2002): Toimiva tulospalkkaus-Opas kehittämiseen. WSOY.

Lehtonen Veikko (2004): Metallin palkat ja palkkarakenteet tilastojen valossa. Teoksessa Veikko Lehtonen & Jorma Antila. Sopimukseen mukaan ja muutenkin. Metallityöväen liiton tutkimustoiminnan julkaisuja.

Sairo Kari (2007): Metallityöläinen. Metallityöväen Liiton jäsenkysely 2007 peruseräraportti. Metallityöväen liiton tutkimustoiminnan julkaisuja.

Teknolohiateollisuus ry & Metallityöväen liitto ry (2007): Teknolohiateollisuuden työehtosopimus 30.6.2007-30.4.2010. Palkkarakenne 2007 koulutusaineisto.

Vartiainen Juhana (1998): Naisten ja miesten palkkaero Suomen metalliteollisuudessa. Palkansaajien tutkimuslaitos, Tutkimuksia 71.

Vartiainen Matti ja Kauhanen Juhani (2005): ”Palkitseminen kansainvälistyvissä Suomessa” teoksessa Vartiainen Matti ja Kauhanen Juhani (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. WSOY

