

Tasa-arvoa palkkaukseen

TYÖN VAATIVUUDEN SEKÄ PÄTEVYYDEN JA SUORIUTU- MISEN ARVIOINNIN TOIMIVUUS SUOMESSA



KUVAILULEHTI

Julkaisija	Päivämäärä
Sosiaali- ja terveysministeriö	13.12.2011
Tekijät	Toimeksiantaja
Heini Ikävalko, Virpi Karppinen, Roosa Kohvakka, Paula Koskinen, Minna Nylander Ja Tapio Wallin	Sosiaali- ja terveysministeriö
	HARE-numero ja toimitilimen asettamispäivä

Muiston nimi

Tasa-arvoa palkkaukseen: Työn vaativuuden sekä pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnin toimivuus Suomessa

Tiivistelmä

■ Tämä raportti esittelee Euroopan sosiaalirahaston ja sosiaali- ja terveysministeriön rahoittaman hankkeen ”Tasa-arvoa palkkaukseen: Työn vaativuuden sekä pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnin toimivuus Suomessa” (TAPAS) keskeisimmät tulokset. Hankkeen toteutti Aalto-yliopiston BIT Tutkimuskeskus vuosina 2009–2011. Hankkeen tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, miten samapalkkaisuutta sekä palkkauksen oikeudenmukaisuutta ja kannustavuutta voidaan edistää. Hankkeen toiminnallinen painopiste oli yhteistyöorganisaatioissa tapahtuvassa kehittämissyhteistyössä. Hankkeeseen osallistui 18 organisaatiota työelämän eri sektoreilta.

Työn vaativuuden arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä on osoittautunut useiden kansainvälisten ja kansallisten tutkimusten perusteella toimivaksi työvälineeksi samapalkkaisuuden edistämisessä. Hankkeessa tehdyt havainnot osoittavat, että käsitys työn vaativuuden arvioinnin tasa-arvoisuudesta otetaan usein palkkausjärjestelmään liittyvänä itsestäänselvytenä. Tasa-arvoa oli harvoin asetettu palkkausjärjestelmän käytännön tavoitteeksi eikä järjestelmän tuottamien palkkojen tasa-arvoisuutta seurattu riittävästi. Myös palkkausjärjestelmien soveltamisessa havaittiin useita tasa-arvoriskejä. Uusien palkkausjärjestelmien rakenteelliset ratkaisut mahdollistavat samapalkkaisuuden edistämisen sekä palkkauksen oikeudenmukaisuuden ja kannustavuuden, mutta tämä edellyttää sitä, että järjestelmän rakennetta arvioidaan kriittisesti ja sen soveltamista seurataan säännöllisesti esimerkiksi tasa-arvosuunnitelmiin sisältyvien palkkakartoitusten avulla.

Tutkimustulokset toivat esille myös palkkausjärjestelmien kehittämistyöhön liittyviä kipupisteitä. Valittavan usein organisaatiotasolla tehty kehittämistyö törmäsi joko olemassa oleviin ennakkoluuloihin, organisaatioissa sisäistettyihin sosiaalisiin normeihin tai kehittämistoimintaa rajoittavaan organisaatiokulttuuriin.

Oman hankaluutensa samapalkkaisuuden edistämisessä tuo työmarkkinoilla käytössä olevien palkkausjärjestelmien ja arviointimenetelmien kirjo. Erityisen haasteellinen tilanne on silloin, kun saman työnantajan piirissä sovelletaan useita eri palkkausjärjestelmiä. Hankkeen aikana havaitsimme, että usean järjestelmän käyttö saman työnantajan piirissä johtaa eri tehtävien ja/tai henkilöstöryhmien erilaiseen kohteluun ja tätä kautta mahdolliseen syrjivyyteen.

Sukupuolten palkkatasa-arvon edistämisessä on kysymys pitkälti tahtotilasta niin organisaatiotasolla kuin laajemminkin työmarkkinakentällä.

Asiasanat

Palkkausjärjestelmä, työn vaativuus, henkilön pätevyys ja työsuoriutuminen, samapalkkaisuus, tasa-arvo

Sosiaali- ja terveysministeriön
raportteja ja muistioita 2011:18

Muut tiedot
www.stm.fi

ISSN-L 2242-0037
ISSN 2242-0037 (verkkopainos)
ISBN 978-952-00-3193-0 (PDF)
URN:ISBN: 978-952-00-3193-0

Kokonaissivumäärä
72

Kieli
Suomi

PRESENTATIONSBLAD

Utgivare	Datum
Social- och hälsovårdsministeriet	13.12.2011
Författare	Uppdragsgivare
Heini Ikävalko, Virpi Karppinen, Roosa Kohvakka, Paula Koskinen, Minna Nylander Ja Tapio Wallin	Social- och hälsovårdsministeriet
	Projektnummer och datum för tillsättandet av organet

Rapportens titel

Jämställdhet i löner: Hur arbetets svårighetsgrad samt bedömning av kompetens och arbetsinsats fungerar i Finland.

Referat

■ Denna rapport presenterar de viktigaste resultaten av projektet ”Tasa-arvoa palkkaukseen: Työn vaativuuden sekä pätevyuden ja suoriutumisen arvioinnin toimivuus Suomessa”, TAPAS (Jämställdhet i löner: Hur arbetets svårighetsgrad samt bedömning av kompetens och arbetsinsats fungerar i Finland), som finansierats av Europeiska socialfonden och social- och hälsovårdsministeriet. Projektet genomfördes av forskningscentret BIT Tutkimuskeskus vid Aalto-universitetet åren 2009–2011. Målet för projektet var att producera information om hur man kan främja lika lön samt rättvisa och motivation i fråga om lönen. Projektets funktionella tyngdpunkt låg vid det utvecklingsarbete som sker vid samarbetsorganisationerna. I projektet deltog 18 organisationer från olika sektorer inom arbetslivet.

Ett lönesystem som baserar sig på en bedömning av arbetets svårighetsgrad har på basis av flera internationella och nationella undersökningar visat sig vara ett fungerande verktyg för att främja lika lön. De observationer som gjordes i samband med projektet visar att uppfattningen om jämställdhet vid bedömning av arbetets svårighetsgrad ofta beaktas som en självklarhet som ingår i lönesystemet. Jämställdheten hade sällan ställts upp som ett praktiskt mål för lönesystemet och jämställdheten i fråga om de löner som systemet skapat hade inte följts upp tillräckligt.

Även vid tillämpning av lönesystemen observerades flera jämställdhetsrisker. De strukturella lösningarna för nya lönesystem möjliggör främjande av lika lön samt rättvisa och motivation i fråga om lönen. Detta förutsätter dock att systemets struktur bedöms kritiskt och tillämpningen av den följs upp regelbundet med hjälp av till exempel lönekartläggningar som ingår i jämställdhetsplanerna.

Forskningsresultaten framförde även smärtpunkter med anknytning till utvecklingsarbetet med lönesystemen. Beklagligt ofta stötte utvecklingsarbetet på organisationsnivå på antingen redan existerande fördomar, sociala normer som anammats i organisationerna eller en organisationskultur som begränsar utvecklingsverksamheten.

Mångfalden av tillämpade lönesystem och bedömningsmetoder på arbetsmarknaden för med sig sina egna besvärligheter i arbetet att främja lika lön. Situationen är särskilt utmanande när samma arbetsgivare tillämpar flera olika lönesystem. Under projektet noterade vi att om samma arbetsgivare använder flera system leder detta till olikartad behandling av olika uppgifter och/eller personalgrupper och därigenom till eventuell diskriminering.

I fråga om främjande av jämställdheten mellan könen när det gäller löner är det i stor utsträckning fråga om en vision på såväl organisationsnivå som mer omfattande inom arbetsmarknadsfältet.

Nyckelord

Lönesystem, arbetets svårighetsgrad, personens kompetens och arbetsinsats, lika lön, jämställdhet

Social- och hälsovårdsministeriets rapporter och promemorior 2011:18

Övriga uppgifter
www.stm.fi/svenska

ISSN-L 2242-0037
ISSN 2242-0037 (online)
ISBN 978-952-00-3193-0 (PDF)
URN:ISBN: 978-952-00-3193-0

Sidoantal
72

Språk
Finska



SOCIAL- OCH
HÄLSOVÅRDSMINISTERIET

ESIPUHE

Sukupuolten palkkaeron kaventaminen on hallituksen ja työmarkkinajärjestöjen yhteinen tavoite. Samapalkkaisuusohjelmassa tavoitteeksi on asetettu enintään 15 prosentin palkkaero vuoteen 2015 mennessä. Oikeudenmukaisten ja kannustavien palkkausjärjestelmien kehittäminen on yksi keskeinen toimenpide sukupuolten palkkaeron kuromiseksi. Ohjelmassa tavoitellaan sitä, että mahdollisimman moni palkansaaja olisi ajan tasalla olevan, kannustavan ja oikeudenmukaisen palkkausjärjestelmän piirissä. Tavoitteena on myös se, että työn vaatavuutta arvioitaisiin yhtenäisten vertailuperusteiden avulla nykyistä laajemmin eri ammateissa ja tehtävissä.

Laajahkon tutkimus- ja kehittämishankkeen käynnistys palkkausjärjestelmien toimivuudesta on ollut samapalkkaisuusohjelman työlliställä jo pitkään. On nähty tarpeelliseksi tutkailla palkkausjärjestelmien rakennetta ja soveltamisprosesseja työpaikoilla kannustavuuden, samapalkkaisuuden ja oikeudenmukaisuuden kannalta. Myös käytännön työkaluja palkkausjärjestelmien kehittäjille ja soveltajille on kaivattu.

Aalto -yliopiston BIT tutkimuskeskuksen tutkimus- ja kehittämishanke Tasa-arvoa palkkaukseen, Työn vaatavuuden sekä pätevyuden ja suoriutumisen arvioinnin toimivuus Suomessa (TAPAS) tuotti tietoa palkkausjärjestelmien vaikuttavuudesta samapalkkaisuuden näkökulmasta, soveltamiseen liittyvistä tasa-arvoriskeistä sekä kehittämistyöhön liittyvistä kriittisistä pisteistä. Organisaatiot asettavat valitettavan harvoin palkkatasa-arvon palkkausjärjestelmämuudistuksen tavoitteeksi. Tutkimushanke haastaakin organisaatiot tarkastelemaan palkkausjärjestelmäänsä ja sen soveltamista kriittisesti mahdollisten sukupuolivaikutusten havaitsemiseksi.

Tutkimusavusteista kehittämistyötä tehdään pitkälti kohdeorganisaatioiden ehdoilla. Palkkausjärjestelmien rakenteiden ja soveltamisprosessien hyviä käytäntöjä syntyi tavoiteltua vähemmän. Tämä johtui siitä, että organisaatiot olettivat järjestelmän itsessään takaavan palkkatasa-arvon. Palkkatasa-arvoa ei asetettu palkkausjärjestelmän tavoitteeksi eikä sen toteutumista tarkasteltu organisaatioissa kriittisesti. Tutkimus kokosi ansiokkaasti kohdeorganisaatioiden kehittämisprosesseista havaintoja ja koosti innovatiivisen oppaan palkkausjärjestelmän kehittämisen sudenkuopista.

Tutkimustuloksilla on suuri merkitys palkkausjärjestelmien kehittämistyössä. Tutkimushankkeen antamaa tietoa tullaan käyttämään samapalkkaisuusohjelman tavoitteiden edistämiseksi. Ne antavat toimivan viitekehyksen erityisesti työpaikkojen tasa-arvosuunnitelmille ja palkkakartoituksille. Käytännönläheinen opas helpottaa palkkausjärjestelmän kehittäjää, valmistelijaa ja soveltajaa.

Kiitän hankkeen tutkimusryhmää laadukkaan tutkimuksen tekemisestä ja ohjausryhmää keskusteleavasta, aktiivisesta otteesta hankkeen eri vaiheissa.

Kari Välimäki
Kansliapäällikkö
Sosiaali- ja terveysministeriö

SISÄLLYS

ESIPUHE	5
1 Johdanto	7
2 Sukupuolten välinen palkkatasa-arvo	9
3 Tutkimuksen toteuttaminen	12
3.1 Tutkimuskysymykset	12
3.2 Tutkimuskohde	12
3.3 Tutkimuksen eteneminen	14
3.4 Tutkimusaineiston kuvaus ja analysointi	16
3.4.1 Kyselyt	16
3.4.2 Haastattelut	17
3.4.3 Palkka-aineistot	18
3.4.4 Työehtosopimukset, palkkausjärjestelmäkuvaukset, tasa-arvosuunnitelmat	19
3.4.5 Työpajamateriaali	19
4 Miten palkkausjärjestelmät tukevat tasa-arvoisen, oikeudenmukaisen ja kannustavan palkkauksen perusteita?	20
4.1 Palkkausjärjestelmien tasa-arvoisuuden, oikeudenmukaisuuden ja kannustavuuden huomioiminen organisaatiotasolla	20
4.2 Palkkausjärjestelmän tasa-arvoisuus, oikeudenmukaisuus ja kannustavuus kyselyaineistojen valossa	23
4.2.1 Palkkausjärjestelmän tasa-arvoisuutta, oikeudenmukaisuutta ja kannustavuutta selittävät tekijät	23
4.2.2 Henkilöstön kokemukset palkkausjärjestelmän tasa-arvoisuudesta, oikeudenmukaisuudesta ja kannustavuudesta	25
4.3 Palkanosiin liittyvät tasa-arvopyrkimykset henkilöstön käsitysten ja kokemusten valossa	35
4.3.1 Työn vaativuuden arviointiin perustuva palkanosa	35
4.3.2 Työsuorituksen arviointiin perustuva palkanosa	40
4.4 Palkanmuodostus ja palkkaerot TAPAS-organisaatioissa	43
4.4.1 Palkkaregressiot	43
4.4.2 Oaxaca-hajotelmat	47
5 Miten palkkausjärjestelmät eroavat sektoreiden ja organisaatioiden välillä?	49
6 Palkkausjärjestelmissä käytettävien arviointimenetelmien yhtäläisyyksistä ja eroista	52
7 Miten tasa-arvonäkökulma on otettu huomioon palkkausjärjestelmien kehittämistyössä?	56
8 Johtopäätökset	61
Lähdeluettelo	69

1 JOHDANTO

Tasa-arvoa palkkaukseen (TAPAS)-tutkimus- ja kehittämishankkeessa keskityttiin kehittämään työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointiin perustuvia palkkausjärjestelmiä samapalkkaisuuden, kannustavuuden ja oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Hankkeen keskeisin painopiste oli kohdeorganisaatioissa tapahtuvassa kehittämissyhteistyössä. Sen tavoitteena oli kehittää työn vaativuuden ja henkilön työsuorituksen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien rakenteita ja soveltamisprosesseja siten, että ne edistävät samapalkkaisuutta sekä palkkauksen oikeudenmukaisuutta ja kannustavuutta. Keskeisiksi kehittämiskohteiksi oli ennakkoon määritelty 1) tutkia mahdollisuuksia kehittää työn vaativuuden arviointia selvittämällä mahdollisia yhtenäisiä vertailuperusteita eri tehtävien ja solumalajien välillä sekä 2) kehittää työsuorituksen arviointia parantamalla esimiesten arviointitaitoja ja lisäämällä organisaatioiden tietoisuutta samapalkkaisuutta tukevista arviointiprosesseista. Lisäksi hankkeen tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, miten voidaan edistää samapalkkaisuutta sekä palkkauksen oikeudenmukaisuutta ja kannustavuutta.

Hankkeen toteutti Aalto-yliopiston BIT Tutkimuskeskus vuosina 2009–2011, ja se koostui kolmesta eri vaiheesta: alkukartoituksesta, organisaatioissa tehdystä kehittämisestä ja arvioinnista. Hankkeeseen osallistui kahdeksantoista organisaatiota työelämän eri sektoreilta: Maanpuolustuskorkeakoulu, Rajavartiolaitos, Kela, Suomen Kuntaliitto, Lempäälän kunta, Helsingin kaupunki, Tampereen kaupunki, Turun kaupunki, Suomen ortodoksinen kirkko, Oulun seurakuntayhtymä, Vantaan seurakuntayhtymä, Kymppi-Eristys Oy, Berggren Oy, Niska & Nyssönen Oy (nyk. osa Soraset Oy:tä), Hoitokoti Päiväkumpu Oy, Rapal Oy, Piha-Repo Oy ja Uwira Oy.

Raportin pääpaino on palkkausjärjestelmien tasa-arvoisuuden tutkimisessa ja selvittämisessä. Osittain tämä valinta johtuu samapalkkaisuusohjelman tavoiteasettelusta¹, osittain toimeksiannon puutteellisesta määrittelystä, joka liittyy palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuuteen ja kannustavuuteen. Määrittelyn puutteellisuuteen on kiinnitetty huomiota myös Samapalkkaisuusohjelman kokonaisarvioinnissa (Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2011:2). Sen mukaan kysymykseen ei voi vastata ennen kuin määritellään ”ajan tasalla oleva, kannustava ja oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä”. Yleinen näkemys lienee se, että kannustavalla ja oikeudenmukaisella palkkausjärjestelmällä viitataan niin sanottuihin uusiin palkkausjärjestelmiin, jotka perustuvat (ainakin jollakin tasolla) työn vaativuuden sekä henkilökohtaisen pätevyyden ja työsuorituksen arviointiin.

Tässä raportissa palkkausjärjestelmän tasa-arvoisuus määritellään samapalkkaisuusperiaatteen mukaisesti: naisille ja miehille tulee maksaa samasta ja samanarvoisesta työstä sekä samantasoisesta työsuorituksesta samaa palkkaa. Kysymystä lähestytään palkkausjärjestelmän määritelmien, rakenteiden ja soveltamisperiaatteiden kautta. Lähteinä käytetään työehtosopimustekstejä, organisaatioista saatuja palkkausjärjestelmämateriaaleja ja tasa-arvosuunnitelmia, haastatteluita, henkilöstökyselyitä ja työpajamateriaaleja. Palkkausjärjestelmien oikeudenmukaisuutta lähestytään tieteellisessä oikeudenmukaisuuskeskustelussa tunnettujen ja tunnustettujen ulottuvuuksien eli menettelytapojen, vuorovaikutuksen ja jaon oikeudenmukaisuuden lähtökohdista². Tässä tutkimuksessa palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuutta tarkastellaan henkilöstön näkökulmasta: miten oikeudenmukaisena työntekijät kokevat oman organisaationsa palkkausjärjestelmän ja siihen liittyvät menettely- ja toimintatavat. Palkkausjärjestelmän kannustavuudella voidaan puolestaan katsoa

¹ Samapalkkaisuusohjelman tavoitteena on pienentää sukupuolten palkkaeroja.

² Lisää oikeudenmukaisuudesta ja sen eri ulottuvuuksista muun muassa Leventhal (1980), Adams (1965), Bies & Moag (1986), Colquitt (2001).

tarkoitettavan sitä, miten motivoivana palkkausjärjestelmä koetaan ja miten hyvin se ohjaa organisaation tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Niin ikään kannustavuuden kohdalla näkökulma on henkilöstön: miten kannustavana, motivoivana ja omaa toimintaa ohjaavana henkilöstö kokee organisaationsa palkkausjärjestelmän.

Tämän raportin tehtävänä on esitellä *Tasa-arvoa palkkaukseen* -tutkimus- ja kehittämishankkeen keskeisimmät havainnot. Seuraavissa luvuissa käydään ensin lyhyesti läpi tutkimuskohteeseen liittyvää problematiikkaa sekä kuvataan tutkimuskohde ja tutkimuksen toteuttaminen. Raportin pääpaino on tutkimus- ja kehittämishankkeen tulosten esittelyssä. Tuloksia ja havaintoja käsitellään tutkimuskysymyksittäin. Luvussa neljä tarkastellaan sitä, miten palkkausjärjestelmät tukevat ja edistävät tasa-arvoisen, oikeudenmukaisen ja kannustavan palkkauksen perusteita. Ensin esitellään, miten mainitut tekijät on huomioitu organisaatiotasolla, seuraavaksi tutkimuskysymystä lähestytään kyselyaineistojen ja haastatteluiden valossa. Lopuksi aihetta tarkastellaan vielä palkanmuodostuksen ja palkkaeroja selittävien tekijöiden kautta. Luvussa viisi käsitellään sitä, miten palkkausjärjestelmät eroavat organisaatioiden ja sektoreiden välillä, ja luvussa kuusi tarkastellaan tarkemmin käytössä olleita arviointijärjestelmiä eli arviointikriteerejä. Luvussa seitsemän esitellään kehittämisympäristön havainnot. Raportin viimeisessä luvussa esitellään hankkeen keskeisimmät johtopäätökset.

2 SUKUPUOLTEN VÄLINEN PALKKATASA-ARVO

Huolimatta vuosikymmenten pyrkimyksistä saavuttaa sukupuolten tasa-arvo työmarkkinoilla, palkkaero miesten ja naisten välillä on pysynyt hämmästyttävän stabiilina. Palkkaero sukupuolten välillä on jo pitkään ollut noin 20 prosenttia, tällä hetkellä se on noin 18 prosenttia (Ansiotasoindeksi 2011, 2. vuosineljännes, Tilastokeskus). Sukupuolen mukainen segregatio eli työmarkkinoiden voimakas jakautuminen sukupuolen mukaan ja tätä kautta erisuuruiset palkat näyttävät olevan suomalaisten työmarkkinoiden sitkeä epäkohta, johon on vaikea vaikuttaa. Kolmikantainen samapalkkaisuusohjelma käynnistettiin vuonna 2006, ja sen tavoitteena oli kaventaa sukupuolten palkkaeroa 15 prosenttiin vuoteen 2015 mennessä. Tavoitteeseen pyritään kehittämällä sopimuspolitiikkaa, purkamalla segregatiota, kehittämällä palkkausjärjestelmiä sekä tukemalla naisten urakehitystä. *Tasa-arvoa palkkaukseen* -hanke palvelee tätä tavoitetta omalta osaltaan tutkimalla ja kehittämällä organisaatioiden palkkausjärjestelmiä siten, että ne edistävät samapalkkaisuuden toteutumista. Hanke tuo keskusteluun myös yleisempiä suosituksia siitä, miten samapalkkaisuutta voidaan edistää palkkausjärjestelmiä soveltamalla.

Sukupuolten palkkaeron yhtenä syynä pidetään segregatiota³. Palkkaeroista puhuttaessa unohtuu usein palkkaeroihin johtanut työmarkkinahistoria, ja esimerkiksi tämän päivän työmarkkinoilla havaittava sukupuolen mukainen eriytyminen ymmärretään pitkälti seuraukseksi yksilöllisistä valinnoista. Asia ei kuitenkaan ole näin yksinkertainen. Rubery, Grimshaw ja Figueiredo (2005) kirjoittavat, että usein käytetty tapa jakaa havaittu sukupuolten palkkaero selittyvään ja selittymättömään osaan on hieman problemaattinen. Myös selittyvä osa palkkaerosta heijastelee naisia syrjiviä yhteiskunnan normeja ja epäsuoraa syrjintää, kuten tiettyjen koulutus- ja ammattialojen vähäisempää arvostusta. Näin ei voida katsoa, että nk. selittyvä osa palkkaeroista olisi vapaa syrjinnästä. Tästä syystä esimerkiksi tietyissä Euroopan komission julkaisuissa ei tällaista jaottelua käytetä.

Työmarkkinat ja ammatit jakautuivat sukupuolen mukaan jo varhain. Naiset tulivat työmarkkinoille edullisena työvoimana esimerkiksi teollisuuden palvelukseen (Suoranta 2009). Suomi ratifioi ILO:n samapalkkaisuussopimuksen (ILO:n yleissopimus nro100) vasta vuonna 1962, ja miehillä ja naisilla oli erilliset palkkataulukot vielä 60-luvulla myös samalla työpaikalla ja samassa tehtävässä. Organisaatioiden sisällä naiset sijoittuivat hierarkiassa alimmille tasoille, ja naisvaltaisten alojen arvostus oli alun perinkin heikompa kuin miesvaltaisten. Perinteiset sukupuoleen liittyvät asenteet sekä mielikuvat eri työtehtävistä ja niiden vaativuudesta vaikeuttavat yhä naisten työuraa ja palkkakehitystä. Lisäksi työmarkkinoille on tullut muita sukupuolittuneita ilmiöitä, kuten pätkätyö.⁴ Pätkätyö ja muut epätyypilliset työn muodot koettelevat ennen kaikkea lisääntymisiässä olevia naisia. Pätkätyöt yhdistettynä pitkiin perhevapaisiin heikentävät naisten työmarkkina-asemaa (Kellokumpu 2006). Samapalkkaisuusohjelma pyrkii vaikuttamaan myös tähän lisäämällä miesten osuutta perhevapaiden käyttäjistä.

Samapalkkaisuutta säätelevät lait ja normit. Sama palkka samasta ja samanarvoisesta työstä sukupuolesta riippumatta on yleisesti hyväksytty oikeudenmukaisen ja tasa-arvoisen palkkauksen periaate. Yhdistyneiden kansakuntien ihmisoikeuksien julistuksen mukaan jokaisella on oikeus ilman minkäänlaista syrjintää samaan palkkaan samanarvoisesta työstä

³ Ks. esimerkiksi Segregatio ja sukupuolten väliset palkkaerot -hankkeen loppuraportti (2008) ja Vartiainen (2001).

⁴ Aiheesta lisää esim. Suoranta (2009).

(artikla 23). Myös yksi Euroopan yhteisöjen perustamissopimuksen (Rooman sopimus 1957) peruseriaaiteista on, että miehille ja naisille maksetaan samasta tai samanarvoisesta työstä sama palkka. Suomessa kansallisen lainsäädännön osalta tasa-arvolaki (232/2005) on keskeisin naisten ja miesten tasa-arvoa ja samapalkkaisuutta normittava laki. Uusittu tasa-arvolaki tuli voimaan kesäkuussa 2005. Tasa-arvolaki edellyttää, että työpaikoilla tehdään tasa-arvosuunnitelma, jonka osana on selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta. Lain mukaan selvityksessä pitäisi myös eritellä naisten ja miesten sijoittuminen eri tehtäviin sekä kertoa naisten ja miesten tehtävien luokituksista, palkoista ja palkkaeroista.

Sekä kansainvälisesti että meillä Suomessa on ladattu paljon odotuksia siihen, että työn vaativuuden arviointi edistäisi samapalkkaisuutta⁵. On ajateltu, että tehtävien uudelleen arviointi paljastaisi naisten tehtävien aliarvostuksen ja siitä johtuvan liian pienen palkan. Yksi kuuluisa ja hyvin dokumentoitu esimerkki on Yhdysvalloissa Oregonin osavaltiossa 1980-luvun alkupuolella toteutettu mittava hanke. Siinä tarkoituksena oli paljastaa naisten työn aliarvostus ja saavuttaa samapalkkaisuus käyttämällä työnarviointia samanarvoisuuden (engl. comparable worth) strategian mukaisesti. Työ epäonnistui osittain eri eturyhmi- en ristiriitojen vuoksi, vaikka joitain tuloksia saavutettiinkin. (Acker 1990.) Myös Suomessa alettiin selvittää työn vaativuuden arviointia ja mahdollisuuksia vertailla eri alojen töitä työmarkkinajärjestöjen yhteishankkeella vuonna 1990 (Työnarviointityöryhmä 1994). Tämäkin hanke perustui samanarvoisuuden strategiaan. Tavoitteena oli kansainvälisen mallin mukaisesti löytää keinoja edistää samapalkkaisuutta työnarvioinnilla. Tarkoituksena oli löytää työkalu, jolla eri alojen töitä voitaisiin vertailla. Tätä tarkoitusta varten teetettiin tutkimus, jossa testattiin työryhmän esittämien vaativuustekijöiden soveltuvuutta erilaisten töiden arvioimiseen. (Vuorinen, Rosengren, Uhmavaara, Koskensalmi, Peltomäki ja Hakala 1993.) Tehtävä osoittautui monimutkaiseksi ja työn tulokset odotettua laihemmiksi tasa-arvonäkökulmasta. Suomalainen yritys edistää samapalkkaisuuden toteutumista työn vaativuuden arvioinnilla kaatui pitkälti samasta syystä kuin Oregonissa: eri eturyhmien intressit vesittivät yhteistä päämäärää. Myös työryhmän teettämää tutkimusta vaativuustekijöistä pidettiin epäonnistuneena, ja tutkimus herätti kritiikkiä (Åstrand ja Anttalainen 1993). Työryhmä päätyi suosittelemaan, että työn vaativuuden arviointiin perustuvia palkkausjärjestelmiä otettaisiin käyttöön alakohteisesti (esim. Työnarviointityöryhmä 1994; Heiskanen 1996).

Työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointiin perustuvia palkkausjärjestelmiä on sittemmin otettu käyttöön Suomessa laajalti. Niiden vaikutuksia sukupuolten palkkaeroihin on kuitenkin toistaiseksi tutkittu melko vähän niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin (Wright 2011). Aikaisemmat tutkimustulokset osoittavat, että palkkausjärjestelmäuudistuksilla on mahdollista kaventaa sukupuolten palkkaeroja. Lyhytkestoisissa hankkeissa on kuitenkin ollut vaikea näyttää toteen, miten palkkausjärjestelmäuudistukset ovat vaikuttaneet sukupuolten palkkaeroihin (Huuhtanen, Jämsén, Maaniemi, Lahti ja Karppinen 2005; Lahti, Tarumo ja Jämsén 2006; Löfström 1999; Gray 1992). Tähän aukkoon tutkimustiedossa tuo täydennystä toinen samapalkkaisuusohjelman tutkimushanke *Samapalkkaisuus, tasa-arvo ja uudet palkkausjärjestelmät* (SATU), joka on tehnyt kattavan tilastoanalyysin ns. uusien palkkausjärjestelmien tasa-arvoaikutuksista. SATU-hankkeen tutkimustulokset viittaavat siihen, että uusilla palkkausjärjestelmillä ja sukupuolten palkkaerojen kaventamisella on selkeä yhteys. Yhteys ei kuitenkaan ole samanlainen kaikissa konteksteissa ja kaikissa työntekijäryhmissä. Käyttöön otetut palkkausjärjestelmät ovat kaventaneet sukupuolten palkkaeroja vaativimmissa tehtävissä toimivien kesken. Samaan aikaan suurimmalla osalla työntekijöistä palkkaerot pysyivät ennallaan. Tulosten valossa näyttää siltä, että korkeasti koulutetut, kaikista kilpailukykyisimmät naiset ovat hyötäneet palkkausjär-

⁵ Aiheesta lisää esim. Acker (1990) ja Heiskanen (1996).

jestelmäuudistuksista muita naisia enemmän. SATU-hankkeen tutkijoiden mielestä järjestelmien soveltamisessa onkin selkeä tarkistuksen paikka, jotta palkkaeroja saadaan kavennettu laajemmalti. (Asplund & Lilja 2010.) Samaan tulokseen ovat päätyneet Rubery, Grimshaw ja Figueiredo (2005), jotka ovat havainneet uusien palkkauksen muotojen hyödyttävän kilpailukykyisintä työvoimaa samaan aikaan kun matalapalkkaiset alat ja ammatit jäävät huomiotta.

Keskeinen tutkimustulos SATU-hankkeessa oli myös se, että samaan aikaan kun naiset ovat keskimäärin miehiä koulutetumpia Suomessa, koulutuksen merkitys palkanmäärityksessä on heikentynyt ja yhä suurempi rooli on työssä hankitulla monipuolisella osaamisella ja pätevyydellä. Toisaalta sukupuoli vaikuttaa vieläkin työtehtäviin: vaikka naisella ja miehellä olisi saman verran koulutusta ja työkokemusta, on naisella yhä pienempi todennäköisyys olla vaativissa ja hyvin palkatuissa tehtävissä. Merkittävää muutosta tehtäviin valikoitumisessa ei ollut havaittavissa palkkausjärjestelmäuudistusten seurauksena. SATU-hankkeen tulosten mukaan myös tulospalkkiot saattavat tulevaisuudessa kasvattaa sukupuolten palkkaeroja. Vaikutus tapahtuu työmarkkinoiden sukupuolen mukaisen segregatiion välityksellä. Miehet työskentelevät naisia useammin sellaisilla aloilla ja työpaikoissa, joissa tulospalkkaus on käytössä. Kuitenkin pääosa palkkaeroista johtuu eroista peruspalkassa. (Asplund & Lilja 2010.) Myös Rubery, Grimshaw ja Figueiredo (2005) toteavat, että sukupuolten palkkaeroihin saattavat tulevaisuudessa vaikuttaa uudet, yksilöllisemmät palkitsemisen tavat.

Kansainvälisissä tutkimuksissa on löydetty viitteitä siitä, että työn vaativuuden arviointi keinona kaventaa sukupuolten palkkaeroja on herkkä käytettävälle arviointimenetelmälle⁶. Arviointitulokset saattavat vaihdella käytettävän menetelmän mukaan. Arnault ja muut (2001) toteuttivat kokeellisen tutkimuksen, jossa samat 27 tehtävää arvioitiin kolmella eri kaupallisella menetelmällä. Tulokset poikkesivat toisistaan huomattavasti. Koska arviointijärjestelmät voivat tuottaa toisistaan poikkeavia tuloksia samoille tehtäville, ei voida olettaa, että mikä tahansa palkkausjärjestelmä edistäisi samapalkkaisuutta samalla tavalla. Lisäksi järjestelmän soveltaminen vaikuttaa samapalkkaisuuden toteutumiseen. Angela Wright (2011) toteaa usein luotettavan liiaksi siihen, että työn vaativuuden arvioinnilla kyetään ratkaisemaan niinkin monimutkainen ilmiö kuin sukupuolten palkkaerot. Pelkkä vaativuuden arvioinnin olemassaolo ei yksin takaa tasa-arvoista lopputulosta.

Tasa-arvoa palkkaukseen -hanke valottaa edellä kuvattuja teemoja organisaatiotasolla tehtyjen havaintojen pohjalta. Hankkeeseen osallistuvien organisaatioiden kanssa tehdyn yhteistyön johdosta tutkijoilla on ollut hieno tilaisuus päästä seuraamaan organisaatioiden toimintaa ja näin havainnoida, miten palkkausjärjestelmiä sovelletaan käytännössä. Tutustumalla organisaatiotasoon toimintaan on saatu syvälinen näkemys siitä, mitkä ovat samapalkkaisuuden kipukohdat organisaatiotasolla ja miten näihin voidaan vaikuttaa. Tulokset tuottavat uutta ja ainutlaatuista tietoa samapalkkaisuuteen vaikuttavista käytännöistä organisaatiotasolla.

⁶ Aiheesta ovat kirjoittaneet muun muassa Welbourne & Trevor (2000) sekä Arnault, Gordon, Joines & Phillips (2001).

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tasa-arvoa palkkaukseen oli kolmikantainen tutkimus- ja kehittämishanke, jossa keskityttiin erityisesti kehittämään työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointiin perustuvia palkkausjärjestelmiä samapalkkaisuuden, kannustavuuden ja oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Hankkeen tavoitteena oli kerätä laaja-alaista tietoa erilaisista arviointiin perustuvista järjestelmistä, niiden rakenteellisista ratkaisuista ja soveltamiskäytännöistä sekä käyttöön liittyvistä kokemuksista.

Tutkimus- ja kehityshankkeelle asetettujen tavoitteiden pohjalta tutkimuskysymykset asetettiin seuraavasti:

1. Miten työn vaativuuden ja henkilön työsuorituksen arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät tukevat tasa-arvoisen, oikeudenmukaisen ja kannustavan palkkauksen perusteita?
2. Miten työn vaativuuden ja henkilön työsuorituksen arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät eroavat sektoreiden ja organisaatioiden välillä?
3. Mitä erilaiset arviointikriteerit tarkoittavat erilaisissa järjestelmissä? Mitä yhtäläisyyksiä ja eroja eri järjestelmien kriteereissä on havaittavissa? Löytyykö eri tekijöiden tulkinnoista yhteisiä nimittäjiä?
4. Miten tasa-arvonäkökulma on otettu huomioon palkkausjärjestelmiä kehitettäessä?

3.2 TUTKIMUSKOHDE

Tutkimuskohteena olivat palkkausjärjestelmät ja niiden soveltamisprosessit 18 erilaisessa organisaatiossa. Organisaatiot edustivat työelämän eri sektoreita: valtiota, kuntaa, kirkkoa sekä pieniä ja keskisuuria yrityksiä eli pk-sektoria. Organisaatioista kolme edusti valtiotsektoria, viisi kuntasektoria, kolme kirkkosektoria ja seitsemän pk-sektoria. Hankkeen käynnistämävaiheessa oli hankalaa löytää riittävästi sopivia organisaatioita, jotka osallistuisivat hankkeeseen. Tämä johtunee siitä, etteivät organisaatiot katsoneet tasa-arvoa merkittäväksi kehittämiskohteeksi oman toimintansa kannalta. Pk-yrityspuolella haasteita tuotti lisäksi se, että monella pk-yrityksellä ei ole käytössä työn vaativuuteen perustuvaa palkkausjärjestelmää. Osittain organisaatioiden rekrytointivaikeuksien takia lopullinen organisaatiojakauma ei kuvaa täysin edustavasti eri sektoreita⁷.

Valtiosektorin organisaatioita edustivat Maanpuolustuskorkeakoulu, Rajavartiolaitos ja Kela. Kaikissa kolmessa hankkeeseen osallistuneessa organisaatiossa oli varsin segregoitunut henkilöstörakenne, eivätkä ne sellaisenaan edustaneet tyypillisimpiä valtiosektorin organisaatioita⁸. Rajavartiolaitos ja Maanpuolustuskorkeakoulu olivat miesvoittoisia, kun taas Kela oli hyvin naisvoittainen. Kahden organisaation kanssa tehtiin kehittämissyhteistyötä siten, että kehittämisen kohde päätettiin yhdessä organisaation asettaman kehittämissyöryhmän⁹ kanssa ja työpajakokonaisuudet räätälöitiin kunkin organisaation tarpeita vastaaviksi. Yhden valtiosektorin organisaation kanssa ei tehty kehittämistyötä.

⁷ Valtiosektorin organisaatioissa painottuu kaksi henkilöstörakenteeltaan segregoitunutta sotilasorganisaatiota. Pk-yritykset ovat puolestaan henkilöstörakenteeltaan pääosin miesvaltaisia.

⁸ Aiheesta lisää luku 5.

⁹ Kehittämisyöryhmistä lisää luvussa 3.3.

Kuntasektorin organisaatioita olivat Lempäälän kunta, Tampereen kaupunki, Turun kaupunki, Helsingin kaupunki ja Kuntaliitto. Kolme isoa kuntaorganisaatiota ja yksi pieni kuntaorganisaatio muodostivat tähän tutkimushankkeeseen sopivan kokonaisuuden kuvaamaan kuntakenttää. Kaikki kuntasektorin organisaatiot olivat naisvoittoisia. Kehittämistyötä tehtiin kolmen kuntaorganisaation kanssa, joille jokaiselle muodostettiin oma räätälöity työpajakokonaisuus. Yhden kuntasektorin organisaation kanssa ei tehty kehittämistyötä.

Kirkkosektorin organisaatiot olivat Vantaan evankelisluterilainen seurakuntayhtymä, Oulun evankelis-luterilainen seurakuntayhtymä ja ortodoksinen kirkko. Evankelisluterilaisen kirkon organisaatiot olivat hieman naispainotteisia, kuitenkin siten, että naisia toimii kaikissa erilaisissa ammateissa. Ortodoksisessa kirkossa naiset eivät voi toimia pappeina, joten ammattirakenne vinoutuu tästä syystä. Ortodoksisen kirkon henkilöstöstä puolet on naisia. Kaikkien kolmen kirkkosektorin organisaation kanssa tehtiin kehittämissyhteistyötä räätälöidyissä työpajakokonaisuuksissa.

Pk-sektorin organisaatiot jakautuvat kahteen eri ryhmään. Kolme organisaatiota, Berggren Oy, Kymppi-Eristys Oy ja Niska & Nyssönen Oy (nyk. osa Soraset Oy:tä), toimivat kehittämistyössä samoin kuin edellä esitellyt julkisen sektorin organisaatiot. Kehittämissyhteistyö perustui organisaation tarpeisiin räätälöidyistä työpajakokonaisuuksista. Niska & Nyssösen ja Kymppi-Eristyksen henkilöstö oli valtaosin miehiä. Berggrenin henkilöstö oli naisvoittoista.

Toisen puolen pk-sektorin organisaatioista muodosti pienyritysverkosto. Verkoston jäseninä olivat Hoitokoti Päiväkumpu Oy, Rapal Oy, Piha-Repo Oy ja Uwira Oy. Verkoston toiminta perustui siihen huomioon, että pk-sektorin yritykset tarvitsivat yksityiskohtaisempaa tukea palkkausjärjestelmän ja erityisesti palkkastrategian kehittämiseen.

Pienyritysverkoston toimintatavaksi suunniteltiin yhteiset työpajat, joissa nämä neljä organisaatiota tekivät tutkijoiden ohjauksessa etukäteen määriteltä kehittämissyötä. Verkoston toimintaan haettiin mukaan pieniä pk-yrityksiä, jotka tarvitsivat apua oman yrityksensä tasa-arvoisen, kannustavan ja oikeudenmukaisen palkkausjärjestelmän sekä palkittamisen kokonaisuuden hahmottamiseen. Tavoitteena oli, että jokaisessa organisaatiossa olisi yhteistyön lopussa määritelty palkkastrategia ja ymmärrys tulevista kehittämiskohteista. Näiden organisaatioiden kanssa ei tehty samalla tavalla organisaatiokohtaisesti räätälöityä kehittämissyötä kuin hankkeen muiden organisaatioiden kanssa.

Hoitokoti Päiväkummun henkilöstö oli valtaosin naisia, kun taas kahdessa muussa organisaatiossa henkilöstö oli miesvoittoista. Neljäs organisaatio jättäytyi pois pienyritysverkoston toiminnasta, eikä sen kanssa päästy tekemään kehittämissyötä.

Taulukko 1. Organisaatioiden perustiedot

Organisaatio	Henkilömäärä	Naisia %
Maanpuolustuskorkeakoulu	322	36
Kela	6253	83
Rajavartiolaitos	2875	12
Suomen Kuntaliitto	286	66
Lempäälä	1395	84
Helsinki (mukana ollut pilottiyksikkö)	288	61
Tampere (mukana olleet kolme pilottiyksikköä)	133	68
Turku (mukana olleet kolme pilottiyksikköä)	689	74
Ortodoksinen kirkko	174	50
Oulun seurakuntayhtymä	301	66
Vantaan seurakuntayhtymä	475	73
Kymppi-Eristys Oy	102	3
Berggren Oy	152	64
Niska & Nyysönen Oy (nyk. osa Soraset Oy:tä)	7310	0
Hoitokoti Päiväkumpu Oy	56	93
Rapal Oy	38	34
Piha-Repo Oy	42	26
Uwira Oy11	n/a	n/a

3.3 TUTKIMUKSEN ETENEMINEN

Tasa-arvoa palkkaukseen -hanke kesti kolme vuotta. Hanke jaettiin kolmeen vaiheeseen, jotka olivat alkukartoitus, kehittäminen ja arviointi. Hankkeen 18 yhteistyöorganisaation kanssa tehtiin tutkimussopimukset pääasiallisesti loppuvuoden 2008 ja alkukevään 2009 välisenä aikana.

Alkukartoitusvaihe käynnistettiin keväällä 2009 palkkausjärjestelmään liittyvien dokumenttien keruulla. Samalla organisaatiot täyttivät alkukartoituslomakkeen, jossa kysyttiin palkkausjärjestelmän rakenteen, soveltamisen ja ylläpitämisen kannalta keskeisiä tietoja. Alkukartoituslomakkeesta ja eri dokumenteista saatua tietoa täydennettiin eri henkilöstöryhmien edustajien haastatteluilta. Tämän jälkeen organisaatioille lähetettiin kysely, jonka avulla selvitettiin henkilöstön kokemuksia palkkausjärjestelmän rakentamisesta ja soveltamisesta. Lisäksi organisaatioista kerättiin palkkatietoja, joiden avulla selvitettiin organisaation palkkarakennetta ja sukupuolten välisiä palkkaeroja. Tämän eri lähteistä ja eri menetelmillä kerätyn tiedon perusteella tutkijoille muodostui selkeä kuva kunkin organisaation palkkausjärjestelmän rakenteesta ja soveltamismenetelmistä.

Alkukartoitusvaiheessa organisaatioissa muodostettiin koko hankkeen ajan toimiva kehittämistyöryhmä. Kehittämistyöryhmässä tuli olla edustettuna mahdollisimman kattavasti kaikki henkilöstöryhmät. Erityisen tärkeää kehittämistoiminnan onnistumisen kannalta oli se, että mukana oli henkilöstön edustajia, sillä yhteistoiminnallisella kehittämisellä päästään yleensä parhaisiin tuloksiin. Henkilöstön edustajat olivat yleensä luottamusmiehiä tai palkkausjärjestelmätyöryhmän jäseniä. Kehittämistyöryhmän vastuulla oli toimia aktiivisena joukkona, joka muun muassa osallistui yhteisiin työpajatapaamisiin (vähintään oman yksikkönsä tai vastualueen osalta), toimi viestin viejinä omiin yksiköihin ja osallistui koko TAPAS-hankkeen yhteisiin verkostotapaamisiin Espoon Otaniemessä.

TAPAS-hankkeessa ryhmien minimikooksi¹² määritettiin 5 henkeä, sillä palkkausjärjestelmien kehittämistyön kannalta oli tärkeää, että mukana olivat kaikki työn eteenpäin vie-

¹⁰ Tutkimuksesta oli suljettu pois toimihenkilöt.

¹¹ Kyseinen organisaatio jättäytyi pois pienyritysverkoston toiminnasta, eikä tutkijoilla ole näin tarvittavia tietoja.

misen kannalta olennaiset henkilöt. Yhteistoimintamenettely on lakisääteistä kaikissa vähintään 20 henkeä työllistävissä organisaatioissa¹³, ja palkitsemisen kehittämisen yhteydessä suomalaistutkijat ovat pitkään puhuneet osallistamisen tärkeydestä¹⁴. Olennaista ryhmän toimivuuden kannalta oli se, että erilaisista toimijoista muodostetussa ryhmässä yksilöt myös uskalsivat ja pystyivät tuomaan esille omat näkemyksensä omasta näkökulmastaan. Tutkijat puolestaan huolehtivat onnistumisen edellytyksistä pitämällä kehittämistyöpajojen työskentelyn mahdollisimman tiukasti etukäteen suunnitelluissa raameissa¹⁵.

Hankkeen onnistumisen kannalta oli myös erittäin tärkeää saada koko kehittämistyöryhmä sitoutettua työhön. Tästä syystä kehittämistyöryhmien toiminta oli eri tavoin järjestäytyneitä. Muutamassa organisaatiossa ylin johto oli mukana työpajatoiminnassa. Yhdessä organisaatiossa toimitusjohtaja totesi, että on parempi, ettei hän tule viemään tilaa ja ajatuksia muilta¹⁶. Eräässä organisaatiossa puolestaan kehittämistyöryhmä teki työt ja esitteli aikaansaannokset työnantajan edustajille. Johdon osallistuminen itse työpajatoimintaan ei siis aina ollut tarpeellista tai edes kannatettavaa, kunhan johto oli sitoutunut muulla tavoin hankkeeseen ja sen toteuttamiseen ja myös näytti sen.¹⁷

Alkukartoitusvaiheessa toteutettiin myös ensimmäinen tutkijoiden ja organisaation kehittämistyöryhmän yhteinen työpaja, joka kesti yleensä kokonaisen työpäivän. Alkukartoitustyöpajat noudattelivat 14 organisaation kohdalla samoja, tutkijoiden ennalta sopimia suuntaviivoja. Tutkijat olivat etukäteen saaneet kultakin organisaatiolta palkkausjärjestelmästä materiaalia ja sen pohjalta muodostaneet kuvan, miten palkkausjärjestelmiä sovelletaan käytännössä. Alkukartoitustyöpajassa tätä kuvaa tarkennettiin. Pienyritysverkoston alkukartoitukset erosivat muiden toiminnasta siten, että näiden organisaatioiden kehittämistyöstä oli tehty valmiit suunnitelmat jo silloin, kun hanketta markkinoitiin pk-yrityksille. Alkukartoituksen jälkeen tutkijat esittelivät kullekin organisaatiolle keskeisimmät palkkausjärjestelmän kehittämistarpeet, jotka pohjautuivat alkukartoitusvaiheessa kerättyyn informaatioon. Tämän jälkeen aloitettiin pohdinnat siitä, mitä räätälöityä kehittämistyötä organisaatiossa aletaan toteuttaa.

Kehittämisvaihe. Organisaatiokohtaiset kehittämiskohteet varmistuivat hankkeen ensimmäisen vuoden loppuun mennessä, ja seuraavan vuoden tammikuussa tutkijat aloittivat työpajakokonaisuuksien suunnittelun¹⁸.

Suunnittelutyön aluksi tutkijat kävivät systemaattisesti läpi kaikkien organisaatioiden kanssa sovitut kehittämiskohteet. Yhteinen havainto oli, että vaikka hankkeessa oli hyvin erilaisia ja eri kehitysvaiheessa olevia organisaatioita, oli niillä lopulta hyvinkin samankal-

¹² Tutkimuksissa on havaittu, että tehokkaimpia työryhmiä ovat yleensä 4–5 hengen ryhmät ja tämän kokoisissa ryhmissä ihmisten on myös miellyttävintä työskennellä (Stangor 2004, 243).

¹³ Laki yhteistoiminnasta ks. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>.

¹⁴ Tuoreimpana esim. Hulkko-Nyman et al. (2011): Research-assisted development of reward systems and well-being of employees.

¹⁵ Erilaisista toimijoista muodostetun ryhmän onnistumisen edellytykset kasvavat, mitä paremmin ryhmän tehtävä on määritelty etukäteen (Stangor 2004).

¹⁶ Baron ja Kerr (2003) ovat havainneet, että ryhmissä korkeastatuksiset henkilöt saavat helpommin omat ajatuksensa ja näkemyksensä läpi, joten kun toimitusjohtaja tunnisti tämän riskin itse, hänen oli luontevaa jättäytyä pois ryhmän työskentelystä.

¹⁷ Hankkeen tutkijat (Nylander ja Ikävalko) käsittelivät aihetta käytännönläheisesti artikkelissaan Tahtotila on avain palkkauksen tasa-arvoon. Premissi, terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu 4/2010.

¹⁸ Työpajakokonaisuuksien suunnittelu pohjautui löyhästi Parantaisen (2008) kirjaan. Parantainen kannustaa yksinkertaistamaan ja tehostamaan palveluita siten, että asiakas pystyy näkemään hyödyn jo mainospuheissa. Palveluprosessin tulee olla niin linjakas, että sovitut toimet myös pystytään tekemään sovitussa ajassa. Ohjenuora sopii sovellettavaksi myös tutkimusavusteisessa kehittämistyössä.

taisia kehittämiskohteita. Kehittämisen kohteiksi nousi selvästi neljä eri linjaa: työn vaativuuden arvioinnin kehittäminen, työsuorituksen arvioinnin kehittäminen, erilaisten palkkausjärjestelmiin ja niiden soveltamiseen liittyvien dokumenttien, ohjeiden ja suunnitelmien kehittäminen sekä koulutusmateriaalien työstäminen. Havainnon perusteella tutkijat suunnittelivat yksityiskohtaisesti, kuinka työpajatyöskentelyissä edettäisiin. Tarkoituksena oli varmistaa, että organisaatiokohtaiset kehittämistyön tavoitteet olisivat linjassa hankkeen tavoitteiden kanssa.

Viimeisenä vaiheena toteutettiin **arviointivaihe**, jonka tavoitteena oli kerätä seuranta-tietoa henkilöstön asenteissa tapahtuneista muutoksista sekä tuottaa uutta informaatiota palkkausjärjestelmien rakenteista ja soveltamismenetelmistä. Arviointivaiheessa toteutettiin toinen henkilöstölle suunnattu kysely sekä järjestettiin organisaatiokohtaiset reflektiiviset työpajat. Reflektiivisissä työpajoissa arvioitiin, oliko kehittämistyöskentely onnistunut, sekä pohdittiin, oliko organisaatioiden palkkausjärjestelmillä mahdollisia sukupuolivaikutuksia.

3.4 TUTKIMUSAINEISTON KUVAUS JA ANALYSOINTI

Toimintatutkimuksen perinteen¹⁹ mukaisesti tutkimus- ja kehittämishankkeet toteutettiin organisaation sisällä työskentelevien henkilöiden ja organisaation ulkopuolelta tulevien tutkijoiden yhteistyönä. Tutkimuskohteet olivat aktiivisia osanottajia, ja tutkijoilla oli yhteisvastuullinen suhde tutkimuksen kohteena oleviin organisaatiokohtaisiin kehittämistoimiin. Tutkimusaineisto koostuu organisaatioista kerätyistä palkka-aineistoista, kyselyistä ja haastatteluista. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään kehittämishankkeista tehtyjä havaintoja sekä kokemuksia, joita on kertynyt kehittämishankkeiden reflektoinnista ja palkkausjärjestelmien sukupuolivaikutusten arvioinnista. Niin ikään tutkimuksessa hyödynnetään organisaatioista kerättyjä palkkausjärjestelmädokumenteja ja työehtosopimustekstejä.

3.4.1 Kyselyt

Kyselyaineisto koottiin kohdeorganisaatioiden työntekijöiltä kyselylomakkeella. Toiset organisaatiot halusivat internetissä olevan ja toiset paperisen lomakkeen. Osassa organisaatioista kysely toimitettiin koko henkilöstölle, mutta henkilöstömäärältään suurempien organisaatioiden kohdalla vastaanottajiksi valittiin kattava otos: joko tietty tai tietyt yksiköt tai ositettu otos henkilöstöstä. Ensimmäinen kysely toteutettiin ennen kehittämissyhteistyön aloittamista niin sanotussa alkukartoitusvaiheessa, ja toinen kysely toteutettiin kehittämissyhteistyön päätyttyä. Molemmat kyselyt toimitettiin samalle vastaajajoukolle. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista, joten kyselyiden vastaajajoukot eivät olleet täysin identtisiä. Vastaajien taustatiedot on esitetty liitteessä 4.

Kyselylomakkeen suunnittelussa hyödynnettiin muun muassa aikaisempia Teknillisessä korkeakoulussa²⁰ toteutettuja samapalkkaisuuskyselyitä²¹ sekä muita palkitsemisjärjestelmien arviointikyselyitä²². Alkukartoitusvaiheen kyselylomake koostui kuudesta kysymysosasta, ja se sisälsi yhteensä 82 kysymystä. Arviointivaiheen kyselylomake koostui kuu-

¹⁹ Toimintatutkimuksen tehtävänä on muuttaa todellisuutta sitä tutkimalla ja tutkia todellisuutta sitä muuttamalla. Keskeisenä tavoitteena on tuottaa tietoa käytäntöjen kehittämiseksi. (Ks. lisää toimintatutkimuksesta esim. Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008.)

²⁰ Aalto-yliopiston Perustieteiden korkeakoulu oli ennen osa Teknillistä korkeakoulua.

²¹ Palkkausudistus valtiosektorilla: tutkimus työn vaativuuden sekä henkilön pätevyuden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien toimivuudesta ja vaikutuksista sukupuolten välisiin palkkaeroihin (2005) ja Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmäuudistuksin: Työn vaativuuden ja henkilön pätevyuden arviointi Suomessa (2006).

²² Esim. Hulkko, Hakonen, Hakonen. ja Palva. (2002)..

desta kysymysosioista, ja siinä oli yhteensä 87 kysymystä. Osa kysymyksistä oli samoja molemmissa kyselyissä, osa arviointivaiheen kysymyksistä oli uusia. Näin pyrittiin varmistamaan sekä riittävän vertailutiedon saaminen että uuden, tärkeäksi koetun informaation kerääminen. Molempien kyselyiden kysymyspatteristot koostuivat väittämistä, joihin pyydettiin vastauksia Likert-tyyppisellä kuusiportaisella asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä, 6 = en osaa sanoa). Kyselyn lopussa vastaajilla oli vielä mahdollisuus antaa palautetta omin sanoin. Taulukossa 2 on esitetty kyselyiden vastausprosentit ja vastaajien määrät. Kyselylomakkeet ovat liitteissä 1 ja 2.

Taulukko 2. Alkukartoitus- ja arviointivaiheen kyselyiden kokonaisvastausmäärät

Ajankohta	Kokonaisotos ²³	Vastausmäärä	Vastausprosentti
Alkukartoitus	6 815	3 233	47,4
Arviointivaihe	5 914	2 325	39,3

Kyselyaineistot analysoitiin yleisin tilastollisin menetelmin käyttäen PASW Statistics 18.0 -ohjelmaa. Tavoitteena oli etsiä vastausta seuraavaan tutkimuskysymykseen: miten työn vaatavuuden ja henkilön työsuorituksen arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät tukevat tasa-arvoisen, oikeudenmukaisen ja kannustavan palkkauksen perusteita? Analyysiä varten kyselyn väittämistä muodostettiin faktorianalyysin²⁴ avulla keskiarvomuuttujia, jotka kuvaavat palkkausjärjestelmän toimivuutta ja soveltamista. Muodostettujen keskiarvomuuttujien sisäistä johdonmukaisuutta arvioitiin Cronbachin alfa-kertoimella. Keskiarvomuuttujat muodostaneet kysymykset ja muuttujien reliabiliteetit on esitetty liitteessä 5.

Henkilöstön mielipiteitä kuvaavissa analyyseissä aineistoja tarkasteltiin kokonaisuutena sekä kohdeorganisaatioittain ja sukupuolen mukaan. Eri vastaajaryhmien (organisaatio/sukupuoli) välisten keskiarvojen tilastollisten merkitsevyyksien testaamisen käytettiin varianssianalyysiä. Merkitsevyytaso mittaa tehtyjen johtopäätösten luotettavuutta eli sitä, kuinka suurella todennäköisyydellä saadut erot vertailtavien ryhmien välillä johtuvat satunnaisvaihtelusta.

Aineistoista myös haettiin lineaarisen regressioanalyysin avulla niitä tekijöitä, jotka selittävät kokemuksia palkkauksen tasa-arvosta, oikeudenmukaisuudesta ja kannustavuudesta. Kunkin tutkittavan ulottuvuuden (palkkausjärjestelmän koettu tasa-arvoisuus, oikeudenmukaisuus ja kannustavuus) kohdalla käytettiin samanlaista mallia, jossa selittävät muuttujat lisättiin malliin kahdessa vaiheessa. Regressioiden mallinnus on kuvattu tarkemmin luvussa 4.2.1.

3.4.2 Haastattelut

Tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa tehtiin puolistrukturoituja haastatteluja, joilla selvitettiin organisaation jäsenten näkemyksiä ja kokemuksia tasa-arvosta ja organisaatioiden palkkausjärjestelmistä. Haastatteluissa kysyttiin muun muassa henkilön näkemyksiä organisaation palkkausjärjestelmän hyvistä ja huonoista puolista sekä siitä, kohtelee palkkausjärjestelmä haastatellun mielestä eri sukupuolia tasa-arvoisesti (haastattelu-runko liitteessä 3). Haastateltavina oli muun muassa johdon, henkilöstön ja luottamushenkilöstön edustajia. Haastatteluja tehtiin yhteensä 122, joissa haastateltavia henkilöitä oli yhteensä 178. Eri organisaatioissa haastatteluja oli 3–12 ja haastateltuja 4–19 henkeä. Osa haastatteluista oli yksilöhaastatteluja (92), osa ryhmähaastatteluja (30). Haastatelluista

²³ Otoksesta on poistettu toimimattomat sähköpostiosoitteet.

²⁴ EFA, Extraction Maximum Likelihood, Rotation Oblimin with Kaiser Normalization -menetelmät.

naisia oli 110 ja miehiä 68. Haastattelujen kesto vaihteli 13–77 minuuttiin, keskimäärin haastattelu kesti 35 minuuttia.

Nauhoitetut haastattelut litteroitiin tekstiksi, jota analysoitiin Atlas.ti-ohjelmalla. Haastatteluaineistosta etsittiin vastausta seuraavaan kysymykseen: miten työn vaativuuden arviointiin ja henkilön työsuorituksen arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät ottavat huomioon tasa-arvoisen palkkauksen perusteet? Tämän jälkeen analysoitiin sisältölähtöisesti negatiivisia ja positiivisia kokemuksia, jotka liittyvät jompaankumpaan palkanosaan (työn vaativuuteen perustuva palkanosa ja työsuoritukseen perustuva palkanosa)²⁵. Havaittuja teemoja vertailtiin, ja sen tuloksena tehtiin luokittelu, jota peilattiin tasa-arvoisen palkkauksen periaatteisiin: pyrkimykseen maksaa vaativammasta työstä ja paremmasta työsuorituksesta parempi palkka.

3.4.3 Palkka-aineistot

Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot toimittivat palkka-analyseissä käytetyt palkkatilastot hankkeen tutkijoille. Tästä syystä palkka-aineistojen sisältö vaihteli sen mukaan, millaisia taustatietoja organisaatiot toimittivat ja millaisia palkanosia niissä oli käytössä. Palkkatiedot toimitettiin anonyymisti siten, että palkkatietoa ei ollut missään vaiheessa mahdollista yhdistää henkilöön²⁶. Tutkijoiden ohjeistuksen mukaan toimitettavien palkka-aineistojen tuli sisältää seuraavat palkkaan liittyvät muuttujat:

- peruspalkka tai taulukkopalkka (€/kk)
- säännöllisen työajan lisät, kuten vuorotyö- ja iltatyölisät, olosuhdelisät, luontoisedut sekä provisio keskimäärin kuukaudessa, kaikki palkanosat erikseen
- kokonaisansio (€/kk, ei sisällä lomarahoja eikä verottomia korvauksia)
- työn vaativuusluokka tai muu tehtävän vaativuudesta kertova tieto
- työn vaativuusluokan mukainen palkanosuus (€/kk)
- henkilökohtaisen palkanosan suuruus (€/kk)
- henkilökohtaisen palkanosan prosenttiosuus
- työsuorituksen arvioinnin pisteet
- muut mahdolliset palkanosat kuten esim. tulospalkka (viimeisimmän palkkion suuruus sekä ajanjakso, jolta sitä maksettiin)
- palkan takuuosa
- viikoittainen työaika tunneissa.

Taustatiedoista pyydettiin toimittamaan

- sukupuoli
- syntymävuosi
- palvelussuhteen alkamispäivä (tai palvelussuhteen pituus)
- koulutus (mahdollisimman tarkasti)
- tehtävänimike.

Palkka-aineistot analysoitiin Stata 11 -ohjelmistolla. Analyysit koostuivat lineaarisista regressiomalleista ja näiden pohjalta lasketuista palkkahajotelmista²⁷. Tutkimuskysymykset asetettiin seuraavasti:

1. Mitkä muuttujat selittävät palkanvaihtelua?
2. Kuinka suuri prosentuaalinen palkkavaikutus on sukupuolella, henkisellä pääomalla (ikä, työkokemus, koulutus) ja työskentelyorganisaatiolla?
3. Kuinka suuri osa sukupuolten palkkaerosta johtuu eroista miesten ja naisten ominaisuuksissa, kuten koulutuksessa ja työkokemuksessa?

²⁵ Erilaisista laadullisen aineiston analysointitekniikoista ks. esim. Miles & Huberman (1984, 1994).

²⁶ Kysely- ja palkka-aineistojen yhdistämiseksi kullekin henkilölle luotiin sattumanvarainen koodi.

²⁷ Palkkahajotelman tavoitteena on jakaa miesten ja naisten prosentuaalinen palkkaero ns. selittyvään ja selittymättömään osaan.

Analyyseissä selitettävänä muuttujana käytettiin säännöllisten kuukausiansioiden luonnollista logaritmia²⁸. Selittäviä muuttujia olivat sukupuoli, ikä, työkokemus, koulutusala ja -aste sekä organisaatio.

3.4.4 Työehtosopimukset, palkkausjärjestelmäkuvaukset, tasa-arvosuunnitelmat

Haastatteluiden, kyselyiden ja palkka-aineistojen lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin sekä organisaatioita sitovia työ- ja virkaehtosopimuksia että organisaatioilta saatuja palkkausjärjestelmäkuvauksia ja -ohjeistuksia, koulutusmateriaaleja, tasa-arvosuunnitelmia ja muita palkkausjärjestelmän kehittämisen ja samapalkkaisuuden edistämisen kannalta keskeisiä dokumentteja (esim. henkilöstöstrategiat, henkilöstötilinpäätökset).

Työehtosopimuksista ja organisaatioilta saatuja materiaaleja hyödynnettiin kaikissa tutkimukselle asetetuissa tutkimuskysymyksissä. Materiaalit muodostivat myös merkittävää tausta-aineiston organisaatiokohtaista työpajatyöskentelyä varten.

3.4.5 Työpajamateriaali

Työpajamateriaalit koostuvat organisaatiokohtaisista työpajakalvoista, tutkijoiden omista muistiinpanoista²⁹, erilaisista erikseen pyydetystä dokumenteista, yhteistyön aikana syntyneistä muistioista sekä organisaatiokohtaisista välitehtävistä. Laajin aineisto muodostuu työpajatoiminnan tueksi tehdyistä kalvosarjoista, joita tutkijat valmistelivat ennen jokaista yksittäistä työpajaa. 14 organisaatioilla oli omat räätälöidyt työpajatapaamiset, joita oli vähintään neljä. Pienyritysverkostolle suunniteltiin neljä koko verkoston yhteistä työpajaa. Yhteensä erilaisia yksittäisiin työpajoihin liittyviä kalvosarjoja tehtiin kehittämisvaiheen aikana 60. Näiden ohjeistavien kalvosarjojen lisäksi kehittämisvaiheen aikana toteutettiin suuri määrä välitehtäviä, joita tutkijat ohjasivat ja kommentoivat työpajojen välillä ja aikana. Välitehtävät veivät kehittämishanketta eteenpäin myös työpajatyöskentelyiden ulkopuolella. Tutkijoiden omia näkemyksiä kehittämisvaiheen etenemisestä kirjattiin organisaatiokohtaisiin muistiinpanotaulukoihin.

Analysoitavana oli monimuotoinen materiaali, joka koostui sekä kirjallisista dokumenteista että toimintatutkimuksen perinteen mukaisesti tutkijoiden omasta tulkinnasta. Toimintatutkimuksessa tutkijan rooli on ottaa kantaa ja olla aktiivinen toimija³⁰. Näin toimittiin myös *Tasa-arvoa palkkaukseen* -hankkeessa.

Kehittämisvaiheen aineistoa lähestyttiin muodostamalla ensin kuva koko kehittämisvaiheesta: organisaatioita analysoitiin ja luokiteltiin ryhmiin sen mukaisesti, millaisena kehittämistyö kokonaisuudessaan on näyttäytynyt tutkijoille. Tähän luokitteluun käytettiin ensisijaisena materiaalina tutkijoiden tekemiä koontitaulukoita. Luokittelun avulla huomattiin, että esimerkiksi jaot sektorikohtaisiin ryhmiin eivät olleet kehittämistyön analysoinnin kannalta hedelmällisiä. Sektorikohtaiset ryhmittelyt eivät kertoneet organisaatiokohtaisista eroista esimerkiksi kehittämisotteessa ja kehittämismyönteisyydessä. Tämän havainnon pohjalta toisessa luokittelussa tarkasteltiin taulukkomuotoon kirjattuja, alkukartoitusvaiheessa sovittuja kehittämishankkeita tutkijoiden ja organisaatioiden näkökulmasta sekä nostettiin esille, mitä todellisuudessa tehtiin. Tämä taulukko muodostaa luvun 7 rungon.

²⁸ Tulojen muuntaminen logaritmiseen muotoon mahdollistaa sen, että selittävien muuttujien vaikutuksia voidaan tulkita prosentuaalisina vaikutuksina.

²⁹ Muistiinpanot kirjattiin ennalta sovittuun taulukkomuotoon, jotta kunkin tutkijan muistiinpanot organisaatioista olisivat yhtenäiset.

³⁰ Esim. Heikkinen, Rovio & Syrjälä (2008).

4 MITEN PALKKAUSJÄRJESTELMÄT TUKEVAT TASA-ARVOISEN, OIKEUDENMUKAISEN JA KANNUSTAVAN PALKKAUKSEN PERUSTEITA?

4.1 PALKKAUSJÄRJESTELMIEN TASA-ARVOISUUDEN, OIKEUDENMUKAISUUDEN JA KANNUSTAVUUDEN HUOMIOIMINEN ORGANISAATIOTASOLLA

Tässä luvussa tarkastellaan sitä, miten organisaatiot ottavat huomioon palkkausjärjestelmien tasa-arvoisuuden, oikeudenmukaisuuden ja kannustavuuden. Aluksi tarkastellaan sitä, miten nämä on otettu huomioon palkkausjärjestelmää ja sen soveltamista koskevissa virallisissa dokumenteissa, kuten palkkausjärjestelmäkuvauksissa ja -ohjeistuksissa. Lopuksi käsitellään sitä, miten tasa-arvoisen palkkauksen huomioon ottaminen ilmenee organisaatioiden tasa-arvosuunnitelmista.

Kun palkkausjärjestelmiä kehitetään ja toteutetaan, olisi hyvä tuoda julki samapalkkaisuustavoitteet, jotta vanhat vääristymät eivät siirry automaattisesti uuteen järjestelmään. Tämä näkökohta mainitaan sosiaali- ja terveysministeriön vuonna 2006 julkaistussa selvityksessä ”*Selvitys samapalkkaisuutta edistävän palkkausjärjestelmäohjelman tarpeellisuudesta*” (STM 2006:80).

Yhdessä TAPAS-organisaatioiden palkkausjärjestelmiä koskevassa asiakirjassa tai muussa materiaalissa ei tuotu selvästi esille, että palkkausjärjestelmän tai sen soveltamisen tavoitteena olisi edistää tai varmistaa sukupuolten välistä tasa-arvoa³¹. Sen sijaan oikeudenmukaisuus mainittiin palkkausjärjestelmän tavoitteena viisi kertaa ja kannustavuus kolme kertaa. Useimmiten palkkausjärjestelmän tavoitteeksi oli asetettu tuloksellisen toiminnan tukeminen, tuloksellisuudesta palkitseminen tai ne molemmat.

On kuitenkin muistettava, että tutkijoilla oli käytävissä rajallinen määrä kuvauksia organisaatioiden palkkaus- ja johtamisjärjestelmistä, joten havainto ei välttämättä kerro täyttä totuutta organisaatioiden perimmäisistä pyrkimyksistä. Suurin osa organisaatioista toi esille palkkauksen tasa-arvoisuuden jonkin hankkeeseen liittyvän keskustelun yhteydessä, kuten haastatteluissa tai työpajakeskusteluissa. Tässä ei ollut mitään sektorikohtaisia eroja.

Organisaatioiden toimittamien dokumenttien tai organisaatioissa käytyjen keskustelujen perusteella yleisin palkkatasa-arvoon liittyvä näkemys tuntuu olevan se, että sukupuolten palkkatasa-arvo toteutuu automaattisesti, mikäli käytössä on työn vaatavuuteen perustuva palkkausjärjestelmä. Toinen esiin tullut uskomus liittyi TES- ja VES-ohjeistuksiin: jos palkkaa maksetaan sopimuksen perusteella, sitä maksetaan vakanssin mukaan eikä sukupuolella ole silloin merkitystä. Yksikään organisaatio ei kyseenalaistanut näitä periaatteita.

”Samaan vaatavuusryhmään kuuluvista tehtävistä maksetaan samaa palkkaa.”

³¹ Yhdessä organisaatioissa palkkauksen tasa-arvon edistäminen oli tuotu esille strategisena tahtotilana muuta kehittämistoimintaa koskevassa dokumentaatioissa.

”Jokainen työntekijä saa työehtosopimukseen perustuvaa palkkaa, sukupuolella ei ole merkitystä palkkauksessa.”

”Samoista tehtävistä sama palkka.”

”Kaikkien työntekijöiden palkkaus perustuu samaan järjestelmään. Naisten ja miesten välillä ei tehdä eroa.”

Alkukartoituslomakkeessa organisaatioilta tiedusteltiin myös sitä, miten he varmistavat palkkauksen tasa-arvoisuuden toteutumisen. Vain osa organisaatioista vastasi kysymykseen, eikä yhdessäkään vastauksessa tuotu selkeästi esille konkreettisia ja säännöllisiä keinoja, miten seurata palkkatasa-arvon toteutumista. Muutama organisaatio mainitsi tasa-arvosuunnitelman tai palkkakartoituksen, mutta nämäkin maininnat olivat varsin ympäripyöreitä, eikä seuranta ollut säännöllistä.

”Tasa-arvosuunnitelma on laadittu. Tarkasteltiin, miten palkat asettuvat.”

”Tilastokeskukselta tilattiin palkkavertailu. Perusteettomia eroja palkkar ryhmien sisällä ei tullut esille.”

”Jokainen esimies koulutetaan. Heille kerrotaan, että palkkaa maksetaan tehtävän vaatavuuden ja työstä suoriutumisen perusteella.”

Toimivasta palkkausjärjestelmästä puhuttaessa viitataan yleensä palkkaukseen, jonka rakenne ja soveltaminen tukevat organisaation strategiaa, päämääriä ja arvoja. Usein puhutaan myös palkkapolitiikasta tai palkkausjärjestelmälle astetuista tavoitteista: täytyyhän organisaation saada maksamiensa palkkojen vastineeksi jotain, josta se hyötyy³². Tästä näkökulmasta tarkasteltuna ei liene yllättävää, että organisaatiot eivät maininneet sukupuolten palkkatasa-arvoa palkkausjärjestelmiensä varsinaisena tavoitteena. Useimmiten palkkausjärjestelmän tavoitteeksi asetetaan tuloksellisen toiminnan tukeminen, oikeudenmukaisuus, kannustavuus tai kilpailukyvyyn lisääminen³³. Sen sijaan on jossain määrin jopa huolestuttavaa, että organisaatiot luottavat vahvasti joko palkkausjärjestelmän itsessään tai työ- tai virkaehtosopimuksen noudattamisen takaavan palkkauksen tasa-arvon. Palkkauksellisen tasa-arvon toteutuminen edellyttää paitsi säännöllistä soveltamisen seurantaa, myös uskallusta puuttua mahdollisiin epäkohtiin. Tämä lienee käytännössä mahdotonta, mikäli organisaatiot eivät edes kyseenalaista palkkaukseen liittyviä mahdollisia tasa-arvoriskejä saati niillä ei ole toimivia työkaluja tilanteen selvittämiseksi.

Viime aikoina on tuotu esille ajatus siitä, että tasa-arvon edistämisen tulisi olla osa yritysten ja organisaatioiden johtamisjärjestelmää³⁴. Suomessa sukupuolinäkökulman valtavirtaistaminen³⁵ on suhteellisen uusi käsite, eikä se ole vielä levinnyt kovin laajasti suomalaisiin organisaatioihin ainakaan TAPAS-hankkeesta saatujen kokemusten perusteella. Toistaiseksi ainoa organisaatiotasolla tehtävää tasa-arvotyötä ohjaava pakollinen menetelmä on tasa-arvosuunnitelma³⁶. Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksen tutki-

³² Ks. esimerkiksi Kohti strategista palkitsemista (2007) ja Opas uuden palkkausjärjestelmän soveltajille ja kehittäjille (2005).

³³ Petäjäniemi mainitsee selvityksessään (2006) valtionhallinnon palkkausudistuksen perustavoitteiksi kannustavuuden, motivoivuuden, oikeudenmukaisuuden, tasapuolisuuden, kilpailukyvyyn ja osaavan työvoiman saamisen ja pitämisen. Kuntasektorin palkkauksen kehittämisen taustalla olivat puolestaan henkilöstön motivoinnin ja saatavuuden lisäksi tuloksellisen toiminnan tukeminen ja oikeudenmukaisuus.

³⁴ Ks. esimerkiksi EU:n tasolla toteutetun BETSY-projektin osana valmistunut opas *Instructions for the method Gender Equality in Management Systems*.

³⁵ Sukupuolinäkökulman valtavirtaistaminen tarkoittaa sitä, että sukupuolinäkökulma otetaan huomioon kaikessa päätöksenteossa.

³⁶ Uudistetun tasa-arvolain (2005) myötä yli 30 henkeä työllistävien työpaikkojen tulee tehdä tasa-arvosuunnitelma sekä sen osana palkkakartoitus, jolla pyritään kartoittamaan mahdollisia perusteettomia palkkaeroja sukupuolten välillä.

jat ovat kartoittaneet tasa-arvosuunnittelun tilaa Suomessa hankkeessaan *Tasa-arvolain toimivuuden seuranta ja arviointi*. Hankkeessa toteutetun tutkimuksen (Uosukainen, Autio, Leinonen ja Syrjä 2010) mukaan lähes kaikki työpaikat (91 %) tietävät, että niillä on velvollisuus tehdä tasa-arvosuunnitelma. Tutkimuksen tekohetkellä useimmilla työpaikoilla oli voimassa oleva tasa-arvosuunnitelma (62 %), kattavimmin julkisella sektorilla. Tutkimuksen perusteella tasa-arvosuunnitelman tekoon liittyy kuitenkin jotain ongelmakohtia. Vaikeimmaksi on usein koettu palkkakartoituksen teko: kenen palkkoja tulee verrata ja miten. Lain määräys siitä, miten kartoitus tulee tehdä, ei ole myöskään yksiselitteinen. Muutenkin tasa-arvosuunnitelmien toimeenpanossa ja laadussa on vielä kehitettävää. Matkaa lain vaatimukset muodollisesti täyttävästä tasa-arvosuunnittelusta kunnianhimoisempaan tasa-arvon edistämiseen on vielä.

Seuraavaksi tarkastellaan TAPAS-organisaatioiden tasa-arvosuunnitelmia, jotta pystytään hahmottamaan, miten tasa-arvo ja etenkin palkkatasa-arvo on organisaatioissa ymmärretty. Jokaisesta organisaatiosta tasa-arvosuunnitelmaa ei toimitettu, ja analyysiä tehtäessä osassa organisaatioista saattoi jo olla olemassa tuoreempi versio suunnitelmasta. Analyysissä on mukana kymmenen vuonna 2009 toimitettua tasa-arvosuunnitelmaa.

Myös TAPAS-organisaatioiden tasa-arvosuunnitelmissa on havaittavissa laadullisia puutteita. Osasta puuttuu keskeisiä osia, kuten selvitys tasa-arvon tilasta sekä palkkakartoitus. Myös toimenpiteiden konkreettisuudessa sekä seurannassa on parantamisen varaa. Suunnitelmista löytyy myös paljon sellaista sisältöä, jolla ei ole suoraa yhteyttä sukupuolten tasa-arvoon. Osa näistä sisällöistä liittyy yhdenvertaisuuskysymyksiin, osa on yleistä henkilöstöpolitiikkaa. On täysin sallittua ja toisinaan järkevääkin yhdistää tasa-arvokysymykset ja yhdenvertaisuuskysymykset samaan suunnitelmaan. Mahdollinen riski tässä on kuitenkin se, että huomio siirtyy sukupuolten tasa-arvosta muualle. Näin tuntuu osassa TAPAS-organisaatioitakin käyneen. Useammassa organisaatiossa todetaan, että ”tasa-arvo ymmärretään sukupuolten tasa-arvoa laajempänä kysymyksenä”. Muutkin yhdenvertaisuuskysymykset ovat toki tärkeitä, ja tasa-arvoa voi käsitellä muiden teemojen yhteydessä. Sukupuolten tasa-arvon toteutuminen kuitenkin sisältää vielä paljon haasteita, ja näyttääkin siltä, ettei kaikissa organisaatioissa kiinnitetä tähän riittävästi huomiota.

Työpaikan tasa-arvosuunnitelma ja palkkakartoitus -tutkimuksen (Uosukainen ja muut 2010) mukaan seuraavat teemat olivat osa useimpia tasa-arvosuunnitelmia: palkka ja työsuhteen edut, naisten ja miesten tasapuolinen sijoittuminen eri tehtäviin, rekrytointi, syrjintä ja häirintä, työn ja perheen yhteensovittaminen, uralla eteneminen sekä työolojen kehittäminen naisille ja miehille sopiviksi. Taulukkoon 3 on koottu tiedot siitä, kuinka monessa TAPAS-organisaation tasa-arvosuunnitelmassa kyseiset teemat oli mainittu. Lisäksi taulukossa on esitetty, kuinka monessa suunnitelmassa oli lakisääteiset osat eli palkkakartoitus ja selvitys organisaation tasa-arvotilanteesta.

Taulukko 3. Tasa-arvosuunnitelmissa esiintyvät teemat

Teema	Mainintoja
Palkka ja työsuhteen edut	9/10
Työn ja perheen yhteensovittaminen	9/10
Naisten ja miesten tasapuolinen sijoittuminen eri tehtäviin	8/10
Rekrytointi	7/10
Uralla eteneminen	7/10
Palkkakartoitus	7/10
Syrjintä ja häirintä	6/10
Työolojen kehittäminen naisille ja miehille sopivaksi	4/10
Selvitys tasa-arvotilanteesta	3/10

Tasa-arvosuunnitelmien perusteella useimmissa organisaatioissa tasa-arvon tila nähdään melko hyväksi. Kuitenkin selvitykset tasa-arvotilanteesta, esimerkiksi henkilöstökysely aiheesta, olivat harvinaisia. Avoimeksi jää, mihin tuntuma hyvästä tasa-arvotilanteesta perustuu. Kehittämiskohteitahan on vaikea paikantaa ilman huolellista selvitystä. Tasa-arvoa edistämään tarkoitettut toimenpiteet ja linjaukset jäävät myös hyvin abstraktille tasolle ja usein ilman seuranta. Vain harvassa suunnitelmassa on määritelty tavoitteiden lisäksi ne keinot, joilla tavoitteet saavutetaan.

Myös palkkakartoituksissa on havaittavissa selkeitä puutteita. Kartoitus on kyllä tehty lähes jokaisessa organisaatioissa. Jokaisessa myös todetaan, että miehet ja naiset sijoittuvat erilaisiin tehtäviin, ja näin selitetään erilaiset palkat. Vain muutamassa suunnitelmassa tätä asetelmaa kyseenalaistetaan millään tapaa, vaan näin havaituille palkkaeroille on löydetty ”selitys”. Usein vertailuja tehdään vain nimikkeittäin tai kunnissa hinnoitteluryhmittäin. Näin ei liene yllätys, ettei suuria palkkaeroja löydy. Kahdessa organisaatioissa oli selvästi tunnistettu mahdollisia syrjiviä käytäntöjä. Toisessa oli löytynyt palkkaeroja samantasoisissa mutta eri alan tehtävissä. Toisessa tapauksessa pohdittiin perhevapaiden vaikutusta kokemusosan kertymiseen mahdollisesti naisia syrjivänä. Vain yksi organisaatio mainitsi tasa-arvosuunnitelmassa asettaneensa tavoitteeksi sukupuolten palkkaerojen kaventamisen.

4.2 PALKKAUSJÄRJESTELMÄN TASA-ARVOISUUS, OIKEUDENMUKAISUUS JA KANNUSTAVUUS KYSELYAINEISTOJEN VALOSSA

Tässä luvussa tarkastellaan TAPAS-organisaatioissa käytössä olevien palkkausjärjestelmien tasa-arvoisuutta, oikeudenmukaisuutta ja kannustavuutta kyselyaineiston valossa. Aluksi käsitellään, mitkä palkkausjärjestelmään ja sen soveltamiseen liittyvät tekijät selittävät henkilöstön kokemuksia palkkausjärjestelmän tasa-arvoisuudesta, oikeudenmukaisuudesta ja kannustavuudesta. Lopuksi tarkastellaan, miten nämä tekijät toteutuvat TAPAS-organisaatioissa.

4.2.1 Palkkausjärjestelmän tasa-arvoisuutta, oikeudenmukaisuutta ja kannustavuutta selittävät tekijät

Kyselyaineistoista etsittiin regressioanalyysin avulla tekijöitä, jotka selittävät vastaajien kokemuksia palkkausjärjestelmän tasa-arvoisuudesta, oikeudenmukaisuudesta ja kannustavuudesta. Selittäjiksi valittiin taustamuuttujista sukupuoli, esimiesasema ja kuukausiansiot. Väittämistä muodostetuista keskiarvomuuuttujista selittäjinä olivat

- palkkausjärjestelmän tuntemus
- palkkausjärjestelmään liittyvä tiedonsaanti
- palkkausjärjestelmään liittyvän päätöksenteon oikeudenmukaisuus
- jaon oikeudenmukaisuus
- esimiehen oikeudenmukaisuus suoritusarvioinnissa
- tyytyväisyys palkkaan ja palkkausjärjestelmään
- palkkausjärjestelmän ja sen soveltamisen oikeudenmukaisuus (ei selittäjänä mallissa, jossa tämä muuttuja oli selitettävänä)
- koettu palkkatasa-arvo (ei selittäjänä mallissa, jossa tämä muuttuja oli selitettävänä)
- palkkausjärjestelmän kannustavuus (ei selittäjänä mallissa, jossa tämä muuttuja oli selitettävänä).

Lisäksi selittäjiksi lisättiin tiedot siitä, onko organisaatiossa tehty tasa-arvosuunnitelma ja onko organisaatio pyrkinyt pienentämään sukupuolten välisiä palkkaeroja. Nämä tiedot perustuivat vastaajien omaan ilmoitukseen.

Muuttujat lisättiin malliin kahdessa vaiheessa. Aikaisempien havaintojensa pohjalta³⁷ tutkijat olettivat, että vastaajan sukupuoli, esimiesasema ja ansiotaso vaikuttavat kokemukseen palkkauksen tasa-arvosta, oikeudenmukaisuudesta ja kannustavuudesta, joten nämä taustamuuttujat³⁸ lisättiin malliin ensimmäisenä. Toisessa vaiheessa malliin lisättiin väittämistä muodostetut keskiarvomuttujat (ks. edellä) sekä tiedot siitä, onko organisaatiossa laadittu tasa-arvosuunnitelma ja onko organisaatio pyrkinyt aktiivisesti sukupuolten palkkaerojen pienentämiseen. Taustamuuttujissa (sukupuoli, esimiesasema, ansiotaso) menetelmänä käytettiin pakottavaa mallinnusta, sillä tutkijoilla oli jo tietoa näiden tekijöiden mahdollisesta vaikutuksesta. Pakottavan mallinnuksen avulla haluttiin tuoda esille kunkin muuttujan selitysvoima. Muista selittävästä muuttujista ei ollut vastaavaa, aikaisempaan tutkimukseen perustuvaa ennakkotietoa, joten näiden muuttujien kohdalla mallinnuksessa käytettiin nk. askeltavaa menetelmää. Näin lopullisesta mallista putosivat pois ne muuttujat, joilla ei ollut tilastollisesti merkitsevää selitysvoimaa selitettävään muuttujaan nähden³⁹. Regressioanalyysien tulokset on esitetty taulukkomuodossa liitteessä 6.

Analyysit osoittivat, että mallissa mukana olleet demografiset taustamuuttujat (sukupuoli, esimiesasema, ansiotaso) käyttäytyivät samoin kaikkien tutkittujen ulottuvuuksien kohdalla: naiset suhtautuivat palkkausjärjestelmän tasa-arvoon, oikeudenmukaisuuteen ja kannustavuuteen miehiä kriittisemmin. Sen sijaan esimiesasema ja korkeampi ansiotaso ennustivat tyytyväisyyttä näihin mitattuihin ulottuvuuksiin.

Taustamuuttujien vakioinnin jälkeen saatettiin havaita, että vastaajien yleinen tyytyväisyys palkkaan ja palkkausjärjestelmään oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä kaikkiin selitettäviin ulottuvuuksiin. Palkkausjärjestelmän tuntemus ennustaa tyytyväisyyttä palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuuteen ja kannustavuuteen. Vastaavaa vaikutusta ei sen sijaan ollut koettuun palkkatasa-arvoon. Oikeudenmukaisuuden eri ulottuvuudet selittivät koettua tasa-arvoa. Ainoa poikkeus oli jaon oikeudenmukaisuus, jolla ei ollut selitysvoimaa yhdenkään tutkittavan ulottuvuuden kohdalla. Mielenkiintoista oli se, että esimiehen oikeudenmukaisuus suorituksen arvioinnissa selitti vastaajien tyytyväisyyttä palkkauksen tasa-arvoisuuteen, mutta sillä ei ollut vastaavaa vaikutusta kokemuksiin palkkauksen oikeudenmukaisuudesta. Sen sijaan jos vastaaja piti palkkausjärjestelmään liittyvää päätöksentekoa oikeudenmukaisena, hän todennäköisesti piti myös palkkausta tasa-arvoisena ja oikeudenmukaisena.

Palkkausjärjestelmän koettu tasa-arvoisuus ennusti tyytyväisyyttä palkkauksen ja palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuuteen, mutta ei kannustavuuteen. Palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuus puolestaan ennusti tyytyväisyyttä sekä palkkausjärjestelmän tasa-arvoisuuteen että kannustavuuteen. Palkkausjärjestelmän kannustavuus ennusti puolestaan

³⁷ Esimerkiksi Karppinen & Ikävalko (2010).

³⁸ Sukupuolesta (mies = 0, nainen = 1) ja esimiesasemasta (ei esimiesasemassa = 0, esimiesasemassa = 1) muodostettiin dummy-muuttujat. Ansiotaso lisättiin malliin sellaiseenaan.

³⁹ Yleensä pakotettua mallia (ks. esim. Nummenmaa 2011) pidetään parempana vaihtoehdona, sillä silloin voidaan testata tutkimushypoteesien toimivuutta. Koska tässä tapauksessa tutkijoilla ei ollut ennakkotietoa siitä, mitä selittäviä muuttujia kuhunkin malliin kannattaa lisätä, päädyttiin käyttämään askeltavaa mallinnusta. Tällöin tuloksena on *aineistoon tilastollisesti kaikkein parhaiten sopiva malli*. Menetelmän voidaan katsoa sopivan tähän tilanteeseen, koska tavoitteena oli löytää ainoastaan ne tekijät, joilla on todellista tilastollisesti merkitsevää selitysvoimaa kunkin selitettävän ulottuvuuden osalta. Samalla pystyimme välttämään mahdolliset aineistosta johtuneet multikollineaarisuusongelmat (multikollineaarisuudesta enemmän muun muassa Metsämuuronen, 2008).

tyytyväisyyttä palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuuteen. Palkkausjärjestelmän koettu tasa-arvoisuus ja kannustavuus eivät siis kulje samalla tavalla käsi kädessä kuin palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus.

Se, että organisaatiossa oli laadittu tasa-arvosuunnitelma, ei selittänyt henkilöstön tyytyväisyyttä palkkauksen tasa-arvoisuuteen, oikeudenmukaisuuteen tai kannustavuuteen. Sen sijaan jos organisaatio oli pyrkinyt pienentämään sukupuolten palkkaeroja, se ennusti tyytyväisyyttä palkkauksen tasa-arvoisuuteen ja kannustavuuteen.

Kaiken kaikkiaan mallissa mukana olevilla muuttujilla kyettiin selittämään 38 prosenttia tasa-arvokokemuksissa havaitusta vaihtelusta, 52 prosenttia oikeudenmukaisuuskokemuksissa havaitusta vaihtelusta ja 56 prosenttia kannustavuuskokemuksissa havaitusta vaihtelusta. Malliin valikoituneilla tekijöillä pystyttiin siis selittämään kokemuksia oikeudenmukaisuudesta ja kannustavuudesta paremmin kuin kokemuksia tasa-arvosta.

Jotta organisaatio edistäisi palkkausjärjestelmän tasa-arvoisuutta, sen on kiinnitettävä huomiota erityisesti seuraaviin tekijöihin:

- esimiesten oikeudenmukaisuuteen suorituksenarvioinnissa
- palkkausjärjestelmään liittyvien päätösten oikeudenmukaisuuteen
- palkkausjärjestelmän ja sen soveltamisen oikeudenmukaisuuteen
- henkilöstön yleiseen tyytyväisyyteen palkkausjärjestelmään ja palkkaan
- aktiivisiin pyrkimyksiin pienentää sukupuolten palkkaeroja.

Jotta organisaatio edistäisi palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuutta, sen on kiinnitettävä huomiota erityisesti seuraaviin tekijöihin:

- palkkausjärjestelmään liittyvien päätösten oikeudenmukaisuuteen
- palkkausjärjestelmän kannustavuuteen
- henkilöstön yleiseen tyytyväisyyteen palkkausjärjestelmään ja palkkaan
- palkkausjärjestelmän tuntemukseen
- palkkausjärjestelmän tasa-arvoisuuteen.

Jotta organisaatio edistäisi palkkausjärjestelmän kannustavuutta, sen on kiinnitettävä huomiota erityisesti seuraaviin tekijöihin:

- henkilöstön yleiseen tyytyväisyyteen palkkausjärjestelmään ja palkkaan
- palkkausjärjestelmän tuntemukseen
- palkkausjärjestelmän ja sen soveltamisen oikeudenmukaisuuteen
- palkkausjärjestelmään liittyvien päätösten päätöksenteon oikeudenmukaisuuteen
- palkkausjärjestelmään liittyvään tiedonsaantiin
- aktiivisiin pyrkimyksiin pienentää sukupuolten palkkaeroja.

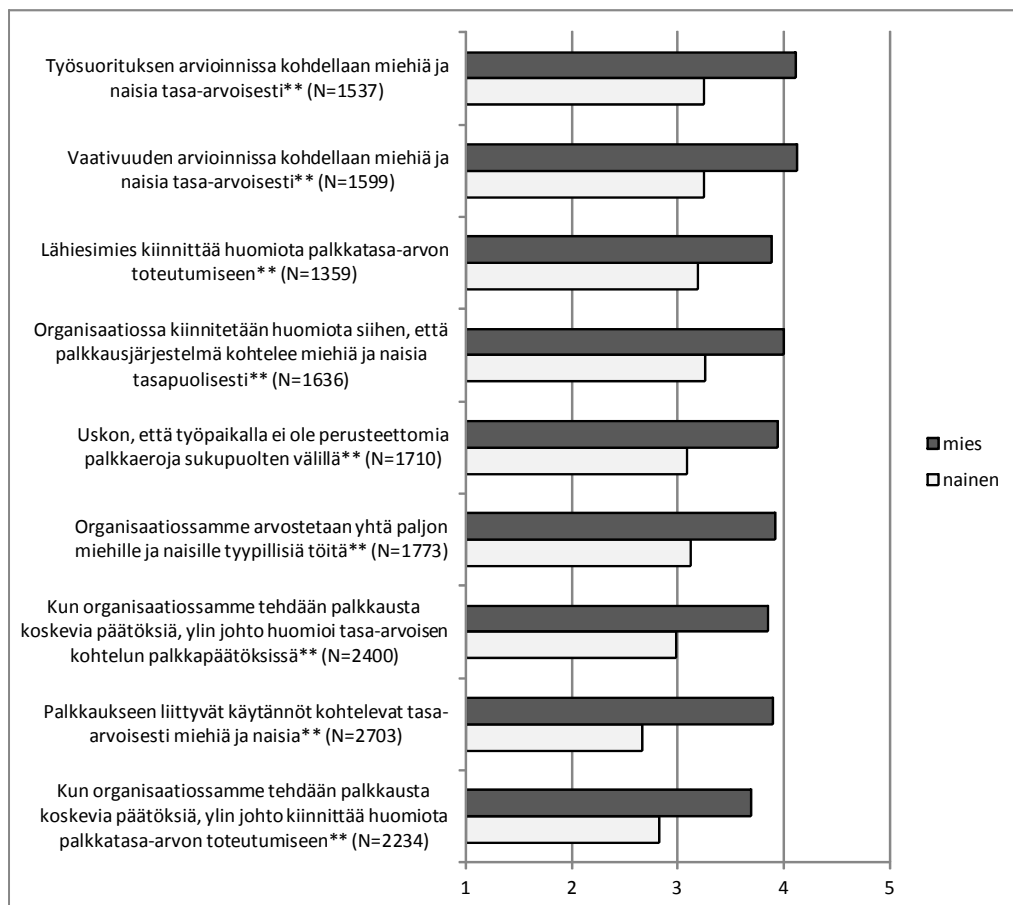
4.2.2 Henkilöstön kokemukset palkkausjärjestelmän tasa-arvoisuudesta, oikeudenmukaisuudesta ja kannustavuudesta

Seuraavaksi tarkastellaan, kuinka palkkausjärjestelmien tasa-arvoisuus, oikeudenmukaisuus ja kannustavuus toteutuvat TAPAS-organisaatioissa. Aineistona on käytetty sekä alkukartoitus- että arviointivaiheen kyselyitä, ja tulokset esitetään keskiarvoina sukupuolen ja organisaation mukaan. Eri vastaajaryhmien välisten mielipiteiden tilastolliset merkitsevyydet on esitetty seuraavasti: tilastollisesti erittäin merkitsevä ero ** ($p \leq 0,001$) ja tilastollisesti merkitsevä ero * ($p \leq 0,05$). Asteikko on 1–5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 =

täysin samaa mieltä. Tarkasteluissa on mukana kaikki TAPAS-organisaatiot, joissa kysely toteutettiin⁴⁰.

Palkkausjärjestelmän ja sen soveltamisen tasa-arvoisuutta mitattiin yhdeksällä eri kysymyksellä. Kuvassa 1 on esitetty vastausten keskiarvot sukupuolen mukaan. Kysymykset ovat kuvassa järjestyksessä lajiteltuna kaikkien vastaajien keskiarvon mukaan. Ylimpänä olevaan kysymykseen vastaajat ovat suhtautuneet kaikkein positiivisimmin, alimpana olevaan taas kriittisimmin. Tulokset kertovat, että miehet suhtautuvat naisia optimistisemmin jokaiseen tasa-arvokysymykseen. Suurin osa miehistä uskoo, että tasa-arvonäkökulma on huomioitu palkkauksen käytännöissä, palkkapäätöksissä ja palkkausjärjestelmässä. Naiset suhtautuvat näihin kysymyksiin kriittisemmin.

Kaikkein eniten vastaajat luottivat siihen, että sekä työn vaativuuden arvioinnissa että työsuorituksen arvioinnissa kohtelu on tasa-arvoista sukupuolesta riippumatta. Vähiten vastaajat uskoivat siihen, että ylin johto kiinnittää huomiota palkkatasa-arvon toteutumiseen. Erityisesti naiset uskoivat myös siihen, että palkkauskäytännöt kohtelevat epätasa-arvoisesti miehiä ja naisia. Niukka enemmistö naisista ei uskonut omalla työpaikalla olevan perusteettomia palkkaeroja sukupuolten välillä, lähes yhtä moni uskoi niitä löytyvän. Erot miesten ja naisten näkemyksissä ovat selkeät, miehistä vain pieni osa uskoo perusteetomiin palkkaeroihin omalla työpaikalla.

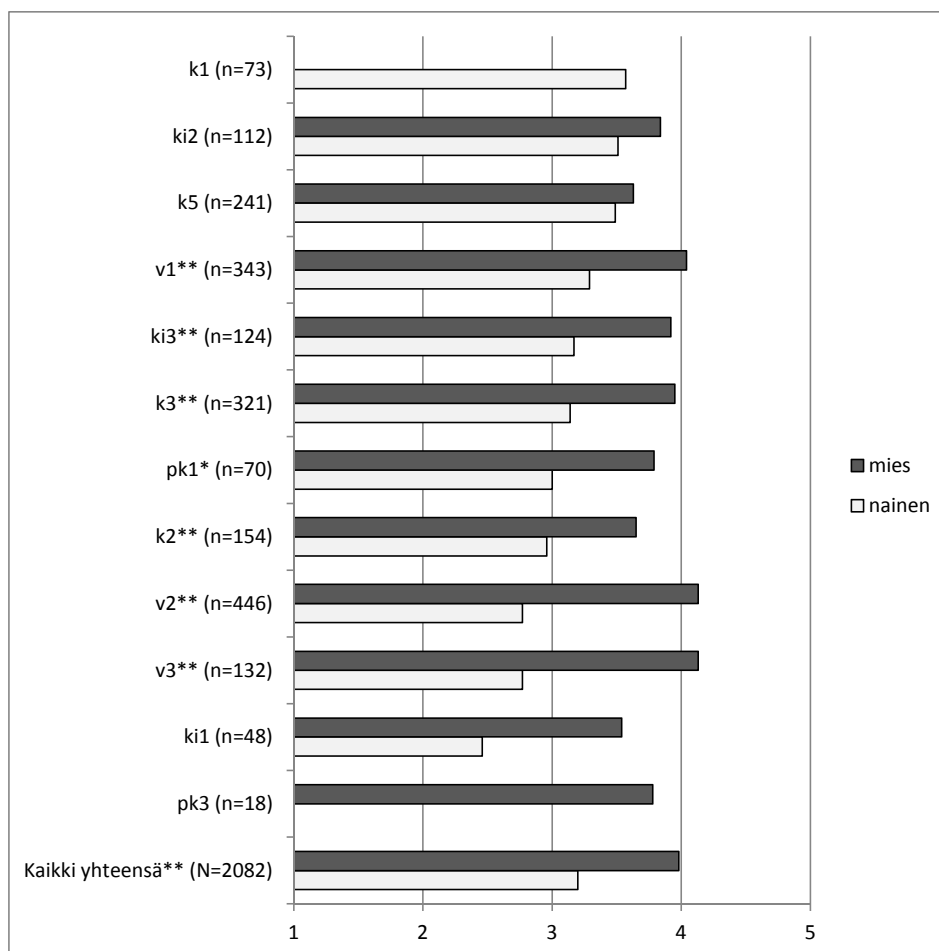


Kuva 1. Palkkausjärjestelmän ja sen soveltamisen tasa-arvoisuus sukupuolen mukaan

⁴⁰ Organisaatioissa k4 ja pk2 ei toteutettu henkilöstökyselyä, sillä organisaatiot joutuivat jättäytymään pois hankkeesta. Pienyritysverkoston (organisaatiot pk4–pk7) toimintakonseptiin ei kuulunut henkilöstökyselyä. Organisaatiossa k1 miesvastaajia ja organisaatiossa pk3 naisvastaajia oli alle viisi, joten näiden vastaajaryhmien tuloksia ei esitetä.

Kuvassa 2 on tarkasteltu organisaatioittain, millaisia ovat vastaajien kokemukset palkkausjärjestelmän tasa-arvoisuudesta. Tarkastelussa on tasa-arvokysymyksistä muodostettu keskiarvomuuttuja (ks. liite 5). Organisaatiot on järjestetty naisten tasa-arvokokemusten mukaan myönteisimmästä kielteisimpään. Poikkeuksena on kuvaan alas sijoitettu pk3, jossa kaikki vastaajat olivat miehiä. Järjestys poikkeaa muista tämän luvun kuvista, joissa havainnot on järjestetty kaikkien vastaajien keskiarvon mukaan. Kuvan 2 lähestymistapa tuo esille ne organisaatiot, joissa naisten kokema tasa-arvo on parhaalla tasolla ja erot sukupuolten näkemyksissä ovat pienet. Tämän lähestymistavan voidaan katsoa havainnollistavan paremmin tasa-arvon tilaa kokonaisuudessaan. Kuvasta voidaan havaita, että eri organisaatioiden vastaajien näkemyksissä oli suuriakin eroja. Parhaalla tolalla koettu palkkatasa-arvo on organisaatioissa k1, ki2 sekä k5. K1 on naisvaltainen kuntaorganisaatio, ki2 taas kirkon organisaatio, jossa on molempia sukupuolia. Organisaatio k5 on sukupuolijakaumaltaan melko tasainen kuntaorganisaatio, jonka otoksessa on mukana useita yksiköitä. Näissä organisaatioissa palkkatasa-arvo koettiin melko hyväksi eivätkä erot sukupuolten näkemyksissä ole tilastollisesti merkitseviä. Huonoimmalta tilanne näyttää organisaatioissa v2, v3 ja ki1, joissa miesten ja naisten näkemykset palkkatasa-arvon tilasta poikkeavat huomattavan paljon toisistaan. Näistä organisaatioista kaksi on sukupuolijakaumaltaan hyvin epätasaisia ja kolmannessakin miehet ja naiset tekevät tyypillisesti erilaisia tehtäviä.

Organisaatioissa, joissa sukupuolten näkemykset erkanivat voimakkaasti, miehet suhtautuivat tasa-arvon toteutumiseen hyvin positiivisesti ja naiset hyvin negatiivisesti. Yhteistä näille organisaatioille on se, että ne ovat miesvaltaisia tai tehtävät ovat segregoituneet vahvasti sukupuolen mukaan.



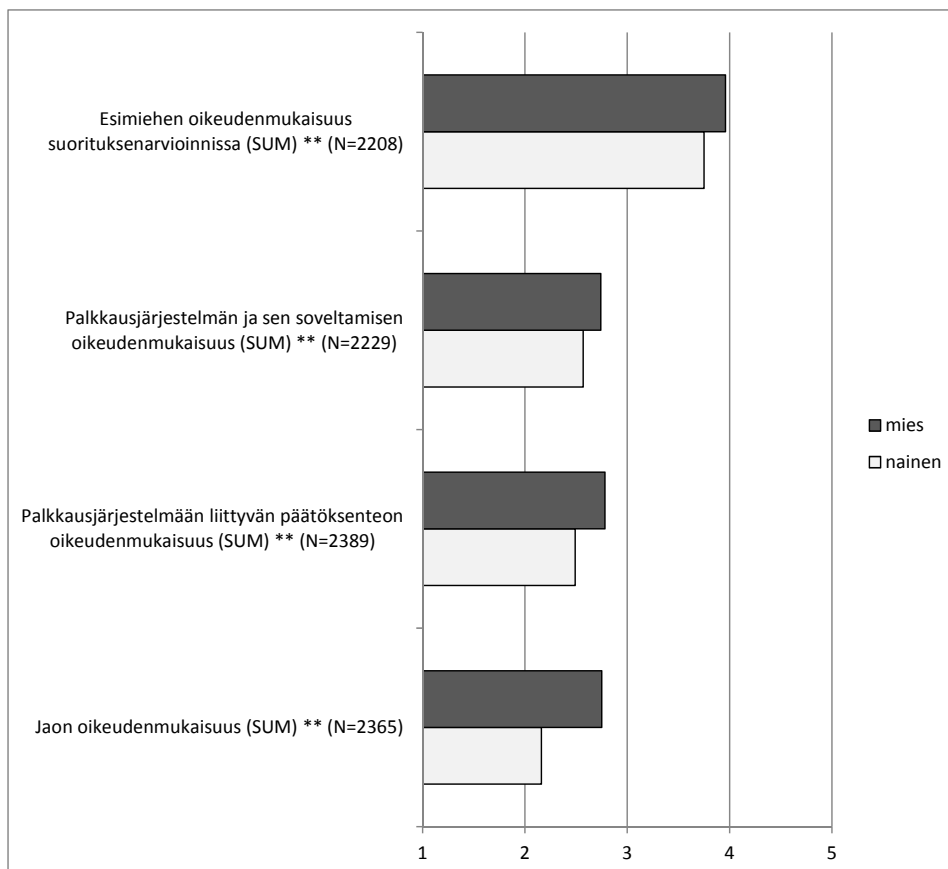
Kuva 2. Palkkausjärjestelmän koettu tasa-arvoisuus (keskiarvomuuttuja) organisaation ja sukupuolen mukaan

Kyselyiden tulosten pohjalta voidaan arvioida, että tasa-arvonäkökulma on onnistuttu huomioimaan palkkausjärjestelmässä ja sen soveltamisessa vaihtelevasti. Vastaajista tasa-arvo työpaikalla toteutui parhaiten, kun kyseessä oli työn vaativuuden arviointi sekä työsuorituksen arviointi. Myös lähiesimiehen nähtiin huomioivan tasa-arvon toteutumisen. Naisten vastaukset palkkausjärjestelmän tasa-arvoisuudesta olivat positiivisempia kuin mistään muusta tasa-arvokysymyksestä. Suurimmat ongelmat liittyivät puolestaan ylimmän johdon toimintaan palkkausjärjestelmää koskevassa päätöksenteossa sekä tasa-arvoisuuteen palkkauskäytännöissä.

Palkkausjärjestelmän ja sen soveltamisen oikeudenmukaisuutta mitattiin kaikkiaan 21 eri kysymyksellä. Kysymykset käsittelivät palkkausjärjestelmään liittyvien menettelytapojen oikeudenmukaisuutta (miten oikeudenmukaisena palkkausjärjestelmiä ja niihin liittyviä toimintatapoja pidettiin), vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta (miten oikeudenmukaisena esimiehen toiminta suoritusarviointitilanteessa koettiin) ja jaon oikeudenmukaisuutta (miten oikeudenmukaisena vastaajat pitivät omaa palkkaansa suhteessa tehtäväänsä tai suoritukseensa yms.)⁴¹. Kysymyksistä muodostettiin edellä mainittuihin ulottuvuuksiin pohjautuvat keskiarvomuuttujat: palkkausjärjestelmän ja sen soveltamisen oikeudenmukaisuus, palkkausjärjestelmiin liittyvän päätösten oikeudenmukaisuus, esimiehen oikeudenmukaisuus arviointitilanteessa sekä jaon oikeudenmukaisuus. Keskiarvomuuttujat muodostaneet kysymykset ja muuttujien reliabiliteetit on esitetty liitteessä 5.

Kuvassa 3 on esitetty vastausten keskiarvot sukupuolen mukaan. Kysymykset ovat järjestyksessä kaikkien vastaajien keskiarvon mukaan lajiteltuna. Ylimpänä olevaan kysymykseen vastaajat ovat suhtautuneet kaikkein positiivisimmin, alimpana olevaan kriittisimmin. Tulokset kertovat, että vastaajat olivat kaikkein tyytyväisimpiä esimiehen oikeudenmukaisuuteen tilanteessa, jolloin hän arvioi suoritusta. Sen sijaan hyvin kriittisesti suhtauduttiin palkkausjärjestelmän ja sen soveltamisen oikeudenmukaisuuteen, palkkausjärjestelmään liittyvän päätösten oikeudenmukaisuuteen ja jaon oikeudenmukaisuuteen. Naiset suhtautuivat vielä kielteisemmin kuin miehet. Erot miesten ja naisten suhtautumisessa eivät ole yhtä suuria kuin palkkausjärjestelmän tasa-arvoa mittaavissa kysymyksissä, mutta ovat kuitenkin tilastollisesti erittäin merkitseviä kaikkien muuttujien kohdalla.

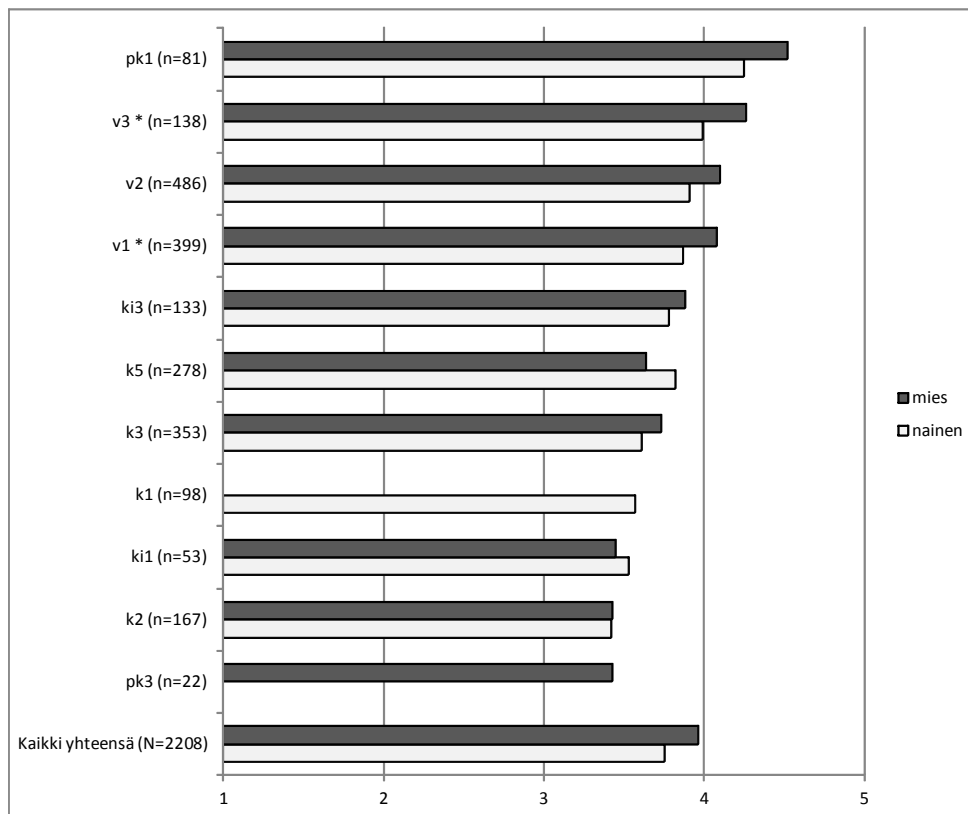
⁴¹ Tieteellisessä keskustelussa oikeudenmukaisuus jaetaan kolmeen osa-alueeseen: menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen (ks. esim. Leventhal 1980), jaon oikeudenmukaisuuteen (ks. esim. Adams 1965) ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen (ks. esim. Bies & Moag 1986).



Kuva 3. Palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuus sukupuolen mukaan

Organisaatiokohtaisesta tarkastelusta voidaan havaita, että myös oikeudenmukaisuuskysymyksissä on selkeitä organisaatiokohtaisia eroja. Kuvassa 4 on esitetty vastaajien suhtautuminen *esimiehen oikeudenmukaisuuteen suorituksen arvioinnissa* organisaation ja sukupuolen mukaan⁴². Organisaatiot on lajiteltu myönteisimmästä kielteisimpään kaikkien vastaajien keskiarvon perusteella. Myönteisimmin suhtauduttiin organisaatioissa pk1 ja valtio-organisaatioissa, kriittisimmin puolestaan organisaatioissa ki1, k2 ja pk3. Kaikki kirkko- ja kuntaorganisaatiot jäivät tarkastelussa alle TAPAS-organisaatioiden keskiarvon. Miesten ja naisten suhtautumisessa tilastollisesti merkitseviä eroja oli havaittavissa ainoastaan organisaatioissa v1 ja v3. Molemmista organisaatioissa naiset epäilivät esimiehen oikeudenmukaisuutta enemmän kuin miehet.

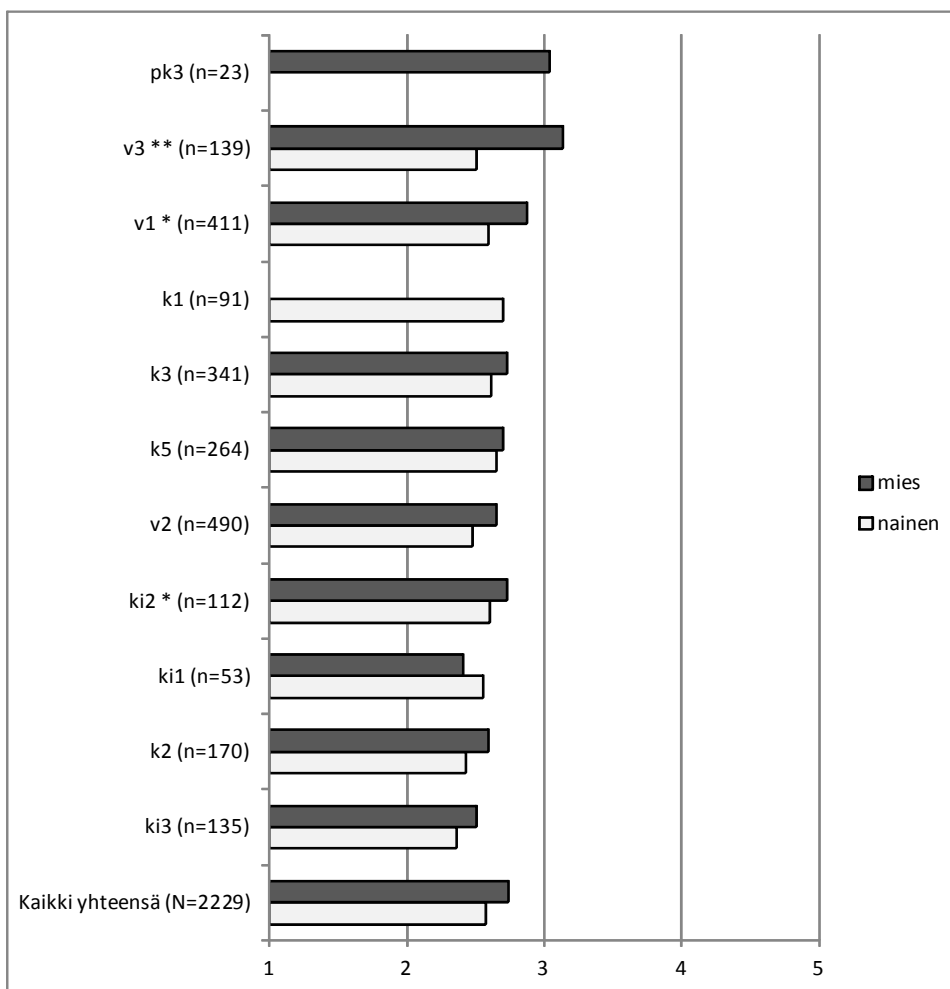
⁴² Organisaatioissa ki2 ei ollut kyselyn toteutushetkellä vielä käytössä suorituksen arviointia, joten tässä organisaatioissa ei kysytty tähän mittariin kuuluvia kysymyksiä.



Kuva 4. Esimiehen oikeudenmukaisuus suorituksen arvioinnissa (keskiarvomuuttuja) organisaation ja sukupuolen mukaan

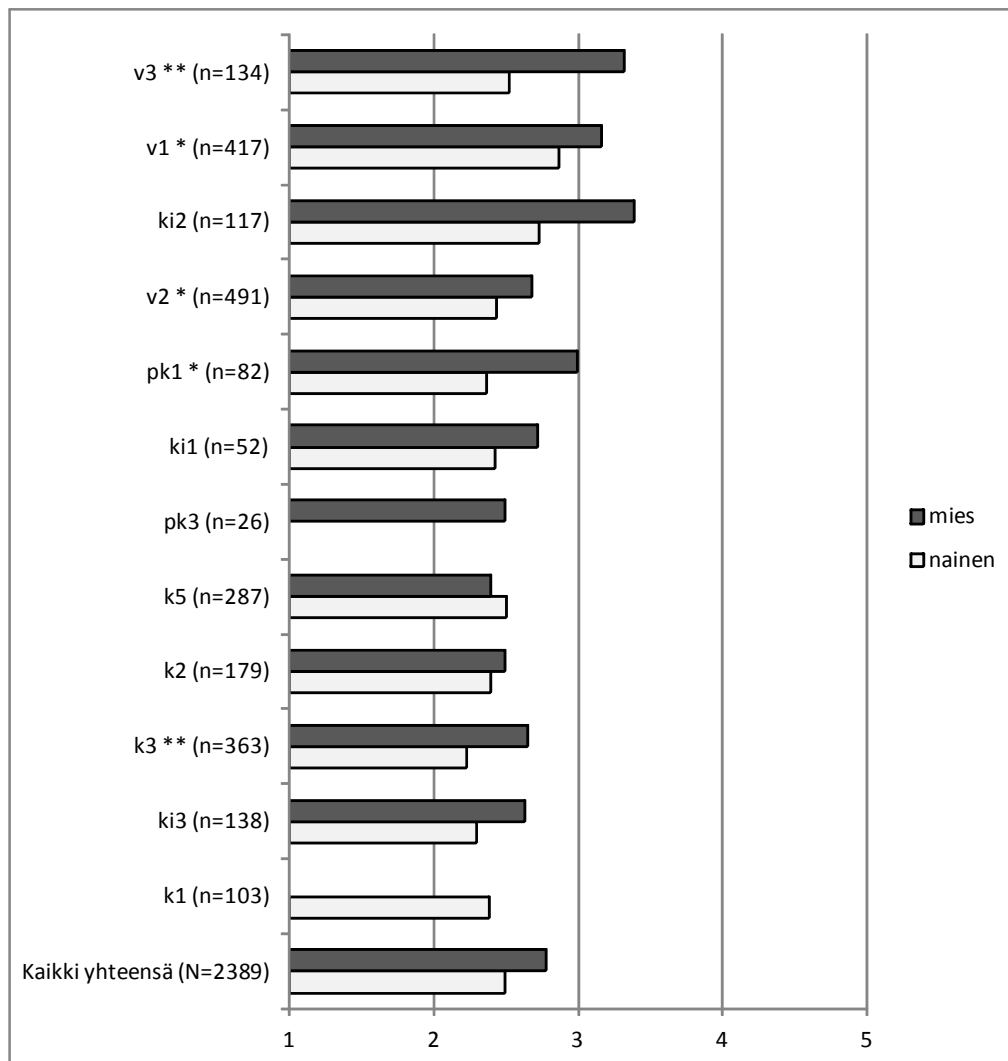
Kuvassa 5 on esitetty vastaajien suhtautuminen *palkkausjärjestelmän ja sen soveltamisen oikeudenmukaisuuteen* organisaation ja sukupuolen mukaan⁴³. Organisaatiot on lajiteltu myönteisimmästä kriittisimpään kaikkien vastaajien keskiarvon perusteella. Myönteisimmin suhtauduttiin organisaatioissa pk3 sekä valtio-organisaatioissa v3 ja v1. Kielteisintä suhtautuminen oli puolestaan organisaatioissa ki3, k2 ja ki1. Kaikki kirkko-organisaatiot sekä organisaatiot v2 ja k2 jäivät tarkastelussa alle TAPAS-organisaatioiden keskiarvon. Miesten ja naisten suhtautumisessa tilastollisesti merkitseviä eroja oli havaittavissa ainoastaan organisaatioissa v3, v1 ja k2. Kaikissa näissä naiset suhtautuivat miehiä kriittisemmin palkkausjärjestelmän ja sen soveltamisen oikeudenmukaisuuteen.

⁴³ Kysymyspatteristoa ei esitetty organisaatioissa pk1, sillä siellä ei ollut kyselyhetkellä käytössä suorituksen arviointia.



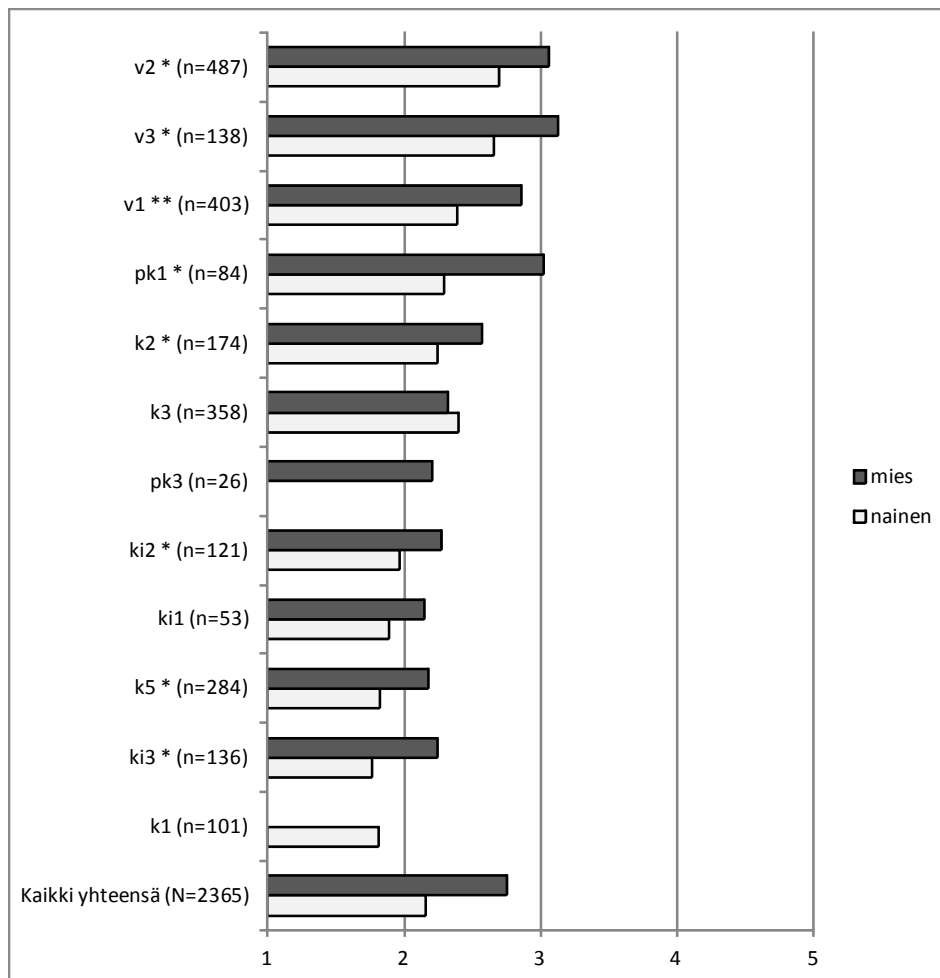
Kuva 5. Palkkausjärjestelmän ja sen soveltamisen oikeudenmukaisuus (keskiarvomuuttuja) organisaation ja sukupuolen mukaan

Kuvassa 6 on esitetty vastaajien suhtautuminen *palkkausjärjestelmään liittyvän päätöksenteon oikeudenmukaisuuteen* organisaation ja sukupuolen mukaan. Organisaatiot on lajiteltu myönteisimmästä kriittisimpään kaikkien vastaajien keskiarvon perusteella. Myönteisimmin suhtauduttiin valtio-organisaatioissa sekä organisaatioissa k1. Organisaatiota k1 lukuun ottamatta kaikki kunta-, kirkko- ja pk-organisaatiot jäivät tarkastelussa alle TAPAS-organisaatioiden keskiarvon. Miesten ja naisten suhtautumisessa tilastollisesti merkitseviä eroja oli havaittavissa ainoastaan valtio-organisaatioissa sekä organisaatioissa pk1 ja k3. Kaikissa näissä organisaatioissa naiset suhtautuivat huomattavasti kriittisemmin palkkausjärjestelmään liittyvän päätöksenteon oikeudenmukaisuuteen kuin miehet.



Kuva 6. Palkkausjärjestelmään liittyvän päätöksenteon oikeudenmukaisuus (keskiarvo-muuttuja) organisaation ja sukupuolen mukaan

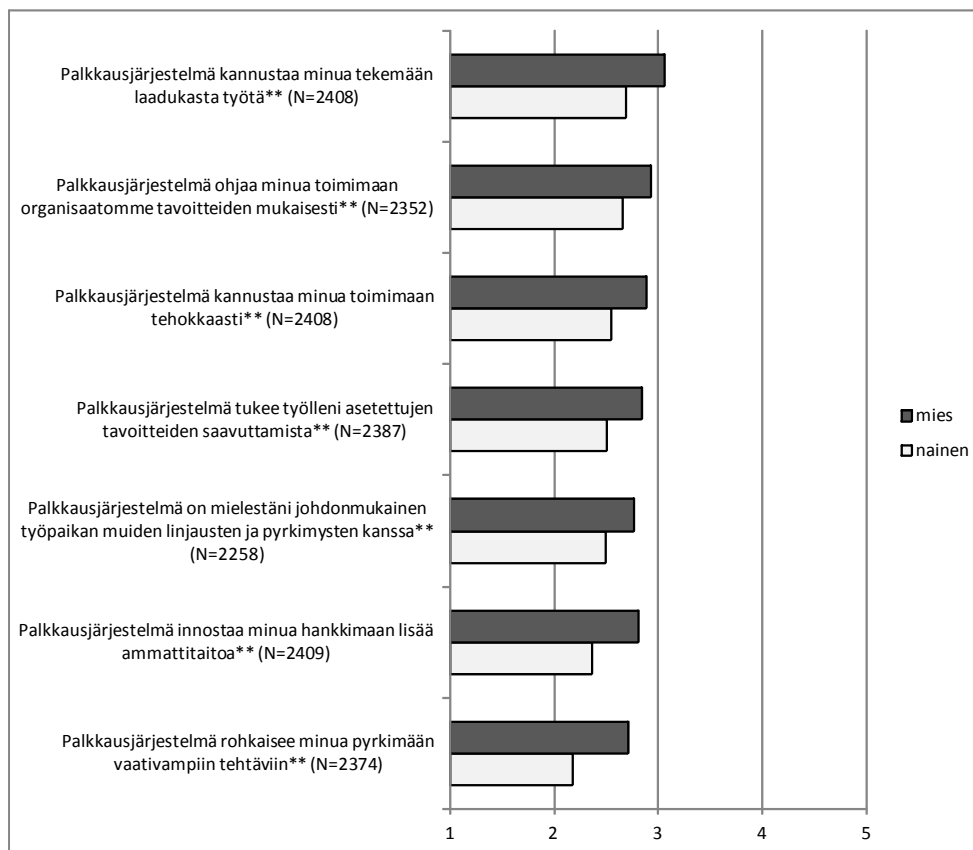
Kuvassa 7 on esitetty vastaajien suhtautuminen *jaon oikeudenmukaisuuteen* organisaation ja sukupuolen mukaan. Organisaatiot on lajiteltu myönteisimmästä kriittisimpään kaikkien vastaajien keskiarvon perusteella. Myös tämän ulottuvuuden kohdalla suhtautuminen oli myönteisintä valtio-organisaatioissa, tosin näissä organisaatioissa miesten ja naisten suhtautumisessa oli huomattavan suuret erot. Myös organisaatioissa pk1, k2, ki2 ja k5 naiset suhtautuivat selvästi kielteisemmin kuin miehet. Myös tämän ulottuvuuden kohdalla kaikki kirkko- ja kuntaorganisaatiot jäivät tarkastelussa alle TAPAS-organisaatioiden keskiarvon.



Kuva 7. Jaon oikeudenmukaisuus (keskiarvomuuttuja) organisaation ja sukupuolen mukaan

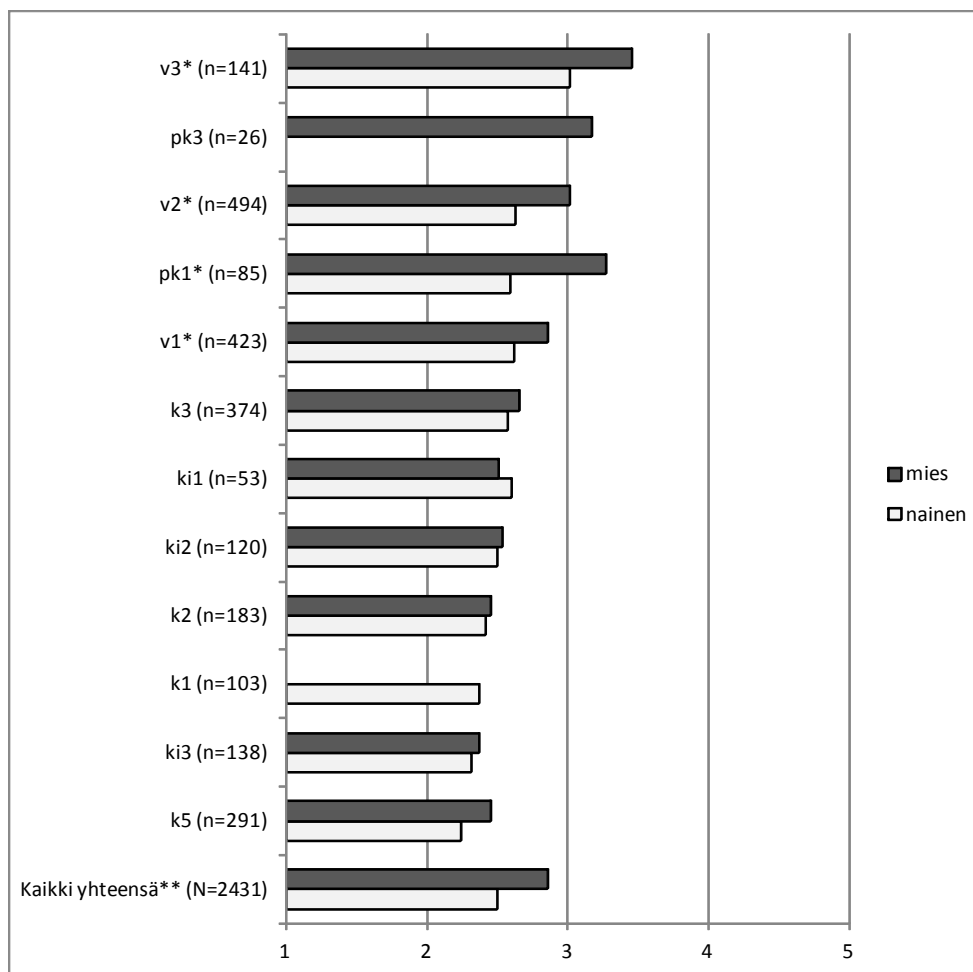
Valtio-organisaatioissa suhtauduttiin palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuuteen myönteisemmin kuin muissa organisaatioissa, mutta toisaalta näissä organisaatioissa miesten ja naisten väliset suhtautumiserot olivat huomattavan suuria. Organisaatiot v2 ja v3 ovat sukupuolijakaumaltaan hyvin epätasaisia, myös organisaatiossa v1 miehet ja naiset tekevät tyypillisesti erilaisia tehtäviä. Vaikka kokonaisuutena tarkastellen valtio-organisaatioissa suhtauduttiinkin oikeudenmukaisuutta mittaaviin ulottuvuuksiin muita organisaatioita myönteisemmin, on tasa-arvonäkökulmasta huolestuttavaa, että mielipiteet jakautuvat voimakkaasti sukupuolen mukaan. Kriittisimmin palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuuteen suhtauduttiin kuntaorganisaatioissa, joissa kunnat jäivät kaikissa oikeudenmukaisuusulottuvuuksissaan alle TAPAS-keskiarvon. Toisaalta kunnissa ei ollut havaittavissa vastaavaa eriytymistä miesten ja naisten välisessä suhtautumisessa kuin valtio-organisaatioissa. Kirkko-organisaatioissa ja pk-sektorin organisaatioissa näkemykset eivät olleet näin mustavalkoisia, vaan ne vaihtelivat mitattavan ulottuvuuden ja organisaation mukaan.

Palkkausjärjestelmän kannustavuutta mitattiin seitsemällä kysymyksellä. Kuvassa 8 kannustavuuden eri ulottuvuuksia on tarkasteltu keskiarvoina sukupuolen mukaan. Kuvassa ylimpänä on se ulottuvuus, johon vastaajat olivat tyytyväisimpiä. Alimpana taas on se, johon oltiin tyytymättömiä. Kuten kuvasta 8 voidaan havaita, palkkausjärjestelmiä ei koeta kannustaviksi. Myös erot miesten ja naisten näkemyksissä ovat selkeät: naiset kokivat järjestelmien kannustavuuden vieläkin heikommaksi kuin miehet. Eriyksen kriittisesti suhtaudutaan siihen, että palkkausjärjestelmä kannustaisi pyrkimään vaativampiin tehtäviin ja hankkimaan lisää ammattitaitoa. Mielenkiintoisen tästä havainnosta tekee se, että nämä tekijät ovat juuri niitä, joihin uusilla palkkausjärjestelmillä on pyritty vaikuttamaan.



Kuva 8. Palkkausjärjestelmän kannustavuus sukupuolen mukaan

Kuvassa 9 on tarkasteltu organisaatioittain vastaajien kokemuksia palkkausjärjestelmän kannustavuudesta. Kannustavuutta mittaavista muuttujista muodostettiin keskiarvomuuttaja, jonka keskiarvoa vertailtiin organisaatioiden välillä sukupuolen mukaan. Kuvassa organisaatiot on lajiteltu myönteisimmästä kriittisimpään kaikkien vastaajien keskiarvon mukaan. Keskiarvo oli matalimmillaan organisaatiossa k5 ja korkeimmillaan organisaatiossa v3. Sukupuolen mukaan tarkasteltuna osassa organisaatioita erot palkkausjärjestelmän kannustavuuden kokemuksessa ovat melko maltillisia. Muutama organisaatio kuitenkin erottuu eroilla sukupuolten kannustavuuskokemuksissa: pk1, v2 ja v3. Organisaatio v3 on kiinnostava, sillä erot sukupuolten välillä ovat melko suuret, mutta sekä naisten että miesten kokema palkkausjärjestelmän kannustavuus on selvästi yli TAPAS-organisaatioiden keskiarvon. Organisaatioissa v2 ja pk1 naisten kokema palkkausjärjestelmän kannustavuus oli keskitasoista (TAPAS-vertailussa), kun taas miesten kokema kannustavuus oli selvästi yli keskiarvon. Kunnan ja kirkon organisaatiot jäivät palkkausjärjestelmän kannustavuuden suhteen heikommiksi kuin valtion ja pk-sektorin organisaatiot.



Kuva 9. Palkkausjärjestelmän kannustavuus sukupuolen ja organisaation mukaan

4.3 PALKANOSIIN LIITTYVÄT TASA-ARVOPYRKIMYKSET HENKILÖSTÖN KÄSITYSTEN JA KOKEMUSTEN VALOSSA

Tässä luvussa lähestytään tasa-arvoa palkkausjärjestelmän palkanosiin liittyvien kokemusten kautta. Luku perustuu haastatteluaineiston analyysiin. Tasa-arvoisen palkkauksen perusteena on tarkasteltu sitä, miten samapalkkaisuusperiaatteen ajatus ”**vaativammasta työstä ja paremmasta työsuorituksesta parempi palkka**” näkyy henkilöstön kokemuksissa eri palkanosista (työn vaativuuden arviointiin perustuvasta palkanosasta tai työsuorituksen arviointiin perustuvasta palkanosasta).

4.3.1 Työn vaativuuden arviointiin perustuva palkanosa

Miten samapalkkaisuusperiaate vahvistuu henkilöstön kokemuksissa?

Haastateltujen henkilöiden kokemuksissa ilmeni useita tekijöitä, jotka vahvistavat pyrkimystä maksaa vaativammasta työstä parempaa palkkaa. Monet kokemuksista kuvastivat sitä, että työn vaativuuden arviointiin perustuvaan palkanosaan liittyvä **vaativuusluokitus tekee näkyväksi sen, mitä organisaation palkkausjärjestelmä arvostaa**⁴⁴. Tällainen

⁴⁴ Esimerkiksi Heneman (2003) toteaa, että huomion kohdistaminen tehtävien vaativuuteen on vahva viesti organisaation jäsenille.

kokemus nousi usein negatiivisesta kokemuksesta, joka liittyi omaan tilanteeseen, tehtävään tai palkkaan: henkilö saattoi kokea, ettei organisaatiossa käytössä oleva vaativuusluokitus huomioi hänen mielestään oleellisia asioita, kuten hänen omaan tehtäväänsä liittyviä piirteitä. Esillä oli myös se, missä määrin vaativuus määrittyy kokemuksen tai tutkintojen kautta.

” – – meillä vois olla kaks about samanarvoista työntekijää, joista toinen on kulkenut pitkän tien, kokemusten kautta saavuttaa osaamisen, joka esimerkiksi esimieheltä edellytetään. Ja toinen on tehny sen lyhyemmällä polulla, tutkintojen kautta. Nyt jos tää meidän järjestelmä olis hyvä, niin molemmat polut olis aidosti mahdollisia ja molempien polkujen kautta syntyis yhdenmukainen palkkaus. Mutta kun siel on tolla kohtaa taas sovittu aukko, – – niin silloin tehtävää arvioidaan vain alemman koulutustason kautta. Ja silloin se ei toimi, tää systeemi.”

Toisaalta kokemus työn vaativuuden arviointiin perustuvasta palkanosasta voi liittyä myös tulkintaan organisaation tulevaisuudesta ja siitä, minkälaisia asioita organisaatiossa pitäisi arvostaa, jotta se voisi menestyä tulevaisuudessa. Esimerkiksi eräässä organisaatiossa haastateltava koki, että nykyiset vaativuusluokituksen huomioimat tekijät, alaisten määrä ja taloudellinen vastuu, eivät tue organisaation pyrkimystä vahvistaa asiantuntijuutta. Kokemus saattoi liittyä myös tilanteeseen, jossa henkilö koki, ettei hänen tehtävässään ole mahdollisuuksia edetä vaativampiin tehtäviin. Vaativuusluokitusmittariston eli portaiden, luokkien ja asteikkojen kommentointi konkretisoi sitä, miten palkka ja palkannousumahdollisuudet muodostuvat vaativuusluokituksen kautta.

V: En mä tiedä, mut ei mul oo mitään mahdollisuuksia mihinkään koska mää oon nainen ja toimistotyöntekijä, mä oon jo nyt korkeimmassa, niin et se on mun [vaativuusryhmä].

K: Ja sitte sen korkeemmalle, onko niin että se ei oo mahdollista, päästä pidemmälle siitä?

V: Ei, ei.

Pyrkimys maksaa vaativammasta tehtävästä parempaa palkkaa vahvistuu, kun organisaation jäsenet kokevat, että **vaativuusluokitukseen liittyvä mittari mittaa sitä mitä pitääkin ja siten luo uskottavan töiden hierarkian**⁴⁵. Haastatteluissa tällaiset kokemukset olivat henkilöiden positiivisia kokemuksia vaativuuden arviointiin perustuvasta palkanosasta. Haastateltavat kokivat, että järjestelmä mittaa oikeastikin nimenomaan työn vaativuutta ja asettaa tehtävät arvioitavan asian mukaan oikeaan järjestykseen.

”Kukaan ei enää kaipaa vanhaa järjestelmää et jos sanoo näin, ja sit niin paljon on tullu uutta henkilöstöä ja ovat tottuneet tähän järjestelmään ja kuitenkin tää järjestelmä antaa siihen työn vaativuuteen, – – eli et se mittaa kyllä sitä työn vaativuutta.”

Jotkut haastateltavat pitivät kielteisenä sitä, että heidän organisaationsa palkkausjärjestelmä antaa pienemmän palkan verrattuna laajemmin työmarkkinoilla maksettaviin palkkoihin. Tämä nähtiin ongelmalliseksi esimerkiksi siitä syystä, ettei organisaatio pysty houkuttelemaan riittävän hyviä osaajia. Vaikka palkkausjärjestelmän mukaisten palkkojen ja markkinapalkkojen välinen ero koettiin negatiiviseksi, voidaan tällaisten kokemusten tulkitaa vahvistavan vaativuuteen perustuvan palkanosan ideaa siitä, että **palkka määrittyy nimenomaan vaativuusluokitusten eikä markkinatilanteen mukaan**.

”Niin heidän palkka verrattuna sitten [muualla työskentelevien] palkkaan niin se on järkyttävä ero. Sillä tavalla me ei palkita meidän [henkilöitä] enää

⁴⁵ Esimerkiksi Gilbert (2005) totesi tutkimuksessaan, että oikein käytettynä vaativuutta voi arvioida tällaisella työkalulla.

täl uuel palkkausjärjestelmällä. – – Eli tavallaan se kannustavuus vaikka se alus näitten uusien palkkajärjestelmien mukaan tulikin niin enää sitä ei ajatellakaan että tää kannustais.”

Haastateltujen näkemyksissä heijastui myös – sekä negatiivisina että positiivisina kokemuksina – työn vaativuuteen perustuvan palkkauksen ajatus: se **kannustaa kehittymään ja pyrkimään vaativampiin tehtäviin**. Positiivisissa kokemuksissa tämä näkyi kannustavana kokemuksena ja mahdollisuutena palkan paranemiseen ja urakehitykseen.

”Ku meillähän kannustetaan kuiteski siihen opiskeluun ja muuhun, oikeesti, et jos sä jotai tutkintoja suoritat, nii kyl se yritetään ottaa sit siin omissa tehtävissä huomioon, ja toki kyllähän sä sit sitä kautta voit jonkun palkankorotuksenki saada.”

Negatiivisena kokemuksena kehittymispaineesta puhuttiin ylimääräisenä kehittymisvaatimuksina tai liiallisena kilpailuna työpaikan sisällä.

” – no tietysti varmaan just se, et sä jaksat olla sitte aktiivinen ja muuta, että... jaksat kehittää ittees, et onhan se tietysti just se, et sitte ku puhutaan aina näistä työn vaativuuden arvioinnista ja suorituksen arvioinnista, kyllähän se tavallaan ehkä sit luo jonkinnäköstä painetta kuiteski siin omassa työssä, et mäki oon niin aikatauluihin sidottu tässä, että ei sitä kyl sitä, hirveesti sitä ylimäärästä aikaa jää, vaikka haluis kehittää itteesä ja ettii jotai muutaki tietoa ku mitä just sä tarvit siinä omassa työssä, nii ei sitä sit sitä aikaa.. tavallaan se ehkä luo jonkinnäkösii paineitaki.”

”Mutta se aiheuttaa myös sitä niin sanottua, varmaan kaikissa muissakin paikoissa sitä epätervettä kilpailua näistä tehtävistä, joissa saadaan sitten sitä parempaa liksaa.”

Työn vaativuuteen perustuvan palkkausjärjestelmän käyttöönotto **muuttaa työpaikan vallitsevaa tilannetta**, minkä voidaan tulkita vahvistavan myös järjestelmään liittyvää peruseriaatetta⁴⁶. Jotkut haastateltavat toivat esiin sitä, että työpaikan vallitseva ”järjestys” muuttui, kun esimerkiksi aiemmin samassa palkkaluokassa olleet päätyivät eri vaatavuustasolle vaatavuusluokituksen käyttöönoton myötä. Toinen esimerkki negatiivisesta kokemuksesta vallitsevan tilan muuttumisesta oli, että työn arvioitu vaatavuus jäi nykypalkan alapuolelle.

Miten samapalkkaisuusperiaate muuntuu käytännössä?

Monet henkilöstön kokemukset työn vaativuuteen perustuvasta palkanosasta olivat sellaisia, että niiden voidaan tulkita muuntavan samapalkkaisuusperiaatetta eli käytännössä estävän tai hidastavan sen toteutumista. Ensinnäkin yleiset negatiiviset kokemukset, joissa **epäillään työn vaativuuteen perustuvan palkanosan toimivuutta**, voivat heikentää sen vaikuttavuutta samapalkkaisuuden edistäjänä. Esimerkiksi tehtävänkuvauksen ajantasaisuutta ja keskinäistä johdonmukaisuutta epäiltiin. Joillekin tehtävän vaativuuteen perustuvan palkanosan soveltaminen tuntui hitaalta ja jäykältä. Tämän vuoksi koettiin, että vuosien saatossa tehdyt pienetkin virheet olivat muokanneet järjestelmää sellaiseksi, ettei se enää vastannut alkuperäistä tarkoitusta eikä virheiden oikaisemista pidetty enää kovin mahdollisena. Jotkut pitivät palkanosaa työläänä suhteessa saavutuksiin tai arvioivat, että tehtävien vaativuuden arviointiin käytettävä aika voitaisiin käyttää paremminkin.

”Vähän, välillä, tuntuu siltä, kyllä ja se työllistää aivan hirveesti ihmisiä, tää tehtävien vaativuuden arviointirumba, et mun mielest se voitais käyttää sata kertaa paremmin se aika.”

⁴⁶ Esimerkiksi Rubery (1995) on todennut, että uuden palkkausjärjestelmän käyttöönotto voi tarjota mahdollisuuden muutokseen ja vallitsevan järjestyksen kyseenalaistamiseen.

” – siis emmä tiä onks se hyvä puoli kans, että kyllähän se paperilla on kaunis, mutta ku se ei vaan. Siin on niin monta asiaa, mitkä ei oikeesti toimi käytännössä, et moni idea on kaunis mikä siihen liittyy, mut ne ei vaan toimi.”

Haastateltavat kertoivat lukuisia esimerkkejä siitä, kuinka työn vaativuuteen perustuvaa **palkkausjärjestelmää manipuloidaan**, mikä murentaa palkanosan pyrkimystä maksaa parempaa palkkaa nimenomaan vaativammista töistä. Manipulointiesimerkkejä kerrottiin sekä negatiivisina että positiivisina kokemuksina. Negatiiviset kokemukset liittyivät yleensä omiin havaintoihin siitä, miten muut lähipiirissä toimivat manipuloidessaan palkkausjärjestelmää. Positiiviset kokemukset olivat tyypillisesti kertomuksia siitä, kuinka omaa palkkaa oli saatu korotettua käyttämällä hyväksi palkanosan soveltamisen tuomia mahdollisuuksia.

Haastateltavat kertoivat, kuinka ihmiset heidän työpaikoillaan pyrkivät kuvaamaan omia tehtäviään todellisuutta vaativammaksi tai monipuolisemmiksi saadakseen lisää palkkaa. Tällaisen toiminnan nähtiin tukevan pyrkimystä nostaa omaa palkkaa, ei pyrkimystä tavoitella vaativampia tehtäviä. Jotkut kokivat, että henkilöt voivat myös esimerkiksi omalla äänekkyydellään vaikuttaa siihen, kuinka vaativaksi heidän työnsä arvioidaan. Negatiivisessa sävyssä kerrottiin myös kokemuksia siitä, kuinka työhönottotilanteessa palkkoja neuvotellaan sen sijaan, että palkka määräytyisi työn vaativuuden kautta. Katsottiin, että vaativuusluokituksella ei ole käytännössä merkitystä, vaan eri palkanosia sovelletaan sen mukaan, kuinka paljon henkilöille halutaan maksaa. Positiivisena kokemuksena tuotiin esiin sitä, että vaativuuspalkkojen julkisuus oli auttanut henkilöä tilanteessa, jossa hän itse oli neuvottelemassa palkastaan. Myös se mainittiin positiivisena, että tehtävänkuvauksen kirjoittaminen antaa yksittäisille henkilöille mahdollisuuden vaikuttaa omaan palkkaansa.

”Ku ne luki kato sieltä ne mitä vaateita on tietyllä tasolla. No, sen mukkaanhan se ois ollu se mun peruspalkka se. Mutta sitten taas se että kun mulle ei se rahamäärä riittäny. No sit nostettiin palkkaryhmää, että oot sillä tietyllä perustasolla et jos et saakaan henkilökohtasta lissää yhtään ni sää saat kuitenkin tietyn palkan. Ja sekäähä ei oo kaksinen silti sekään. Mut se että jos sitä vaativuustasoa sieltä katotaan ni ei se nyt välttämättä oo, en mä niin varmaan kauheen [naurahtaa] hyvä kuitenkaa oo.”

” – varmasti siin on myös sellasta, kun niitä vaativuusryhmiä ja näitä kriteereitä sanoitetaan tai täytetään että kunki työnte- [työntekijän] kohdal et menee vähä, kaikki haluais olla johtajia ja kaikilla olla erityistä taitoa vaativia tehtäviä, et se vähän nostaa sitä, jokainen pyrkii omalta osaltaan nostamaan sitä, työn vaativuuden tasoa ja sitä kautta saada lisää palkkaa, näihän se on jokaisen ihmisen kohdalla. Luulen näin.”

Epäselvät säännöt ja prosessit järjestelmän käytössä voivat aiheuttaa epäyhtenäisyyttä organisaatioissa, mikä heijastui melko useissa haastatteluissa. Jotkut kokivat, että vaativuusluokituksessa käytettävät tyypittehtävät eivät sopineet organisaation kaikkiin osiin. Vaikka henkilöt toimisivat samassa tehtävänimikkeessä, tehtävien sisällöt saattavat poiketa toisistaan paljonkin, minkä koettiin aiheuttavan epäyhtenäisyyttä palkkauksessa. Samoin epäyhtenäisyyden kokemuksia lisäsivät samassa organisaatioissa käytössä olevat useat palkkausjärjestelmät, jotka arvostavat eri asioita ja antavat siten eri palkkoja samanarvoisilta näyttävillä tehtävillä. Haastateltavat kertoivat myös epäjohdonmukaisuutta aiheuttavista salaisista vaativuudenarviointikriteereistä tai epäselvistä säännöistä esimerkiksi sen suhteen, milloin tehtävien vaativuutta arvioidaan (esim. kehityskeskustelujen yhteydessä vai tehtävän muuttuessa).

”Ja sithän tässä on ollu yks semmonen piirre myöskin että täällä on hyvin paljon totuttu siihen että sen palkkakeskustelun yhteydessä myöskin tätä tehtävän vaativuutta on arvioitu. Ja se.. sitä on yritetty nyt viimestään sanoo nyt

taas kun koulutusta oli ennen tätä palkkakeskustelukierrosta et tää ei mene näin. Vaan aina esimiehet, kun tulee tehtäväjärjestelyjä, niin pitäisi olla sen hyvä... se tuntuma siitä että laukaiseeko tämä tehtäväjärjestely vaatavuusluokan tarkistuksen. Jos on niin sit pitäis järjestelmän mukaisesti vahvistaa se että vaatavuusluokka on muuttunut. Mut meillä on ehkä vielä semmosia esimiehiä jonkin verran, jotka nää asiat lykkää et ne tulee sit palkkakeskustelussa ja sitten hoidetaan – –)jonkinlaiseen asentoon.”

Työn vaatavuuden arviointiin perustuvaan palkanosaan liittyvää tasa-arvopyrkimystä heikentää myös se, että organisaation jäsenet kokevat, että vaatavuuden **arviointitulos riippuu arvioijasta**⁴⁷. Tämä heijastui kokemuksissa, joissa kuvattiin vaatavuusarviointien eroja eri tahojen välillä, esimerkiksi esimiehen, arviointiryhmän tai ylempään tahon.

” – et ku meilhän tosiaan täällä paikallistasolla tehdään semmonen alustava tehtävien vaatavuuden arviointi, ennen ku ne lähetetään [seuraavaan organisaatiotasoon] päätettäväks, niin niissä on usein hirveitä eroja. Et useimmiten täällä meillä se arviointiryhmä arvioi ne huomattavasti kylläkin niin vaativimmiks, mitä [seuraava organisaatiotasoa]. Et ei ne itseasias, – – niin lopputulos ei kyllä useinkaan itseasias ole sama.”

Kokemuksen, että **nimikkeet ohjaavat vaatavuusluokitusta**⁴⁸, voidaan myös tulkita muuntavan työn vaatavuuden arviointiin perustuvan palkanosan tasa-arvopyrkimystä. Jotkut haastateltavat kokivat, että heidän organisaatiossaan toimitaan vastoin tähän palkanosaan liittyvää periaatetta, ettei nimike saisi vaikuttaa työn vaatavuuden arviointiin. Tällaista tulkintaa tuki myös kokemus siitä, että oikean työn vaatavuuden sijaan organisaation palkkausjärjestelmän vaatavuusluokitus on rakennettu nimikehierarkian perusteella⁴⁹. Jotkut haastateltavat kuvasivat myös kokemuksia järjestelmän rakentamisvaiheesta, jossa oli haastateltavan kokemuksen mukaan lähdetty liikkeelle nimikehierarkiasta.

”Me vähän täällä meidän yksikössä, tässä – – yksikössä petyttiin siihen että meidän mielestä ei lähdetty suoraan siitä et olis arvioitu sitä työn vaatavuutta, vaan siinä ruvettiin vertailemaan että eihän teillä nyt voi olla, jollakin työntekijällä parempi palkka kun esimerkiks jollain [toisella tehtävänimikkeellä]. Että minusta se lähtökohta oli väärä että, systeemihän mun mielestä olis ihan loistava ja oikea, mutta siinä pitäs, enemmän kuulla tavallaan yksiköiden esimiehiä tässä työn vaatavuuden arvioinnissa. Esimerkiksi meillä kävi niin että kun minä tein mun alaisille nämä tehtävänkuvaukset ja sitte kattottiin että mihin ryhmiin ne ajaa niin, kaikki ne oikeestaan sitten aleni tuolla kun menttiin tähän, tämmöseen, meillä perustettiin tämmönen ryhmä missä ei tietenkään ollu meidän alan edustajaa ollenkaan, siel oli pääasias [muiden tehtävien edustajia].”

Toinen samankaltainen samapalkkaisuusperiaatetta muuntava kokemus on, että organisaation **vaatavuusluokitus perustuu töiden arvostukseen**. Tätä tulkintaa tukevissa haastateltavien kokemuksissa heijastui se, että vaatavuusluokituksen koettiin olevan rakennettu arvostuksen eikä vaatavuuden perusteella.

” – – mut mul on semmonen kuva että toimistohenkilöstö, siel on joku henkilöstösihteeri ollu sillon ku niit on arvetettu, et henkilöstösihteerin tittelillä olevan työ on toimistosihteeireissä periaatteessa sillä lail korkeella, et me on joskus vaan mietitty sitä, et johtuuko se siitä et siel on ollu sillon semmonen henkilö joka on tienny oikeesti, et mitä ne tekee. Et sit siel on muita toimistotöitä vaikka arvetettu et ”noo se nyt vähän jotain puuhastelee siellä, et laite-

⁴⁷ Valtasuhteiden vaikutuksia työn vaatavuusarviointissa ovat havainneet esim. Welbourne & Trevor (2000). Ks. myös Arnault ja muut (2001). Sukupuolen vaikutuksista TVA-arvioinneissa, ks. koontia kansainvälisistä tutkimuksista Heneman (2003).

⁴⁸ Vrt. Smith ja muut (1989).

⁴⁹ Samanlaisia havaintoja ovat tehneet esim. Elo, Ervasti, Teräsaho, Hemmilä, Lipponen & Salimäki (2009).

taan sille vaik tost toi [tietty vaativuustaso]". Silt se jotenki tuntuu, ja sit tietysti nehen tietää niit omii – jotain tehtäviä hirveen hyvinkin ja osaa niitä laittaa sinne, et miten paljon vaatii se ja tää ja toi."

Jotkut haastateltavat kokivat, että palkkausjärjestelmää sovellettaessa mennään usein ”palkka edellä”, **ajatellaan tilannetta palkan kautta** sen sijaan että sovellettaisiin palkkausjärjestelmää. Esimerkki tästä on erään haastateltavan kokemus siitä, että järjestelmän uskottavuuteen vaikuttaa myös se, jos vaativuusluokkia ei muuteta esimerkiksi palkkaturvan vuoksi myös alaspäin. Toisesta suunnasta tilannetta kuvaa toisen haastateltavan kokemus siitä, että kun vaativuusluokkia tulkitaan sidoksissa henkilökohtaiseen palkanosaan, arvellaan jouduttavan ongelmalliseen tilanteeseen, jos vaativuusluokan noston myötä ”joudutaan laskemaan suoritusta”.

4.3.2 Työsuorituksen arviointiin perustuva palkanosa

Vastaavalla tavalla analysoitiin toista tutkimuksen kohteena olevaa palkanosaa, työsuorituksen arviointiin perustuvaa palkanosaa: minkälaiset organisaation jäsenten kokemukset vahvistavat tai muuntavat palkanosaan liittyvää pyrkimystä maksaa paremmasta suoriutumisesta enemmän palkkaa.

Miten samapalkkaisuusperiaate vahvistuu henkilöstön kokemuksissa?

Haastatelluilla oli selvästi vähemmän vahvistavia kokemuksia siitä, että paremmasta työsuorituksen maksetaan parempaa palkkaa kuin että vaativammasta työstä maksetaan paremmin. Eräs pyrkimystä käytännössä tukeva kokemus oli, että haastateltavat kokivat **suoritusarviointiin liittyvän toimintamallin yhdenmukaisuuden ja jatkuvuuden lisäävän luotettavuutta**. Joku kuvasi hyvänä asiana sitä, että talossa on yhdenmukainen toimintamalli, joka edistää samanlaisten arviointikäytäntöjen toteutumista. Myös arvioijan pysyminen samana arvioinnista toiseen nähtiin myönteisenä asiana.

”Ja tossa, on vähän tämmönen kaksteränen tämä miekka. Välillä tulee mieleen, että meillä on liikaa esimiehiä, jollonka ne per henkilö arvioivat ihmismäärät voi olla aika pieniäki. Mikä johtaa sitten siihen, sellaseen kysymykseen, että onko kaikki ne arvioijina toimivat esimiehet oikeesti ihan päteviä, tunteeko ne järjestelmän riittävän hyvin vai onko he vietävissä. Mutta sitten toisaalta, ei sitä kukaan muu voi paremmin tehdä kun se lähin esimies. Et jos niitä niputettas jonkinnäkösi isommiks kokonaisuuks, niin koko ajan hämärtyy totuus siitä, et kuka tää ihminen oikeestaan on, ketä arvioidaan.”

Positiivisena kokemuksena tuotiin esiin myös **työsuorituksen arvioinnin aitous**. Tällä tarkoitettiin esimerkiksi sitä, että kehittyminen huomioidaan oikeasti arvioinneissa ja vastaavasti aidon arvioinnin perusteella on helppo löytää itselleen kehittymiskohteita.

Pyrkimystä maksaa paremmasta suoriutumisesta parempi palkka vahvistaa myös se, että **järjestelmä reagoi aidosti muutoksiin työsuorituksissa**. Jotkut haastateltavat kuvasivat sitä, kuinka jossain organisaatiossa ”palkkapotin väljentyminen” mahdollistaa aidosti eron tekemisen hyvien ja huonojen suoriutujien välille. Lisäksi koettiin, että herkkäliikkeinen porrastus kannustaa, kun järjestelmä reagoi henkilön parempaan työsuoritukseen.

”Et toisaalta sitten tää henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnin tai tavaltaan palkkaus sitten, se on myöskin valintakysymys että kuinka herkästi se sit tää parempi työsuoritus reagoi ja täällähän on [matalat] palkkaportaat. Et voi sanoo et jossakin muuallahan ei välttämättä oo näin herkkäliikkeisiä portaita et saattaa olla että esimiehet voi antaa paremman arvion työsuorituksesta mutta se ei välittömästi johda palkkaukseen, että tässä tulee [tietyn euromäärän] portaissa sitten näitä korotuksia ja siinäkin voi sanoo että on omat hyvät ja huonot puolensa. Mutta ehkä se on kannustavampaa sitten näin.”

Miten samapalkkaisuusperiaate muuntuu käytännössä?

Vastaajilla oli enemmän sellaisia kokemuksia, joiden voidaan tulkita heikentävän pyrkimystä maksaa paremmasta suorituksesta parempi palkka, kuin periaatetta vahvistavia. Monissa haastatteluissa tuli esiin kokemus siitä, että **aito suorituksen arviointi estetään** organisaatioissa. Tällaisessa tilanteessa organisaatioissa saatetaan esimerkiksi vedota rahan puutteeseen, mikä saa suoritusarvioinnit tuntumaan keinotekoisilta: rahan puutteeseen vetoaminen vie pohjan oikealta suorituksen arvioinnilta⁵⁰.

”Sillon kun on rahaa niin silloin se on kyllä kannustava, mut jos jaetaan ei oota niin kyllähän tälläkin hetkellä näitä keskusteluja käydään niin sanotaan et ei oo rahaa, mut se on menny jo kyllä aika paljon ohitte että ei sanota suoraan et mä tuun keskustelemaan et ei oo rahaa, eli osataan keskustella mut sit sanotaan et katsotaan sitten myöhemmin –.”

Erilaiset **tasakorotukset ja takuuosat voivat muuttaa palkanosan alkuperäistä merkitystä** nimenomaan suorituksen palkitsijana. Esimerkiksi jos kaikki saavat saman prosenttikorotuksen henkilökohtaiseen palkanosaan, voidaan tällainen päätös kokea epärealistisena hyvin suoriutuvia kohtaan. Myös tilanne, jossa sopimus takaa kaikille tietyn suoritustason, aiheuttaa sen, ettei koko suoritusarviointiasteikko ole käytössä.

”– – päällimmäinen ongelma, siinä tää henkilökohtanen palkanosa, niin siin on just se ongelma, että, yks on se, että uus työntekijä saa jo tullessaan [tietyn prosenttimäärän], mikä on must aivan käsittämätöntä. Ja sit siin on se ongelma, että meillä ei käytännössä ollenkaan käytetä sitä asteikon sitä, nollasta siihen [prosenttilukuun], et siel ei oo oikeestaan ketään, ja mun mielest se on äärimmäisen tasapäästävä.”

Kuten työn vaativuuden arviointiin perustuvan palkanosan kohdalla, myös työsuorituksen arviointiin perustuvan palkanosan kohdalla tuotiin esiin **arvioijan vaikutus arviointitulokseen**⁵¹. Tämän palkanosan kohdalla kokemuksissa korostui, että arviointitulokseen on riippuvainen esimiehestä ja jopa alaisen henkilösuhteista esimieheen. Myös esimiesten osamattomuuden koettiin heikentävän suoritusarvioinnin oikeellisuutta.

”– – ja sit toisaalta vähän tulee sitä että jos on saman esimiehen kanssa näpit vastakkain niin ei henkilökohtaiset pisteet nouse vaikka sä suoriutuisit kuinka hyvin, et tää on se puoli et miten siihen sitten pureutuu, ja se että mä näkisin et tuossa henkilökohtasen puolen niitä tekijöitä mitä on niitä pitäis sitten saada muutettua –.”

Pyrkimystä maksaa paremmasta suoriutumisesta parempi palkka heikentää se, jos henkilöstö kokee, että **järjestelmä ei erottele hyviä ja huonoja suoriutujia**. Jotkut haastateltavat kritisoivat omien organisaatioidensa työsuorituksen arviointiin liittyviä asteikkoja, kriteerejä ja ohjeistuksia. Esimerkiksi arviointiasteikon yläpään koettiin sisältävän vaatimuksia, joita kukaan ei voi todellisuudessa saavuttaa. Tämä taas johtaa siihen, että kaikki ovat keskimääräisten suoriutujien luokassa.

”– – just et ’ei tee koskaan virheitä’ ja ’huolehtii...’, jossai siel o jossai kohtaa et ’huolehtii– – aina työturvallisuudesta ja toimii aina taloudellisesti ja tehokkaasti’ ja et semmosii vähän niin kun sellasii ylijuttuja, mut ehkä sil on sit haluttu saada se semmonen että ne on siis todella siis ihan kymppin tyyppijä että jos niitä vitosia annetaan.”

”Et tavallaan meillä on täs henkilökohtases palkanosas tää systeemi on siin sellanen, et meillä ne, oikeasti ne huonot työntekijät, ne ei erotu, tää järjestelmä ei pysty erottelemaan niitä semmosist keskiverroista, ja sit semmosii keskivertoi ei pysty erotteleen hyvistä ja hyviä ei huipuista. Et mun mielestä pitäis olla semmonen järjestelmä, et ku me isketään ne prosentit pöytään ja

⁵⁰ Vrt. Elo ja muut (2009).

⁵¹ Vastaavia havaintoja ovat tehneet muun muassa Elo ja muut (2009).

nimet perään, niin me nähään heti, että ketkä on huiput, ketkä hyvät, ketkä keskiverrot ja ketkä huonot. Nyt meil on kaikki, jos kaikki on jotain 22 tai 17 prosenttia, niin eihän kukaan, siis se on niin pieni ero, että eihän kukaan, se on niin turhauttavaa.”

Myös **epäyhtenäiset säännöt, jotka liittyvät** työsuorituksen arviointiin perustuvaan palkanosaan, voidaan tulkita samapalkkaisuusperiaatetta muuntavana. Jotkut haastateltavat kokivat, että arviointiohjeita tulkitaan eri tavoin eri yksiköissä tai että seuranta ei ole riittävän hyvää, jotta virheet näkyisivät. Jos säännöt ovat epäselvät, on tehtyjä virheitä myös vaikeampi korjata.

”Mul on semmonen mielikuva että [eräässä yksikössä] esimerkiksi et siel on, kaikki on vähä yli nelosen tyyppejä, et sinne tavallaan, et se on sitte niin hyviä tai jotenki – –. Et siin on eroja et miten annetaan niit pisteitä eri puolilla [organisaatiota]. Mut seki on vähän että onko niit ohjeistettu jotenki, eri tavalla tai eri sanoilla, tai sitte siel on se joku [johtaja] tai joku päällikkö on käsittäny sen eri tavalla, että nää on kyl vähä tämmösiä. Ja sit jos jotku kirjalliset ohjeet ni sit neki on kirjoitettu et jokainen sit lukee sen ja käsittää sen eri tavalla.”

”Se on vähän kyllä kyseenalasta, sen jälkeen meil on palkkauksen tukiryhmät joka alueella et siellä katsotaan suurin piirtein, ja sitten tää tilastoseuranta mikä meillä tulee sitten palkkausjärjestelmään, mut ei me varsinaisesti semmonen ihan hyvä tilastoseuranta et me pystyttäis sanomaan et hei tuolla nyt on menny ihan poskelleen niin eihän me pystytä pureutumaan siihen, ei meillä oo mitään mahdollisuutta sanoa että pistäkää nyten uusiksi.”

Taulukko 4 kokoaa yhteen samapalkkaisuusperiaatetta vahvistavat ja muuntavat kokemukset eri palkanosista.

Taulukko 4. Samapalkkaisuusperiaatetta vahvistavat ja muuntavat kokemukset

	Vahvistaa samapalkkaisuusperiaatetta	Muuntaa samapalkkaisuusperiaatetta
Vaativammasta tehtävästä maksetaan enemmän	<ul style="list-style-type: none"> Vaativuusluokitus tekee näkyväksi sen, mitä organisaation palkkausjärjestelmä arvostaa. Mittari mittaa sitä mitä pitääkin ja luo uskottavan töiden hierarkian. Palkka määrittynyt vaatavuusluokitusten, ei markkinatilanteen mukaan. Järjestelmä kannustaa kehittymään. Lisää kehittämispainetta ja aiheuttaa kilpailua vaativammista tehtävistä. Aikaisempi ”järjestys” muuttuu vaatavuusluokituksen käyttöönoton myötä. 	<ul style="list-style-type: none"> Epäillään järjestelmän toimivuutta. Järjestelmää manipuloidaan (esim. työhönottotilanteessa eri palkanosia sovelletaan sen mukaan, miten paljon henkilölle halutaan maksaa). Epäselvät säännöt ja prosessit järjestelmän käytössä aiheuttavat epäyhtenäisyyttä. Vaativuuden arviointitulokset riippuu arvioijasta. Nimikkeet ohjaavat vaatavuusluokitusta. Vaativuusluokitus perustuu töiden arvostukseen. Järjestelmän käyttämisen sijaan soveltamistilanteessa mennään palkka edellä, ajatellaan palkan kautta.
Paremmasta suoritumisesta maksetaan enemmän	<ul style="list-style-type: none"> Suoritusarviointiin liittyvän toimintamallin yhdenmukaisuus ja jatkuvuus lisäävät luotettavuutta. Kehittyminen huomioidaan aidosti suoritusarvioinnissa, jossa myös määritellään seuraavat kehityskohteet. Järjestelmä reagoi aidosti muutoksiin työsuorituksissa. 	<ul style="list-style-type: none"> Aito arviointi estetään (esim. rahan puutteeseen vedoten). Tasakorotukset ja takuuosat muuttavat palkanosan alkupeleistä merkitystä nimenomaan suorituksen palkitsijana. Arviointitulokset riippuu arvioijasta ja henkilösuhteista esimieheen. Järjestelmä ei erottele hyviä ja huonoja suoriutujia. Säännöt ovat epäyhtenäiset.

4.4 PALKANMUODOSTUS JA PALKKAEROT TAPAS-ORGANISAATIOISSA

Tässä luvussa tarkastellaan sukupuolten palkkaeroa TAPAS-organisaatioissa. Palkka-aineistot analysoitiin yhteensä yhdeksältä organisaatiolta⁵². Analyyseissä keskityttiin kuvaamaan palkanmuodostusta sekä etsimään palkkaeroa selittäviä tekijöitä.

Aluksi tarkastellaan palkanmuodostusta kaikista TAPAS-organisaatioista yhdistetyssä palkka-aineistossa. Tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitkä muuttajat selittävät palkanvaihtelua?
2. Kuinka suuri prosentuaalinen palkkavaikutus on sukupuolella, henkisellä pääomalla (ikä, työkokemus, koulutus) ja työskentelyorganisaatiolla?
3. Kuinka suuri osa sukupuolten palkkaerosta johtuu eroista miesten ja naisten ominaisuuksissa, kuten koulutuksessa ja työkokemuksessa?

Tarkoituksena on ensin kuvata yleisellä tasolla palkanmuodostusta ottamatta kantaa organisaatiokohtaisiin eroihin. Tällainen yleisen tason tarkastelu on hyödyllistä toteuttaa, sillä näin saadaan selville karkea sukupuolten välinen palkkaero TAPAS-organisaatioissa, kuitenkin niin, että kontrolloidaan iän, koulutuksen ja työkokemuksen vaikutukset ansioihin. Lisäksi tarkastellaan työskentelyorganisaation vaikutusta palkkaan sekä sitä, liittyykö sukupuoli merkittävästi palkanmuodostukseen eri organisaatioissa. Palkanmuodostusta tutkitaan erilaisten palkkaregressioiden avulla. Ensimmäisissä analyyseissä ovat mukana ne organisaatiot, joilta on saatavissa seuraavat tiedot: sukupuoli, säännöllinen kuukausiansio, ikä, työsuhteen kesto ja koulutusaste. Toisessa vaiheessa otetaan analyysiin mukaan myös koulutusalamuuttuja. Tämän jälkeen arvioidaan palkanmuodostusta sukupuoli-, organisaatio-, ikä- ja koulutusmuuttujilla. Lopuksi muodostetaan nk. palkkahajotelma, jossa lasketaan, kuinka monta prosenttia miesten ja naisten välisestä palkkaerosta selittävät esimerkiksi miesten ja naisten koulutusaste-erot.

4.4.1 Palkkaregressiot

Palkkaregressiossa selitetään säännöllisten kuukausiansioiden luonnollista logaritmia. Ensimmäisessä vaiheessa haluttiin selvittää seuraavat asiat:

- Malli 1: Miten sukupuoli, ikä ja koulutusaste vaikuttavat säännöllisiin ansioihin TAPAS-organisaatioissa?
- Malli 2: Miten mallin 1 muuttujien lisäksi työsuhteen kesto vaikuttaa ansioihin?
- Malli 3: Vaikuttavatko ikä ja koulutus ansioihin eri lailla naisilla ja miehillä?
- Malli 4: Miten työntekijän koulutusala vaikuttaa ansioihin?

Edellä mainittujen palkkaregressioiden tulokset on koottu taulukkoon 5. Taulukossa esitetyt desimaaliluvut ovat kyseisen ominaisuuden prosentuaalisia vaikutuksia säännöllisen työajan ansioihin⁵³. Taulukon sarakkeesta ”malli 1” voidaan näin ollen tulkita, että naisilla on 19 prosenttia pienemmät ansiot kuin miehillä, kun kontrolloidaan⁵⁴ iän ja koulutusasteen⁵⁵ vaikutus ansioihin. Kokonaisuudessaan malliin valitut muuttajat selittävät

⁵² Osa TAPAS-organisaatioista jäi analyysien ulkopuolelle joko sukupuolijakauman tai aineistollisten puutteiden vuoksi.

⁵³ Kaikki mallin muuttajat ovat nk. keskitetty, eli kun tulkitaan yksittäistä kerrointa, on muut muuttajat asetettu keskiarvotasolle, ei nolllaksi.

⁵⁴ Kontrolloimisella tarkoitetaan sitä, että ikä ja koulutusaste on vakioitu keskiarvotasolle, jolloin voidaan verrata naisia ja miehiä, jotka ovat ominaisuuksiltaan samanlaisia näiden muuttujien osalta.

⁵⁵ Luokiteltu koulutusastemuuttuja on muutettu jatkuvaksi muuttujaksi.

56 prosenttia säännöllisten kuukausiansioiden vaihtelusta TAPAS-organisaatioiden työntekijöiden keskuudessa⁵⁶.

Mallista 2 huomataan, että vaikka iän ja koulutuksen lisäksi kontrolloidaan myös työsuhteen keston vaikutus ansioihin, ovat naisten ansiot edelleen 17 prosenttia miesten ansioita pienemmät. Lisäikävuoden vaikutus ansioihin on korkeimmillaan neljän prosentin luokkaa, ja lisävuosi työkokemusta nostaa ansioita prosentin verran.

Mallissa 3 (ja 4) mukana on myös nk. interaktio- eli yhteisvaikutusmuuttujat ("Nainen*Ikä" ja "Nainen*Koulutusaste"). Niiden tavoitteena on tarkastella sitä, vaikuttaako lisäkoulutus tai vanheneminen ansioihin eri lailla naisilla ja miehillä. Taulukosta voidaan havaita, että luvut eivät poikkea tilastollisesti merkitsevästi nolasta. Näin tulokset osoittavat, että koulutuksen vaikutus ansioihin ei muutu sukupuolen mukaan eikä näihin muuttujiin sisälly mallin mukaan syrjintää.

Mallissa 4 kontrolloidaan lisäksi koulutusalamuuttuja, joilloin naisten ansiot ovat 12 prosenttia miesten ansioita pienemmät. Osa palkkaerosta johtuu siis siitä, että naiset ja miehet ovat kouluttautuneet eri aloille. Kun tarkastellaan koulutusalan vaikutuksia ansioihin, voidaan todeta, että humanistinen ja taidealan koulutus tuottaa 10 prosenttia pienemmät ansiot verrattuna keskiarvoon⁵⁷. Malliin 4 valitut muuttujan selittävät säännöllisen työajan ansioiden vaihtelusta 61 prosenttia.

Taulukko 5. Palkkaregressioiden tuloksia 1 (2)

Ominaisuus	Malli 1	Malli 2	Malli 3	Malli 4
Vakiotermi	7,98***	7,96***	7,97***	7,93***
Nainen	-0,19***	-0,17***	-0,17***	-0,12***
Henkinen pääoma				
Ikä	0,04**	0,02**	0,04***	0,02**
Iän kertymä	-0,00**	-0,00**	-0,00**	-0,00**
Koulutusaste	0,11***	0,15***	0,14***	0,16***
Työsuhteen kesto		0,01**	0,01**	0,01**
Työsuhteen keston kertymä		-0,00	-0,00	-0,01
Sukupuoli ja henkinen pääoma				
Nainen*Ikä			-0,00	-0,00
Nainen*Koulutusaste			0,01	0,01
Koulutusala				
Palvelualan koulutus				-0,06
Kasvatustiede ja opettajankoulutus				-0,14
Humanistinen ja taideala				-0,10***
Kauppa- ja yhteiskuntatieteellinen				-0,00
Luonnontieteellinen				0,10
Tekniikka				0,06
Maa- ja metsätalous				0,05
Terveys- ja sosiaaliala				-0,07
Mallin selitysaste	56 %	56 %	56 %	61 %
Havaintojen lukumäärä	6 605	3 298	6 605	3 035

*** tarkoittaa tilastollisesti merkitsevää 0,1 prosentin virheriskillä ja ** viiden prosentin virheriskillä

⁵⁶ Virhetermit ovat klusterikorjattuja organisaatiotasolla.

⁵⁷ Keskitettyjen indikaattorien tapauksessa verrataan siis kutakin koulutusala näiden keskiarvoon. Pois jätetty luokka on tässä tapauksessa "yleissivistävä koulutus", jolle laskettiin erikseen beeta-estimaatti, joka on siis yhtä kuin mukana olevien luokkien summa kerrottuna -1:llä. Tulokseksi saatiin $\beta = 0,159$ ($p = 0,011$).

Taulukossa 6 on esitetty kolmen regressiomallin tulokset, joissa käytettiin muuttujina työskentelyorganisaatiota, sukupuolta, ikää ja koulutusta. Työskentelyorganisaatioita on 14⁵⁸: kuntaorganisaatio k2 voidaan jakaa edelleen kolmeen työskentelyorganisaatioon ja kuntaorganisaatio k3 neljään organisaatioon fyysisen toimipisteen ja toimialan mukaan.

Taulukon 6 regressiomalleilla haluttiin selvittää seuraavat asiat:

- Malli 1: Millainen vaikutus sukupuolella ja eri TAPAS-organisaatioilla on säännöllisen työajan ansioihin?
- Malli 2: Miten mallin 1 muuttujien lisäksi ikä ja koulutusaste vaikuttavat ansioihin?
- Malli 3: Vaihteleeko sukupuolten palkkaero merkitsevästi TAPAS-organisaatioittain? Onko joissain organisaatioissa erityisen suuri tai erityisen pieni palkkakuilu?

Mallissa 1 (taulukko 6) säännöllisen työajan ansioita selitetään ainoastaan sukupuolella ja työskentelyorganisaatiolla. Tässä mallissa naisten ansiot ovat noin 16 prosenttia miesten ansioita pienemmät. Tulos ei juuri poikkea taulukon 5 tuloksista: sukupuolten palkkakuilu ei siis johdu ainoastaan eroista työskentelyorganisaatioissa, sillä huolimatta työskentelyorganisaation kontrolloinnista, sukupuolen vaikutus ansioihin on sekä tilastollisesti merkitsevä että suuruudeltaan samaa luokkaa kuin edellisessä regressioanalyysissä (taulukko 5).

Kun tarkastellaan organisaatiokohtaisia eroja (malli 1), ainoassa yksityisen sektorin organisaatiossa pk1 on 34 prosenttia suuremmat ansiot verrattuna aineiston keskiarvoon. Kuntaorganisaatioissa k2_3 ja k1 on puolestaan noin 25 prosenttia pienemmät ansiot keskiarvoon nähden. Eli keskiarvoon verrattuna nämä organisaatiot erottuvat joko korkeammalla tai matalammalla palkkatasolla. Tilastollisesti erittäin merkitsevä palkkavaikutus on kaikilla muilla organisaatioilla paitsi kuntaorganisaatioilla k2_2 ja k3_4. Mallin 1 muuttujat selittävät säännöllisten kuukausiansioiden vaihtelusta 30 prosenttia.

Mallissa 2 on mukana ikämuuttuja sekä koulutusastetta kuvaavat muuttujat⁵⁹. Ikä vaikuttaa ansioihin prosentin verran, koulutusasteiden vaikutukset ovat -18 prosenttia (ylempi perusaste) ja +36 prosenttia (tutkijakoulutus) välillä. Tämä tarkoittaa, että lisävuosi ikää kasvattaa ansioita noin prosentin, ja esimerkiksi tutkijankoulutus lisää ansioita 36 prosenttia keskiarvoon verrattuna. Mallin 2 muuttujat selittävät palkan vaihtelusta 64 prosenttia.

Mallissa 3 tarkastellaan sukupuolen ja organisaation yhteisvaikutusta ansioihin muodostamalla interaktiomuuttujat. Halutaan siis selvittää, onko jossain TAPAS-organisaatiossa erityisesti huomattava sukupuolten palkkaero, kun kontrolloidaan ikä ja koulutus. Kuten taulukosta 6 voidaan havaita, mallin 3 mukaan naisten ansiot ovat 13 prosenttia miesten ansioita pienemmät. Interaktiomuuttujien tulkinta voidaan ajatella seuraavasti: termin *organisaatio*nainen* prosentuaalinen vaikutus kertoo sen, kuinka paljon naisukupuolen vaikutus säännöllisiin ansioihin (edellä mainittu -13 %) muuttuu, kun tarkastelemme nimenomaista organisaatiota. Tulokset osoittavat, että organisaatioissa k2_1, k3_2 v1 ja ki3 sukupuolen vaikutus ansioihin eroaa merkitsevästi havaitusta -13 prosentista. Esimerkiksi kuntaorganisaatiossa k2_1 sukupuolten palkkaero on noin 9 prosenttia pienempi verrattuna edellä mainittuun 13 prosenttiin, kuntaorganisaatiossa k3_2 viisi prosenttia ja kirkko-organisaatiossa ki3 puolestaan 8 prosenttia pienempi. Näissä

⁵⁸ Pois jätetylle organisaatiolle k2_1 on laskettu jälkepäin kerroin. Kaikki kertoimet ovat siis suhteessa keskiarvoon, eivät pois jätettyyn luokkaan.

⁵⁹ Koulutusasteista on tehty nk. indikaattorimuuttujia. Muuttujat on keskitetty, joten kertoimet ovat suhteessa keskiarvoon, eivät pois jätettyyn luokkaan.

kolmessa organisaatiossa naisilla on pienemmät ansiot kuin miehillä, mutta ero ei ole siis niin suuri kuin 13 prosenttia. Sen sijaan valtio-organisaatiossa v1 vaikutus on noin -6 prosenttia. Tämä tarkoittaa sitä, että tässä valtio-organisaatiossa sukupuolten palkkakuilu on suurempi kuin 13 prosenttia.

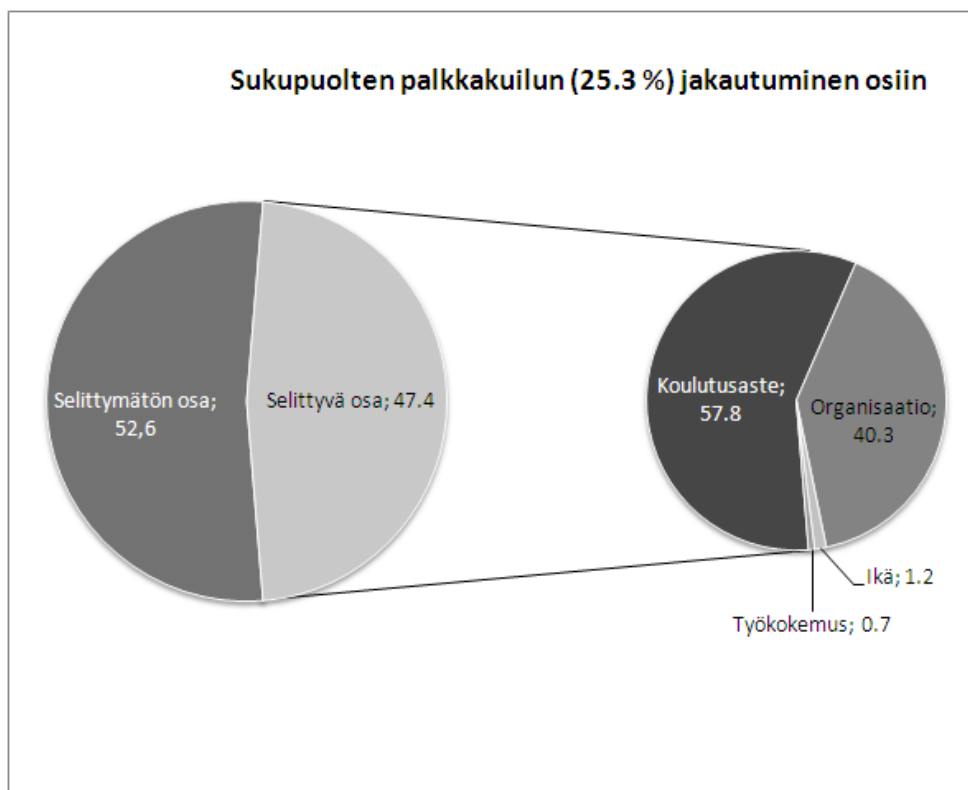
Taulukko 6. Palkkaregressioiden tuloksia 2 (2)

Ominaisuus	Malli 1 (sukupuoli ja organisaatio)	Malli 2 (ikä ja koulu- tus)	Malli 3 (yhteisvaikutus- muuttujat)
Vakiotermi	8,0475***	8,0103***	8,0122***
Nainen	-0,161***	-0,1301***	-0,1306***
Organisaatio			
K2_1	0,089912***	-0,01532	-0,0413
K2_2	0,018	0,0771***	0,0936**
K2_3	-0,2549***	-0,1612***	-0,1949***
K3_1	0,1999***	0,1933***	0,165***
K3_2	0,1478***	0,0452***	0,0115
K3_3	-0,0674***	0,0055	-0,002
K3_4	0,0515	0,0008	0,0043
K1	-0,255***	-0,1392***	-0,0128***
V1	0,0678***	0,0379***	0,0654***
V2	-0,1941***	0,0242***	0,0205
V3	0,1107***	0,0077	0,0225
Ki3	-0,1255***	-0,1255***	-0,1804***
Ki2	-0,1662***	-0,1594***	-0,1885***
Pk1	0,3368***	0,175***	0,2291***
Ikä ja koulutusaste			
Ikä		0,01***	0,01***
Ylempi perusaste		-0,1809***	-0,1749***
Keskiaste		-0,1665***	-0,1645***
Alin korkea-aste		-0,0911***	-0,0874***
Alempi korkeakouluaste		0,0393***	0,0369***
Ylempi korkeakouluaste		0,2506***	0,2482***
Tutkijakouluaste		0,3613***	0,3473***
Sukupuoli ja organisaatio			
K2_1xNainen			0,0912***
K2_2xNainen			-0,0369
K2_3xNainen			0,0306
K3_1xNainen			0,0628
K3_2xNainen			0,0513**
K3_3xNainen			0,0103
K3_4xNainen			-0,0132
K1xNainen			-0,1326
V1xNainen			-0,0583***
V2xNainen			0,002
V3xNainen			-0,0441
Ki3xNainen			0,078***
Ki2xNainen			0,0341
Pk1xNainen			-0,0752
Havaintojen lukumäärä	7 200	6 605	6 605
Mallin selitysaste	30,0 %	64,0 %	64,4 %

*** tarkoittaa tilastollisesti merkitsevää 0,1 prosentin virheriskillä ja ** viiden prosentin virheriskillä

4.4.2 Oaxaca-hajotelmat

Seuraavaksi arvioidaan nk. Oaxaca-palkkahajotelmayhtälö. Palkkahajotelman tavoitteena on jakaa miesten ja naisten prosentuaalinen palkkaero ns. selittyvään ja selittymättömään osaan. Selittyvä osa johtuu ominaisuuksien⁶⁰ eroista ja selittymätön taas kohtelun erosta eli mahdollisesta syrjinnästä. Tutkimuksessa halutaan selvittää, kuinka suuri osa miesten ja naisten välisestä palkkaerosta voidaan hyväksyttävästi vähentää pois niiden muuttujien sukupuolieroilla, jotka kuvaavat henkisen pääoman (ikä, koulutus, työkokemus) tasoa tai kertymää. Palkkaerot työntekijöiden välillä johtuvat muun muassa henkilökohtaisista tuottavuuseroista. Koulutus, työkokemus ja ikä vaikuttavat mahdollisesti kaikki työvoiman tuottavuuteen ja siten myös palkkaeroihin. Mikäli miehillä ja naisilla on keskimäärin yhtä paljon henkistä pääomaa, se ei voi selittää palkkaeroja. Kuitenkin voi olla, että henkisen pääoman kertyminen tuottaa miehille ja naisille erisuuruisen ansionlisäyksen, esimerkiksi niin, että työkokemuksesta maksetaan miehille enemmän palkkaa. Selvittämisen arvoista on, kuinka suuri osa TAPAS-organisaatioiden yhdistetyistä palkkatilastoista lasketusta palkkaerosta selittyy kaikilla kolmella henkisen pääoman mittarilla. Oaxaca-yhtälöissä käytetään mukana myös 14:ää organisaatiota kuvaavaa indikaattorimuuttujaa. Palkkahajotelmat TAPAS-organisaatioiden palkka-aineistolla tuottavat kuvan 10 mukaisen tuloksen.



Kuva 10. Sukupuolten palkkakuilun rakenne

⁶⁰ Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi koulutusaste, ikä, työkokemus ja työskentely-organisaatio.

Sukupuolten ns. raaka palkkaero⁶¹ TAPAS-organisaatioissa on 25,3 prosenttia. Palkkahajotelmien avulla pystytään selvittämään, että tästä palkkakuilusta miesten ja naisten ominaisuuksien erolla voidaan selittää 47,4 prosenttia eli 12 prosenttiyksikköä (selittyvä osa). Tämä tarkoittaa, että erot koulutusasteissa, työskentelyorganisaatioissa, iässä ja työkokemuksessa vaikuttavat palkkakuilun muodostumiseen hieman alle puolet. Tästä selittyvästä osasta yli puolet koostuu koulutusaste-eroista (57,8 %) ja alle puolet työskentelyorganisaatioeroista (40,3 %). Iän ja työkokemuksen osuudet ovat häviävän pienet, 1,2 prosenttia ja 0,7 prosenttia. Palkkakuilusta jää siis näillä muuttujilla selittämättä 52,6 prosenttia, eli noin 13 prosenttiyksikköä. Selittymätön osa tarkoittaa sitä eroa, joka syntyy ensinnäkin siitä, että ominaisuudet vaikuttavat eri lailla miesten ja naisten ansioihin. Toiseksi ero syntyy siitä, että miesten ansiot ovat keskimäärin suuremmat, kun tarkastellaan muilta ominaisuuksiltaan (ikä, työkokemus, koulutus, työskentelyorganisaatio) keskiarvoisia työntekijöitä. Selittymätön osa siis kattaa kohtelun eron kautta mahdollisen syrjinnän sekä muut mittaamattomissa olevat erot esimerkiksi persoonallisuudessa, ahkeruudessa, lahjakkuudessa tai vaikkapa työehtosopimusosalassa. Huomioitavaa on, että tässä tarkastelussa ei ole mukana muuttujaa, joka mittaisi segregatiota. (Mukana on kuitenkin organisaatiomuuttuja, joka mittaa segregatiota joltain osin; tosin organisaation sisälläkin saattaa usein olla hyvin voimakas segregatio.) Tästä syystä selittymätön osa jää varsin suureksi, sillä tavallisesti segregatio selittää palkkaeroa tilastollisesti eniten. Tässä aineistossa myös koulutusaste-erojen selittävä osuus on verrattain suuri. Analyysi kuitenkin kertoo sen, että TAPAS-aineiston sukupuolten palkkaerosta yli puolet johtuu jostain muusta kuin siitä, että miestyöntekijät olisivat koulutetumpia, kokeneempia tai vanhempia tai että he työskentelevät eri organisaatioissa kuin naiset.

Edellä esitetyt analyysit osoittavat, että palkanvaihtelua TAPAS-organisaatioissa selittävät pääosin koulutuserot, työskentelyorganisaatio ja sukupuoli. Myös ikä ja työkokemus selittävät palkanvaihtelua, mutta ne vaikuttavat suhteessa vähemmän. Sukupuolen palkkavaikutus vaihtelee (mallista riippuen) 12–19 prosenttia, eli naisten ansiot ovat miesten ansioita 12–19 prosenttia pienemmät. Koko TAPAS-aineistossa naisilla on miehiä 19 prosenttia pienemmät ansiot, kun tarkastellaan koulutukseltaan ja iältään samanlaisia, keskiarvotasolla olevia naisia ja miehiä. Kun kontrolloidaan lisäksi työsuhteen keston vaikutus ansioihin, naisten ansiot jäävät edellen 17 prosenttia pienemmiksi kuin miesten ansiot. Kun lisäksi kontrolloidaan koulutusala, palkkaero on 12 prosenttia miesten hyväksi. Mallissa, jossa kontrolloitiin ikä, koulutus ja työskentelyorganisaatio, palkkaero on 13 prosenttia miesten hyväksi. Palkkahajotelman tulosten mukaan sukupuolten palkkaerosta selittyy hieman alle puolet muuttujilla, jotka kuvaavat henkistä pääomaa ja työskentelyorganisaatiota. Näin ollen selittymätöntä sukupuolten palkkakuilua TAPAS-organisaatioissa on noin 13 prosenttia.

⁶¹ Laskennallinen palkkaero koko aineistossa, ilman että mitään muuttujia kontrolloitiin.

5 MITEN PALKKAUSJÄRJESTELMÄT EROAVAT SEKTOREIDEN JA ORGANISAATIOIDEN VÄLILLÄ?

Sopimusalojen erilainen työmarkkinahistoria on eriyttänyt myös palkkausjärjestelmien kehityksen, rakenteet, tavoitteet ja toimintakulttuurit. Erilaisuutta on toisaalta myös alojen sisällä. Valtiosektorin ja kirkon sopimusalojen palkkausjärjestelmät poikkeavat olennaisesti muista sopimusaloista siten, että ne uudistivat kokonaisten sektorien palkkausjärjestelmät työmarkkinajärjestöjen ohjauksessa melko lyhyen ajanjakson aikana 2000-luvulla. Valtiosektori poisti vuosikymmeniä voimassa olleen palkkaluokka- ja ikälisäkultuurin lähes kokonaan. Tilalle otettiin analyttinen työn vaativuuden arviointi ja henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi. Uudistuksen ensisijaisena tavoitteena oli Valtion työmarkkinalaitoksen palkkapolitiittisen ohjelman mukaan tukea valtion organisaatioiden tuloksellista toimintaa ja johtamista. Ohjelman periaatteena oli myös kannustava, oikeudenmukainen ja samanarvoinen palkkaus. Laitokset, virastot ja ministeriöt valitsivat itse omat kriteerinsä, joita käyttää työn vaativuuden ja työsuorituksen arvioinnissa. Työyhteisöissä valitut vaatavuuskriteerit koskivat työyhteisöjen koko henkilökuntaa, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta⁶². Valtion organisaatiot käyttivät uudistuksessaan hyödyksi paljon ulkoista palkkausteknistä asiantuntemusta. Sen seurauksena käyttöön otettiin useita konsulttien tarjoamia palkkausjärjestelmiä.⁶³ Uudistus tehtiin Valtiotyönantajan ja palkansaajien pääsopijajärjestöjen yhteistyönä.⁶⁴

TAPAS-hankkeessa mukana olleiden valtio-organisaatioiden palkkausjärjestelmät poikkesivat sekä toisistaan että myös osittain valtion sektorin yleisestä kulttuurista. Puolustushallinnolle oli tunnusomaista, että palkkausjärjestelmiä oli samassakin organisaatioissa useita. Järjestelmien rajat muodostuivat palkansaajapuolen järjestäytymisen mukaan. Muissa organisaatioissa oli koko henkilökuntaa koskevat palkkausjärjestelmät. Ne osoittautuivat kuitenkin siinä määrin monimutkaisiksi ja vaikeaselkoisiksi, että organisaatiot olivat kehittäneet järjestelmien tulkintaa helpottavat säännöt eli soveltamisohjeet. Säännöt olivat johtaneet puolestaan siihen, että järjestelmät alkoivat elää omaa elämäänsä ja niiden alkuperäinen periaate jäi vähitellen taka-alalle. Näissä organisaatioissa palkkaan alkoi vähitellen vaikuttaa käytännössä nimikehierarkia, ei varsinaisen työn vaativuuden arviointi.

Valtiosektorilla suoriutumisen merkitys palkkauksessa vaihtelee organisaatioittain, mutta melko usein on päädytty siihen, että työsuorituksella voi korottaa palkkaansa enintään 50 prosenttia tehtäväkohtaisesta minimipalkasta⁶⁵. TAPAS-hankkeen organisaatioissa havaittiin, ettei suorituksen arviointi ohjannut rahan jakamista, kuten olisi odottanut, vaan pikemminkin käytettävissä oleva raha vaikutti usein suorituksen arviointiin. Organisaatioissa jaettiin suorituksen arviointiin käytettäviä pistemääriä tai käytettävissä olevaa rahaa esimerkiksi yksiköittäin, tai henkilökohtainen palkanosa määriteltiin markkinaperusteisesti ilman selvää linkkiä työsuorituksen arviointiin.

Kirkkosektorilla uudistettiin vaatavuuden arviointijärjestelmä yhtenäisin valtakunnallisin kriteerein. Kriteerien tarkempi tulkinta on jätetty seurakuntien työnantajille, mutta

⁶² Pois lukien ylin johto.

⁶³ Ks. esim. VTML:n tutkimusyksikön selvitys valtionhallinnon palkkausjärjestelmistä 2.1.2007.

⁶⁴ Lisää valtionhallinnon palkkausjärjestelmäuudistuksesta muun muassa Valtiontalouden tarkastusvirasto (2002) ja Kannustavaan palkkaukseen (1996).

⁶⁵ VTML:n tutkimusyksikön selvitys valtionhallinnon palkkausjärjestelmistä 2.1.2007.

Kirkon työmarkkinalaitos antaa niille tarvittaessa neuvoja ja tulkintoja. Evankelisuterilaisen kirkon tapauksessa vaativuuden arviointijärjestelmä ei ole tarkasti ajatellen analyttinen vaan yleismääritelmiin perustuva, mutta eri vaativuustasoille päädytään, kun tietyt vaativuuskriteerit esiintyvät tehtävissä hallitsevina. Kokemusvuosilisäjärjestelmä kirkon piirissä on säilytetty, ilmeisesti varman palkkakehityksen takaajana. Tosin kokemuslisän merkitys palkkauksessa on selvästi vähentynyt. Kirkoilla on käytössä myös työsuorituksen perustuva palkanosa, vaikkakin sen käyttäminen on evankelisuterilaisen kirkon piirissä vapaaehtoista. Näin työssä suoriutumisen merkitys voi olla enintään 10 prosenttia tehtäväkohtaisesta palkasta. Ortodoksisen kirkkokunnan sopimuksessa on osapuolia sitova, enintään 35 prosentin palkkavaikutus.⁶⁶

TAPAS-hankkeessa mukana olevissa seurakunnissa oli pyrkimys työn vaativuuden tarkasteluun, mutta käytännön tulkinnat olivat johtaneet jossain määrin ”nimikeperusteiseen” järjestelmään.

Yksityisen sektorin palkkausjärjestelmät on rakennettu useimmiten kunkin alan ammattiliiton ja työnantajaliiton välisenä yhteistyönä. Sen vuoksi eri järjestelmiä lienee toistastataa. Monet järjestelmät ovat valtakunnallisia, ne siis läpäisevät valtakunnallisesti kokonaisen sopimusalan. Joissakin suurehkoissa yrityksissä tehdään sopimuksia myös paikallisesti. Yksityisen sektorin sopimusrakenteista johtuen on kuitenkin tavallista, että yhden keskikokoisen yrityksen sisällä noudatetaan SAK:laisten, STTK:laisten ja mahdollisesti myös akavalaisten palkkausjärjestelmiä. Palkkausjärjestelmiin liittyvä kehittämistyö yksityisellä sektorilla on pitkä ja myös syklinen, jolloin siinä on aktiivisia ja passiivisia vaiheita.

TAPAS-hankkeen pk-yrityksissä palkkausjärjestelmien dokumentointi osoittautui puutteelliseksi, mikä heikensi järjestelmien läpinäkyvyyttä. Joissakin organisaatioissa työsuoritusta käytettiin yhtenä palkanosana, mutta mitään selkeitä toimintaperiaatteita ei ollut siitä, millä tavoin suoriutuminen vaikutti palkkaan.

Kuntasektorissa tavoiteltiin 1990-luvulla kaikille palkansaajille yhteistä palkkausjärjestelmää. Uudistuksessa käytetty analyttinen malli oli tarkoitus alun perin ulottaa kaikkiin kuntasektorin tehtäviin. Mallin lähtökohtana oli, että oikeudenmukaisen palkkauksen tulee perustua työn vaativuuteen, työkokemukseen, henkilökohtaiseen tulokseen ja työyksikön tuloksellisuuteen. Yhteinen palkkausjärjestelmähänke kuitenkin kaatui järjestöjen ja työmarkkinalaitoksen sisäisiin ristiriitoihin vuosikymmenen lopulla. Erilaiset näkemykset tulivat esiin jo vuonna 1995, jolloin miesvaltaiseen Teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimukseen (TS) sisällytettiin oma, teknistä henkilöstöä koskeva palkkausjärjestelmä. Tätä perusteltiin sillä, että teknisten toimien vaativuus-kriteerit poikkesivat muiden kunnallisten töiden kriteereistä siinä määrin, ettei niitä voinut verrata toisiinsa. Kunta-alan naisvaltaiseen yleiseen virka- ja työehtosopimukseen (KVTES) saatiin pääsopijajärjestöjen hyväksymät valtakunnalliset vaativuus-kriteerit vuonna 2001. Vaativuuden arviointijärjestelmän kehittäminen kriteerien mukaan jätettiin kuntien ja kuntayhtymien tehtäväksi. Vaativuuden arvioinnissa suositellaan KVTES:n mukaan noudatettavaksi ns. kokonaisarviointia. Lisäksi arviointi tehdään kunkin ammattiryhmän hinnoittelun alueen rajoissa, joka määritetään työmarkkinaneuvotteluissa tapahtuneen sopimustoiminnan perusteella, ei siis varsinaisen vaativuuden arvioinnin perusteella. Kuntasektori on pyrkinyt uudistamaan palkkausjärjestelmiään myös muulla tavoin: kalleusluokat ovat poistuneet KVTES:n ja TS:n määräyksistä. Myös kokemusvuosilisän merkitystä on karsittu. Tilalle on tullut mahdollisuus maksaa euromääräistä henkilökohtaista palkanlisää ja tulospalkkioita.^{67 68}

⁶⁶ Suomen evankelisuterilaisen kirkon palkkausjärjestelmä uudistus on kuvattu muun muassa teoksessa Nylander, Haukola, Vartiainen & Jämsén (2008). Kuvaus ortodoksikirkon palkkausjärjestelmästä löytyy Suomen ortodoksisen kirkon työehtosopimuksesta.

⁶⁷ KVTES:n ja TS:n lisäksi kunnissa sovelletaan työn vaativuuteen perustuvaa palkkausjärjestelmää myös Lääkärisopimuksen (LS) sekä Opetushenkilöstön virka- ja työehtosopi-

TAPAS-hankkeen kuntaorganisaatioissa vaativuuden arviointimenettelyt vaihtelivat. Tehtävien vaativuutta (hinnoitteluryhmien rajoissa) tarkasteltiin hallintokunnittain, ei koko kunnan tasolla. Selkeitä periaatteita työsuorituksen arvioimiseksi ja sen yhdistämiseksi palkkaan ei TAPAS-hankkeen kunnista löytynyt.

muksen (OVTES) piirissä. TAPAS-hankkeessa tutkijat eivät päässeet tutustumaan, miten näitä järjestelmiä sovelletaan käytännössä.

⁶⁸ Lisää kuntasektorin palkkausjärjestelmäudistuksesta kirjassa Kuntatyönantajan palkkausopas (2004).

6 PALKKAUSJÄRJESTELMISSÄ KÄYTETTÄVIEN ARVIOINTIMENETELMIEN YHTÄLÄISYYKSISTÄ JA EROISTA

Suomen tasa-arvolaki edellyttää, että saman työnantajan palveluksessa oleville työntekijöille maksetaan samasta ja samanarvoisesta työstä samaa palkkaa sukupuolesta riippumatta. Tämä periaate kattaa myös saman työnantajan palveluksessa olevat, mutta eri työehtosopimusten piiriin kuuluvat työntekijät. Tasa-arvoaltuutetun mukaan työnantajan tulee vertailla, millä tavalla palkkausjärjestelmät kohtelevat naisia ja miehiä ja kohdellaanko saman vaatavuustason töitä samalla tavalla silloinkin, kun palkat määräytyvät eri työehtosopimusten perusteella⁶⁹.

Käytännössä sopimusrajat ylittävä vertailu on vaikeaa, sillä eri työehtosopimusten palkkausjärjestelmissä käytettävät arviointikriteerit ja vaatuvuusryhmittelyt poikkeavat toisistaan. Samapalkkaisuustyöryhmän mukaan työn vaativuuden määrittämisessä on kysymys Kansainvälisen työjärjestön ILO:n suosituksen mukaisten vaatuvuustekijöiden tarkemmasta valinnasta ja painotuksista, arvostuksista, sopimisesta ja järjestelmän soveltamisesta (Selvitys samapalkkaisuutta edistävän palkkausjärjestelmähankkeen tarpeellisuudesta 2006). Työmarkkinakeskusjärjestöjen työarvointityöryhmä on selvittänyt eri alojen töissä esiintyviä vaatimuksia ja päättynyt seuraavien vaatuvuustekijöiden olemassaoloon: osaaminen, vastuu, kuormitus ja työolot (Työarvointityöryhmä 1994).

Myös tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli perehtyä organisaatioissa käytössä olevien palkkausjärjestelmien arviointikriteereihin. Tutkimuskysymykset asetettiin seuraavasti: Mitä erilaiset arviointikriteerit tarkoittavat erilaisissa järjestelmissä? Mitä yhtäläisyyksiä ja eroja eri järjestelmien kriteereissä on havaittavissa? Löytyykö eri tekijöiden tulkinnoista yhteisiä nimittäjiä?

Analyysissä on mukana yhteensä 21 eri palkkausjärjestelmää 14 eri organisaatiosta⁷⁰. Tarkastelussa huomioidaan sekä tehtäväkohtaisen että henkilökohtaisen palkanosan määrittelyssä käytettävät kriteerit.

Yleisesti voidaan todeta, että arviointikriteerien määrä vaihteli huomattavasti organisaatioittain erityisesti tehtäväkohtaisen palkanosan kohdalla. Tehtävän vaativuutta arvioitiin vähimmillään kolmella kriteerillä ja enimmillään 28 eri kriteerillä. Työsuoritusta arvioitiin useimmiten 3–4 kriteerillä, mutta mukana oli myös järjestelmä, jossa henkilökohtaisen palkanosan määrittelyyn käytettiin 16:tta eri kriteeriä.

Useimmiten kriteerien runsaus selittyi sillä, että varsinaiset pääkriteerit oli jaettu ns. alakriteereihin. Osassa näistä järjestelmistä kukin pääkriteeri ja alakriteeri pisteytettiin erikseen, osassa kokonaispistemäärä annettiin pääkriteerille alakriteereistä muodostuvan kokonaisarvion mukaisesti.

Taulukossa 7 on esitetty esimerkki kahdesta erilaisesta vaativuuden arviointijärjestelmästä, jotka poikkeavat toisistaan erityisesti käytettävien kriteerien määrässä.

⁶⁹ Vaikka tasa-arvolaisia ei ole määritelty sitä, miten palkkakartoitus tulee tehdä, on tasa-arvoaltuutettu antanut suosituksen kartoituksen tarkemmasta sisällöstä. Ks. esim. http://www.tasa-arvo.fi/edistaminen/tyoelamassa/palkkakartoitus/keita_verraataan.

⁷⁰ Kaikissa TAPAS-organisaatioissa ei ollut käytössä työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointiin perustuvaa palkkausjärjestelmää (järjestelmän käyttöönottoa suunniteltiin tai valmisteltiin). Muutamassa organisaatiossa oli käytössä useampi järjestelmä eri sopimusaloille tai henkilöstöryhmille.

Taulukko 7. Esimerkki tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmistä

Organisaatiossa 1 käytettävät työn vaativuuden arviointikriteerit:	Organisaatiossa 2 käytettävät työn vaativuuden arviointikriteerit:
<p>Osaaminen: ammattitiedot, tehtävän edellyttämä tietotaso, tehtävän edellyttämä oppimisaika, uuden tiedon käsittely.</p> <p>Ammattitaidot: käden taidot, aistien ja kehon osien samanaikainen käyttö, suullinen ilmaistaito, kirjalliset taidot ja symbolien hallinta, ongelmien ratkaisu, toimintavapaus ja itsenäisyys, tekniset taidot, organisointitaidot, vuorovaikutustaidot, ihmissuhdetaidot.</p> <p>Vastuu: Koulutus-, ohjaus- ja työnopastusvastuu, tehtävän vastuu työyksikön resursseista, vastuu henkilöstön tai toimialan johtamisesta, vastuu tehtäväjohtamisesta tai toiminen asian tuntijana, talousvastuu, vastuu materiaalista ja laitteista, vastuu hyvinvoinnista ja turvallisuudesta, vastuu tietojen välittämisestä, maine- ja yhteiskunnallinen vastuu.</p> <p>Työolot ja kuormitus: olosuhdehaitat, vaarateki- jät, henkinen kuormitus, fyysinen kuormitus.</p>	<p>Työn vaatima oppimisaika</p> <p>Työn vastuullisuus</p> <p>Työolosuhteet</p>

Ensimmäisessä esimerkissä (organisaatio 1) kriteerien runsaus johti siihen, että arviointiprosessi koettiin hankalaksi ja raskaaksi. Esille tuli myös epäily siitä, asettaako arviointikriteerien valinta tai määrä eri henkilöstöryhmät eriarvoiseen asemaan, sillä mainitut kriteerit eivät kuvanneet tässä organisaatioissa tehtävien töiden todellista sisältöä. Kyseiset työntekijät toimivat erilaisissa tukitehtävissä pääasiassa toimistossa. Näin ollen kyseisissä tehtävissä toimivat henkilöt eivät saa kovin paljon pisteitä esimerkiksi olosuhdehaitoista tai vaaratekijöistä ja voivat näin joutua syrjittyyn asemaan verrattuna työntekijöihin, joiden työtehtävissä nämä tekijät korostuvat. Käytännössä molemmat tehtävät voivat olla yhtä vaativia, kysymys on arviointitekijöiden määrittelemistä arvostuksista. Tästä näkökulmasta katsottuna on erittäin tärkeää, että käytettävät arviointikriteerit valitaan aina organisaatioissa tehtävien töiden todellisten sisältöjen perusteella.

Myös toinen esimerkkimme (organisaatio 2) ottaa kantaa kriteerien sisällön merkitykseen. Kyseisessä organisaatiossa oli käytössä kolme työn vaativuuden arviointitekijää, joista yksi oli olosuhteet. Mainitsemassamme esimerkissä olosuhteita ei määritelty sen tarkemmin. Vaikka olosuhteille olisikin löydettävissä mittareita (kuten työn raskaus, yksitoikkoisuus, melu, lämpötila, likaisuus), on niiden kokeminen hyvin subjektiivista. Erityisen merkittävä huomio sukupuolten palkkatasa-arvon kannalta on se, että miehet ja naiset kokevat vaativuustekijöiden olemassaolon työssä osittain eri lailla (Työnarviointityöryhmä 1994). Työmarkkinakeskusjärjestöjen työnarviointityöryhmän teettämän tutkimuksen⁷¹ mukaan naisten töihin liittyi enemmän fyysistä kuormitusta kuin miesten töihin. Naisten työt olivat myös henkiseltä kuormitukseltaan miesten töitä vaativampia, kun taas miesten töihin liittyi enemmän vastuuta. Tai näin ne ainakin koettiin: naiset kanavoivat vaativuuden fyysiseen ja henkiseen kuormittavuuteen, miehet puolestaan vastuuseen. Perinteiset miesten ja naisten työt ovat myös muuttuneet huomattavasti viimeisten vuosikymmenten aikana ja työolosuhteet ja kuormittavuus ilmenevät niissä eri tavoin kuin perinteisesti on ymmärretty. Nykyisessä työelämäkontekstissa on mahdollista, että miehet hyötyvät arviointijärjestelmästä, jossa työolosuhteet ovat yhtenä arviointikriteerinä⁷².

⁷¹ Vuorinen, Rosengren, Uhmavaara, Koskensalmi, Peltomäki & Takala (1993).

⁷² Ks. esimerkiksi Koskinen (2009).

Vaikka järjestelmät poikkesivatkin toisistaan, oli käytössä olevat arviointikriteerit mahdollista luokitella merkityksensä mukaan seuraavasti⁷³:

Työn vaativuuden arvioinnissa käytetyt kriteerit voitiin jakaa seuraaviin luokkiin:

- tiedot, taidot ja perusosaaminen
- koulutus ja kokemus
- asema
- vastuu ja itsenäisyys
- vuorovaikutusympäristö
- tiedonhallinta (tiedon uusiutuminen, tiedon soveltaminen)
- olosuhteet.

Työsuorituksen arvioinnissa käytetyt kriteerit voitiin jakaa seuraaviin luokkiin:

- ammatinhallinta tai perustehtävästä suoriutuminen
- työn tekemistä ja työn tuloksia kuvaavat kriteerit (tuloksellisuus, tehokkuus, laatu, huolellisuus, vastuuntunto, oma-aloitteisuus, luovuus)
- toiminta työyhteisössä/yhteistyötaidot/vuorovaikutustaidot
- kehittymiskyky tai -halu.

Kriteereissä oli havaittavissa organisaatio- ja sektorikohtaisia eroja. Esimerkiksi työn vaativuuden arvioinnissa käytettävistä kriteereistä voidaan todeta, että organisatorinen asema sekä koulutus ja kokemus olivat käytössä pääasiallisesti vain sotilasorganisaatioissa ja Kunnallisessa teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimuksessa. Olosuhteet olivat puolestaan käytössä sotilasorganisaatioissa, Kunnallisessa teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimuksessa sekä kahdessa pk-yrityksessä. Sen sijaan kaikissa TAPAS-organisaatioissa oli käytössä tehtävässä vaadittavat tiedot, taidot tai perusosaaminen, vastuu tai itsenäisyys sekä vuorovaikutusympäristö. Vastaavia eroja ja samankaltaisuuksia oli havaittavissa myös kriteereissä, joita käytettiin työsuorituksen arvioinnissa. Lähes kaikissa organisaatioissa oli käytössä ammatinhallinta tai perustehtävästä suoriutuminen sekä vuorovaikutustaidot tai yhteistyötaidot. Niin ikään lähes kaikissa organisaatioissa käytettiin ainakin jotakin työn tekemistä tai työn tuloksia kuvaavaa kriteeriä, kuten tuloksellisuutta, tehokkuutta, laatua, huolellisuutta, vastuuntuntoa, oma-aloitteisuutta ja luovuutta. Näistä luovuus ja oma-aloitteisuus olivat käytössä ainoastaan muutamassa kuntaorganisaatioissa. Sen sijaan kehittymiskyky tai -halu oli käytössä yllättävän harvassa organisaatioissa, kun otetaan huomioon, miten usein sen merkitystä korostettiin haastatteluissa tai työpajakeskusteluissa.

Myös kriteerien selityksissä oli organisaatiokohtaisia eroja. Erityisen selvästi tämä tuli esille siinä, miten laajasti kriteereitä avattiin. Joissakin organisaatioissa kriteerejä ei ollut avattu lainkaan, joissakin käytettiin ympäröivää selitystä ja joissakin organisaatioissa kriteeri oli avattu esimerkinomaisin listoin. Seuraavassa taulukossa 8 on esitetty esimerkki olosuhteet-kriteerin erilaisista avauksista.

⁷³ Arviointikriteerien merkityksellä tarkoitetaan tässä sitä, mitä näillä kriteerillä tarkoitettiin eli mitattiin. Kunkin kriteerin merkitys (sisältö) oli havaittavissa organisaatioiden toimittamien kriteerien selitysten pohjalta.

Taulukko 8. Esimerkki olosuhteet-kriteerin erilaisista avauksista

Ei avattu lainkaan	Laaja avaus	Esimerkkilistaus
Työolosuhteet	Olosuhteilla tarkoitetaan työn suorittamiseen vaikuttavia fyysisiä ja psyykkisiä rasisitustekijöitä.	Työolosuhteilla tarkoitetaan työssä esiintyviä haittatekijöitä, kuten työn raskaus, yksitoikkaisuus, melu, lämpötila, liikaisuus.

Kriteerien avausten laajuudesta ja niiden vaikutuksesta järjestelmän soveltamiseen tehtiin seuraavia havaintoja:

- Mikäli kriteeriä ei selitetä lainkaan, on suhteellisen mahdotonta tietää, mitä arvioida.
- Mikäli kriteerit avataan laajasti ja ympärilyöreästi, on tärkeää että käytettävä arviointiväline ja tehtävänkuvaus kohtaavat toisensa arvioinnissa käytettävien määritelmien ja tehtävän sisällön kuvauksen osalta. Tämä onnistuu, mikäli valittua arviointimenetelmää käytetään aidosti ja tehtävänkuvaukset ovat ajan tasalla. Käytännössä tämä osoittautui toimivimmaksi tavaksi, mutta valitettavan harvassa organisaatiossa järjestelmää sovellettiin näin tarkasti.
- Mikäli kriteerin selityksessä käytetään esimerkinomaisia listauksia, johti se useimmiten siihen, että mitään muita tekijöitä ei huomioitu. Tällaisissa tapauksissa oli yleistä, että arviointitilanteessa ei havaittu tehtävän sisällön kokonaisuutta. Esimerkkilistausten käyttö edellyttää sitä, että kaikissa töissä esiintyvät tekijät tulevat luetelluiksi ja että yhdenkään tehtävän sisältämät tekijät eivät painotu toisen tehtävän kustannuksella. Käytännössä tämä näyttäisi olevan vaikeaa tai jopa mahdotonta.

Muista kriteereistä poiketen tehtävässä vaadittavia tietoja, taitoja tai perusosaamista kuvattiin hyvin yksiselitteisesti. Kriteeri oli avattu selkeästi ja lähes poikkeuksetta samoin sanavalinnoin: ”Tehtävän edellyttämät tiedot ja taidot.” Tämä onkin hyvä esimerkki siitä, että laajahko, ympärilyöreä kriteerin avaus riittää työn vaativuuden arviointiin, mikäli tehtävänkuvaukset ovat kunnossa ja ajan tasalla.

Ne kriteerit, joita TAPAS-organisaatioissa käytettiin yleisimmin tehtävien vaativuuden arvioinnissa, eivät siis vastanneet täysin työmarkkinakeskusjärjestöjen työnarviointiryhmän vuonna 1993 esittämiä vaativuusilmiöitä (osaaminen, kuormitus, vastuu ja työolot), vaikka perusta olikin monilta osin sama. Toki tämä on varsin luonnollista, kun otetaan huomioon, miten paljon työtehtävät ja niiden tekijälleen asettamat vaatimukset ovat muuttuneet viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana. Lisäksi on huomattava, että tässä esitettyssä listauksessa on mukana myös sellaisia kriteereitä, jotka eivät itsessään kerro työn sisällöistä, tavoitteista ja haasteista. Tällaisina voidaan pitää esimerkiksi koulutusta, kokemusta ja asemaa. Näitä kriteereitä käytetään usein työn vaativuuden arvioinnissa, mutta niistä puuttuu suora yhteys työhön. Tutkimuksen tavoitteena olikin tuoda esille kaikki ne arviointikriteerit, joita TAPAS-organisaatioissa käytettiin, ottamatta kantaa siihen, miten hyvin ne todellisuudessa kuvaavat työn vaativuutta tai työssä suoriutumista.

7 MITEN TASA-ARVONÄKÖKULMA ON OTETTU HUOMIOON PALKKAUSJÄRJESTELMIEN KEHITTÄMISTYÖSSÄ?

Kehittämävaiheen työpajatyöskentelyissä tutkijoiden tehtävänä oli ohjata toimintaa siten, että kehittämistoiminta johti tasa-arvoisempaan, kannustavampaan ja oikeudenmukaisempaan palkkausjärjestelmään – TAPAS-hankkeen tavoitteiden mukaisesti. Kehittämävaiheen aikana 14 organisaatiossa tehtiin räätälöityä kehittämistyötä. Neljän organisaation kanssa tehtiin verkostomaista kehittämistyötä. Alkukartoitusraporttien ja yhteisten keskustelujen tuloksena 18 organisaation kehittämistyöt jakautuivat seuraaviin teemoihin:

- työn vaativuuden arvioinnin kehittäminen
- henkilökohtaisen palkanosan, työstä suoriutumisen arvioinnin kehittäminen
- dokumentoinnin, yhteisten toimintatapojen luominen, palkkastrategian luominen (myös verkostotyönä) ja/tai suunnitelmien laatiminen
- koulutuspaketin laatiminen.

Teemat luokiteltiin alla esitettyyn taulukkoon vaikuttavuusjärjestyksessä. Tutkimuksien mukaan tasa-arvoisen palkkausjärjestelmän nähdään vahvimmin perustuvan vaativuuden arvioinnille (katso luvut 1 ja 2), joten TAPAS-hankkeessa oli tavoitteena kehittää mahdollisimman monessa organisaatiossa nimenomaan vaativuuden arviointia.

Taulukointi rakennettiin siten, että vaativuuden arvioinnin kehittämisellä katsottiin olevan suurin suora vaikutus palkkausjärjestelmän tasa-arvoisuuteen. Seuraavaksi eniten suoraa vaikutusta nähtiin olevan suoriutumisen arvioinnilla. Välillistä vaikutusta sen sijaan on havaittavissa erilaisilla dokumentoinneilla, yhteisten toimintatapojen luomisella, strategioilla ja suunnitelmillä. Vaikutuksiltaan vähäisimmäksi nähtiin tässä hankkeessa erilaiset koulutukset. Tasa-arvoon vaikuttamattomana katsottiin luonnollisesti se, ettei tehty minkäänlaista kehittämistyötä.

Taulukko 9. Ehdotettu ja toteutettu kehittämistyö organisaatioittain

Kehittämisen kohteet:	Työn vaativuuden arvioinnin kehittämistä	Työsuorituksen arvioinnin / henkilökohtaisen palkanosan kehittämistä	Dokumentointi, yhteisten toimintatapojen luominen, palkkastrategia tai suunnitelmat	Koulutus	Ei tehty mitään
Tutkijoiden ehdotus:	v1, v2, v3, k1, k2, k4, k5, pk1	v2, ki1, ki2, ki3	v2, ki1, ki2, ki3, pk4, pk5, pk6, pk7	k3, ki1, ki2, ki3	
Organisaation ehdotus:	pk1, k4, k1	k1, k2, v1, ki1, ki2, ki3	v2, ki1, ki2, ki3, pk4, pk5, pk6, pk7	k3	v3
Lopputulokset:	pk1	k1, k5, v1, ki1, ki2, ki3, pk3	v2, ki1, ki2, pk2, pk3, pk5, pk6, pk7	k2, k3, ki2	k4, pk4, v3
Suuri suora vaikutus tasa-arvoon ----->Pieni tai vähäinen suora vaikutus tasa-arvoon					

Yllä olevan luokittelun pohjalta muodostettiin ryhmiä, joiden toimintaa analysoidaan seuraavassa tarkemmin.

Ryhmä 1: Kehitetään työn vaativuuden arviointia

Tutkijat ehdottivat kahdeksalle organisaatiolle, että ne kehittäisivät työn vaativuuden arviointia. Alkukartoitusraporteista ja alkukartoitustyöpajoista saadun tiedon mukaan tutkijat katsoivat, että realistisia kehittämismahdollisuuksia oli kaikilla kolmella valtiosektorin organisaatiolla, lähes kaikilla kuntaorganisaatioilla sekä ainakin yhdellä pk-yrityksellä. Organisaatioista kolme suhtautui myönteisesti tutkijoiden ehdotukseen.

Kuten taulukosta on havaittavissa, lopulta vaativuuden arviointia kehitettiin yhdessä organisaatiossa. Tällä pk-yrityksellä ei ollut entuudestaan lainkaan käytössä vaativuuden arviointia, joten järjestelmän rakentaminen aloitettiin sen kanssa alkutekijöistä. Yhteistyön aikana organisaatiossa työstettiin mallitehtävänkuvaukset sekä arviointijärjestelmä (organisaation töiden sisällöstä lähtevät arviointikriteerit ja töiden vaativuseroja kuvaava arviointiasteikko). Lisäksi mallitehtävänkuvauksen pohjalta työstettiin yksilölliset tehtävänkuvaukset ja tehtävät pantiin näiden pohjalta vaativuuden mukaiseen järjestykseen. Tätä loppuraporttia kirjoitettaessa organisaatiossa on arvioitu alustavasti tehtävien vaativuutta, ja lopullisesti tehtävät pannaan vaativuuksjärjestykseen marraskuussa 2011.

Muilla tämän ryhmän organisaatioilla oli erilaisia syitä siihen, miksi työn vaativuuden arviointia ei lähdetty kehittämään. Valtiosektorin organisaatioissa katsottiin, että vaativuuden arvioinnin kehittäminen oli liian hankalaa tai työehtosopimuksen ei katsottu antavan siihen mahdollisuuksia⁷⁴. Kuntaorganisaatioista yksi oli vakavissaan ryhtymässä kehittämään vaativuuden arviointia. Aikapula kuitenkin pakotti tutkijat ja kehittämistyöryhmäläiset toteamaan, että on viisaampaa tehdä kunnolla – työjärjestyksessä ensin aloitettu – suoriutumisen arvioinnin kehittämistyö kuin lähteä kehittämään molempia palkanosia ylimalkaisesti. Kaksi kuntaorganisaatiota totesi, että vaativuuden arviointia ei voi kehittää sellaisessa muodossa kuin tutkijat tasa-arvon edistämisen näkökulmasta sitä olisivat halunneet TES-rajoitteiden takia. Yksi kuntaorganisaatio joutui jättäytymään pois hankkeesta jo varhaisessa vaiheessa henkilövaihdojen takia. Näin ollen ne eivät pystyneet toteuttamaan yhdessä sovittua vaativuuden arviointijärjestelmän kehittämistyötä.

Ryhmä 2: Kehitetään henkilökohtaista palkanosaa ja arvioidaan työstä suoriutumista

Alkukartoitusraportin pohjalta tutkijat ehdottivat neljälle organisaatiolle, että ne kehittäisivät suoriutumisen arviointia. Tämän lisäksi kuusi organisaatiota ehdotti aiheita itse. Kehittämävaiheen lopussa todettiin, että kehittämistyötä tehtiin yhteensä seitsemässä organisaatiossa.

Ensimmäinen kuntaorganisaatio toimi koko kehittämisvuoden ajan erittäin aktiivisesti. Tämä organisaatio oli sama, jonka kanssa todettiin vaativuuden arvioinnin kehittämisestä, ettei aika riitä molempien palkanosien yhtäaikaan kehittämiseen. Tämän kunnan kehittämistyöryhmä teki valtavasti töitä ja osallistui aktiivisesti koko kehittämistyöryhmän voimin myös verkostopäiviin. Ryhmä toimi ennakkoluulottomasti ja pyrki tietoisesti laajentamaan osaamistaan palkkausasioissa. Ryhmän jäsenet olivat asettaneet tavoitteekseen olla asiantuntijoita, jotka jatkossa pystyvät jakamaan palkkausjärjestelmiin liittyvää osaamistaan omassa organisaatiossaan. Merkittävää tämän organisaation kohdalla oli, että se ei nähnyt työehtosopimuksia rajoittavina, vaan katsoi voivansa kehittää palkkausjärjestelmiä työehtosopimusten reunaehtoja kunnioittaen⁷⁵.

Toisen kuntaorganisaation työpajatyöskentelyissä havaittiin, että organisaation oli vaikeata saada otetta yhteisen suoriutumisen arviointimatriisin rakentamisesta. Työpajoissa

⁷⁴ Yhdellä organisaatioista oli käytössä puolustushallinnon palkkausjärjestelmä, johon organisaatiolla itsellään ei ollut suoria vaikutusmahdollisuuksia.

⁷⁵ Uusi suoriutumisenarviointijärjestelmä pilotoidaan KVTES:n piirissä, minkä jälkeen järjestelmää on tarkoitus lähteä laajentamaan hallitusti muille sopimusaloille.

keskustelut hajaantuivat erilaisiin suoriutumisen arvioinnin ympärillä oleviin ilmiöihin, eikä kehittämistyötä saatu yhteisten tapaamisten aikana edistettyä tai valmiiksi.

Kolmas kuntaorganisaatio piti sopimusrajoitteita niin vahvoina, ettei yhteistä kehittämiskohdetta löydetty koko hankkeen aikana. Sovitusta suoriutumisen arvioinnin kehittämisestä liu'uttiin etsimään ja muodostamaan yhteisiä toimintatapoja. Lopulta päädyttiin suunnittelemaan koulutusmateriaaleja ja järjestämään koulutusta.

Yksityistä sektoria edustavista organisaatioista vain yksi kehitti suoriutumisen arviointia. Tämä organisaatio päätti tehdä koko henkilöstölle yhteisen arviointimatriisin⁷⁶. Kehittämistyöryhmä aloitti työn tarkastelemalla sekä toimihenkilöiden että muiden työntekijöiden kriteereitä. Tarkastelun tuloksena huomattiin, että kaikkien työntekijöiden arviointimatriisit ja arviointiprosessit ovat yhdistettävissä. Organisaatiossa myös luotiin tarkka suunnitelma, miten uusi yhdistetty suoriutumisen arviointijärjestelmä otetaan käyttöön.

Kirkkosektorin organisaatioista evankelisluterilaisen kirkon palkkausjärjestelmäuudistus oli siinä vaiheessa, että suoriutumisen arviointiin perustuva palkanosa oli ensimmäistä kertaa mahdollista ottaa käyttöön. TAPAS-hankkeessa oli näiden organisaatioiden kohdalla varhaisesta vaiheesta asti selvää, että kehittämistyö kohdistuu suoriutumisen arviointiin. Myös kolmannen kirkko-organisaation kehittämistyö kytkeytyi lopulta suoriutumisen arviointiin ja yhteisten pelisääntöjen kirkastamiseen.

Suoriutumisen arviointijärjestelmien kehittäminen ei ollut ongelmatonta. Yhdessä kirkkosektorin organisaatioista oli järjestelmä olemassa, mutta siitä puuttui kokonaan kriteerien selitykset. Kehittämistyössä haluttiin avata kriteereitä ja kirkastaa suoriutumisen arvioinnin soveltamista. Toinen kirkkosektorin organisaatioista aloitti työpajatyöskentelyt yksinkertaistamalla kehityskeskustelulomaketta. Tämän työn kautta päästiin kehittämään työsuorituksen arviointijärjestelmää. Kyseisessä organisaatiossa ei hanketta aloitettaessa ollut vielä järjestelmää käytössä. Organisaatio oli tehnyt jonkin verran pohjatyötä, ja se oli aloittanut järjestelmän rakentamisen ennen yhteisten työpajojen alkamista. Tutkijat kuitenkin pitivät organisaation pohjaehdotusta ongelmallisena tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden näkökulmasta ja ehdottivat toisenlaista lähestymisnäkökulmaa koko aiheeseen. Organisaatio halusi pitää kiinni tekemästään pohjatyöstä, eivätkä tutkijat katsoneet voivansa sitoutua kehittämään järjestelmää, joka heidän näkökulmastaan pohjimmiltaan asetti arvioidtavat henkilöt eriarvoiseen asemaan. Työpajatyöskentelyä jatkettiin alkuperäisiä suunnitelmia muokaten loppuun saakka, mutta yhteistä näkemystä ei saatu suoriutumisen arviointijärjestelmän rakenteesta ja kriteerien täsmennyksistä. Kolmas kirkkosektorin organisaatio kehitti tutkijoiden kanssa suoriutumisen arviointijärjestelmää siitä lähtökohdasta, että kriteerit ja niiden täsmennykset ovat samat kaikille organisaation jäsenille. Kehittämistyö eteni hyvin, mutta lopussa alkoivat tässäkin organisaatiossa hankaluudet. Niin sanottu homokohu⁷⁷ puhutti organisaation työntekijöitä, ja moni esitti huolestuneena, ettei suoriutumisen arviointijärjestelmää tulisi lainkaan ottaa käyttöön, sillä jäsenpako aiheuttaisi mullistuksia organisaation taloudessa. Ilmapiiiri ja mediahuomio keskusteluillasta koskettivat tämän organisaation työntekijöitä jopa niin paljon, että oltiin huolestuneita työnantajan maksukyvyvyydestä ja siitä, ettei uusi palkanosa vain vie varoja joltain tärkeämmäksi katsotulta toiminnalta organisaatiossa.

Valtiosektorin organisaatioista kehittämistyötä tehtiin yhdessä organisaatiossa siten, että tutkijoiden rooli jäi lähinnä neuvonantajiksi. Kehittämistyötä ei varsinaisesti päästy tekemään, mutta kehittämistyöryhmä perehtyi suoriutumisen arviointijärjestelmän uudistami-

⁷⁶ Organisaatiossa oli aikaisemmin käytössä omat arviointijärjestelmät toimihenkilöille ja muille työntekijöille.

⁷⁷ YLEn lähettämän homoillan seurauksena ihmiset erosivat kirkosta protestina keskusteluohjelmassa esitetyille väitteille. Keskustelusta herännyt kritiikki kohdistui näkyvimmin kirkkoon ja tuntui joissakin seurakunnissa ja seurakuntayhtymissä isonakin jäsenkatona.

seen. Tätä raporttia kirjoitettaessa organisaatioissa käydään neuvotteluita siitä, mihin suuntaan järjestelmää lähdetään kehittämään seuraavan sopimuskauden aikana. Toisella valtio-sektorin organisaatiolla, jolle ehdotettiin suoriutumisen arvioinnin kehittämistä, oli melko samankaltainen tilanne. Sen kanssa kehittämistyöpajat suunnattiin suoraan tuottamaan toimenpidesuunnitelma seuraavaa neuvottelukierrosta varten.

Ryhmä 3: Dokumentoidaan sekä luodaan yhteiset toimintatavat, palkkastrategia ja suunnitelmat

Tämä ryhmä oli suurin. Osittain ryhmän koko johtuu siitä, että pienyritysverkosto asettuu jo lähtökohdiltaan tähän ryhmään. Pienyritysverkoston neljän yrityksen kanssa oli sovittu, että kehittämistyö kohdistuu palkkastrategian luomiseen. Tutkijat näkivät, että dokumentointia tarvitaan myös kirkkosektorin organisaatioissa sekä ainakin yhdessä valtio-sektorin organisaatioissa. Nämä organisaatiot olivat itsekkin samaa mieltä tutkijoiden kanssa.

Pienyritysverkosto erosi hankkeen muista organisaatioista siten, että yrityksillä ei oletettu olevan pitkälle vietyjä palkkausjärjestelmiä. Työpajatyöskentelyiden tarkoituksena olikin luoda organisaatioille palkkastrategia ja ymmärrys oman yrityksen palkitsemisen tilasta. Isoilla yrityksillä ja julkisen sektorin organisaatioilla palkkausjärjestelmät on yleensä erittäin hyvin dokumentoitu, mutta pienillä pk-yrityksillä ei välttämättä ole resursseja toteuttaa edes esimerkiksi tasa-arvosuunnitelmien vaatimia dokumentointeja ja palkka-analyyssejä.

Pienyritysverkoston jäsenistä kolme aloitti palkkastrategian työstämisen vauhdikkaasti, mutta yksi organisaatio jättäytyi jo varhaisessa vaiheessa pois työskentelystä. Syytä vetäytymiselle ei tiedetä. Kolmen muun yrityksen kanssa työpajoissa keskityttiin selkeyttämään palkitsemisen kokonaisuutta, kuten valintojen tekemistä peruspalkkausjärjestelmän ja muiden palkitsemisen tapojen välillä. Yhdessä työpajassa käsiteltiin tasa-arvosuunnitelmien laatimista ja ruodittiin palkkakartoitusten tuloksia organisaatioittain. Kaikki hankkeen toimintaan osallistuneet yritykset saivat työpajatyöskentelyiden aikana ja välitehtävien avulla selkeytettyä omaa palkkastrategiaansa ja nostettua esille oman organisaationsa kannalta keskeiset kehittämiskohteet.

Vaikka isoilla organisaatioilla on yleensä palkkausjärjestelmien dokumentointi kunnossa, nähtiin erityisesti kirkkosektorin tarvitsevan dokumentointia ja yhteisten toimintatapojen luomista. Kirkkosektorin kahdessa organisaatioissa tarve selittyi luonnollisesti sillä, että kokonainen uusi palkanosa oli vasta tulossa käyttöön, joten sen dokumentointia oltiin vasta luomassa.

Yhdessä pk-yrityksessä dokumentoinnin tarve havaittiin olennaiseksi jo senkin takia, että palkkausjärjestelmän soveltamisperiaatteista tiesi sillä hetkellä pelkästään toimitusjohtaja eikä mitään kirjallisia dokumentteja ollut olemassa. Samassa yrityksessä kehitettiin myös suoriutumisen arviointia, joten neljän työpajan aikana kyseisessä organisaatioissa saatiin tehtyä varsin isoja asioita. Toisessa pk-yrityksessä tapahtui kesken hankkeen fuusio. Muutostilanteen myötä keskeiset toimijat vaihtuivat eikä johto katsonut mahdolliseksi jatkaa hanketta niissä olosuhteissa. Tämän organisaation kohdalla kehittämistyö loppui olosuhteiden pakosta.

Ryhmä 4: Koulutetaan

Tähän ryhmään kuuluivat tutkijoiden ehdotuksesta muun muassa kaikki kirkkosektorin organisaatiot, juuri siitä syystä, että kehittämistyön loogisena jatkumona olisi ollut hyvä tuottaa koulutusmateriaalit. Aikapula kuitenkin rajoitti tämän työn tekemistä. Lopulta vain yhden kirkkosektorin organisaation kanssa päästiin siihen vaiheeseen, että pystyttiin keskustelemaan tulevien koulutusten suuntaviivoista ja hahmottelemaan yhdessä koulutusten aikataulut.

Kaikista TAPAS-hankkeen organisaatioista vain yhdelle kuntaorganisaatiolle tutkijat suosittelivat koulutuspaketin luomista ensisijaisena kehittämistoimena, ja organisaatio itse oli samoilla linjoilla. Tämä kuntaorganisaatio oli tehnyt paljon työtä tasa-arvoisen palkkausjärjestelmän kehittämiseksi, ja sillä hetkellä realistisinta oli tehdä seuraavaksi tasa-arvopyrkimyksiä tukeva koulutusmateriaali. Toisessa kuntaorganisaatiossa ajaututtiin lopulta koulutuspaketin rakentamiseen muiden kehittämissuunnitelmien kaatuessa, kuten aikaisemmin ryhmän 2 kohdalla todettiin. Huomionarvoista on se, että näiden kahden organisaation toiminnalla oli selvä ero, vaikka lopputulos olikin sama.

Ryhmä 5: Ei tehdä kehittämistyötä

Tämän ryhmän organisaatiot eivät tehneet lainkaan kehittämistyötä. Yksi ryhmän organisaatioista joutui jättäytymään kehittämistyöstä kokonaan, toinen organisaatio jätti tulemat ta sovittuihin tapaamisiin. Kolmas organisaatio piti kehittämistyötä tarpeettomana.

Yhteenveto. Miten tasa-arvonäkökulma on otettu huomioon palkkausjärjestelmien kehittämistyössä? Tutkijat nostivat yhdessä organisaatioiden kanssa kehittämistyön kohteiksi teemoja, jotka liittyvät palkkausjärjestelmän rakenteisiin ja soveltamisprosesseihin. Teemojen nähtiin olevan sellaisia, jotka itsessään vaikuttavat tasa-arvoon: sen näkymiseen, sen ymmärtämiseen ja sen kokemiseen. Tutkijat katsoivat, että teemat itsessään vaikuttavat tasa-arvopyrkimykseen eri tavoin ja ovat näin myös vaikuttavuudeltaan eritasoisia. Hankkeen kokonaistavoitteiden kannalta keskeisimmäksi ja vaikuttavimmaksi kehittämistyöksi nähtiin vaativuuden arvioinnin kehittäminen, sillä se määrittää yleisesti yksittäisen henkilön peruspalkasta valtaosan kaikissa tutkituissa organisaatioissa⁷⁸. Tämä kehittämistyö toteutui kuitenkin vain yhdessä pk-sektorin organisaatiossa. Toisena tärkeänä kehittämisteemana nähtiin suoriutumisen arvioinnin kehittäminen. Suoriutumiseen perustuva palkanosa on keskeinen osa uusia palkkausjärjestelmiä, ja näin myös suoriutumisen arviointi on merkittävässä roolissa muodostamassa henkilöstön kokemuksia tasa-arvoisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta. Suoriutumisen arviointia kehitettiin seitsemässä organisaatiossa.

Kolmantena kehittämisen teemana nähtiin dokumentointi, yhteisten toimintatapojen luominen, palkkastrategia ja suunnitelmat. Tasa-arvonäkökulmasta tarkasteltuna dokumentointi näyttöytyy tärkeänä muun muassa palkkausjärjestelmän läpinäkyvyyden takaajana. Teeman vaikuttavuuden voidaan kuitenkin katsoa tulevan välillisesti, sillä itse dokumentti tai suunnitelma harvoin itsessään tuottaa tasa-arvokokemuksia. Vaikutusten syntyminen edellyttää aina sitä, että dokumentit ja suunnitelmat kytetään toimintaan. Pienyritysverkoston toiminnan keskeisenä ajatuksena oli selkeyttää palkkauksen ja palkitsemisen kokonaisuutta ja näin luoda mahdollisuuksia tulevalle kehittämistyölle. Monissa muissa organisaatioissa dokumentoitiin ja selkeytettiin pelisääntöjä esimerkiksi samalla kun kehitettiin suoriutumisen arviointia. Tasa-arvonäkökulmaa tuotiin esille myös niissä kahdessa organisaatiossa, joissa tehtiin toimintasuunnitelmia ja selvityksiä seuraavaa sopimuskautta ja sopimusneuvotteluita silmällä pitäen.

⁷⁸ Ks. tämän raportin luvut 1, 2 ja 5.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tasa-arvoa palkkaukseen -tutkimus- ja kehittämishankkeen taustalla oli tarve kehittää työn vaativuuden sekä pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien toimivuutta ja vaikuttavuutta samapalkkaisuuden näkökulmasta. Lisäksi hankkeen tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, miten voidaan edistää samapalkkaisuutta sekä palkkauksen oikeudenmukaisuutta ja kannustavuutta. Toiminnallisesti hankkeen painopiste oli palkkausjärjestelmien kehittämissyhteistyössä, jota tehtiin kohdeorganisaatioissa. Hankkeessa on hyödynnetty kehittämissyhteistyöstä tehtyjä havaintoja sekä laaja-alaisesti myös muuta aineistoa, kuten tutkimushaastatteluita, henkilöstökyselyitä, organisaatioista kerättyjä palkka-aineistoja, työehtosopimuksia sekä organisaatioiden omia dokumentteja. Tässä luvussa esitellään hankkeen keskeisimmät havainnot hankkeelle asetettujen tavoitteiden näkökulmasta.

Samaa palkkaa samasta tai samanarvoisesta työstä

Samapalkkaisuusperiaatteella tarkoitetaan sitä, että miehille ja naisille tulee maksaa samaa palkkaa samasta ja samanarvoisesta työstä. TAPAS-hankkeen tulosten pohjalta näyttäisi siltä, että monissa organisaatioissa ei ymmärretä täysin samapalkkaisuusperiaatetta. Periaatteen keskeinen sisältö on, että paitsi *samasta työstä myös samanarvoisesta mutta sisällöltään erilaisesta* työstä tulisi maksaa yhtä suurta palkkaa. Organisaatioiden arjessa periaate näyttää tyypistyneen vain samaksi palkaksi samasta työstä, jolloin samanarvoisuutta ei pohdita laajemmin. Samassa työssä saman työnantajan palveluksessa on harvoin havaittavissa huomattavia eroja miesten ja naisten palkoissa. Sen sijaan eroja saattaa löytyä erilaisissa mutta samanarvoisissa tehtävissä toimivien välillä. Jos palkkavertailuja tehdään vain ammattiryhmittäin ja sopimusaloittain, eriarvoisuus jää usein havaitsematta. Miesten ja naisten ammatillinen segregatio organisaation sisällä taas on niin tavanomaista, että sitä harvoin kyseenalaistetaan. Myös useimmissa TAPAS-organisaatioidenkin tasa-arvosuunnitelmissa todetaan, että miehet ja naiset toimivat eri tehtävissä, mistä seuraa erilaiset palkat. Tätä ei kuitenkaan useimmiten pidetä asiana, johon pitäisi yrittää vaikuttaa.

Työn vaativuuden arviointi mahdollisten yhtenäisten vertailuperusteiden avulla

Samapalkkaisuusohjelman yksi keskeisimmistä tavoitteista on mahdollistaa työn vaativuuden arviointi yhtenäisten vertailuperusteiden avulla nykyistä laajemmin eri ammateissa ja tehtävissä. *Tasa-arvoa palkkaukseen* -hanke edisti tätä tavoitetta tarkastelemalla lähemmin TAPAS-organisaatioiden palkkausjärjestelmissä käytettäviä työn vaativuuden arviointikriteereitä ja niiden sisältöjä. Tehdyssä tarkastelussa havaittiin, että arviointikriteerit poikkesivat huomattavasti toisistaan erityisesti sen mukaan, kuinka paljon kriteereitä oli käytössä ja oliko niitä selitetty mitenkään. Kriteerien sisällöistä ja tulkinnoista oli kuitenkin löydetty yhteisiä nimittäjiä järjestelmien eroavaisuuksista huolimatta. Mahdollisista yhteisistä vertailuperusteista voidaan todeta, että jokaisessa TAPAS-organisaatiossa oli käytössä työn vaativuuden arvioinnissa seuraavat kriteerit: perusosaaminen, vuorovaikutustaidot ja vastuu. Näiden lisäksi jokaisessa järjestelmässä oli kuitenkin vielä muitakin arviointikriteereitä, jotka useimmiten liittyivät kyseisen ammattialan ominaispiirteisiin, kuten olosuhteisiin. Pelkästään näiden havaintojen perusteella ei voi ottaa kantaa siihen, missä määrin on mahdollista saada eri tehtäville yhtenäiset arviointiperusteet yli organisaatio- tai sektorirajojen⁷⁹.

⁷⁹ Tutkimuksessa selviteltiin toimeksiannon mukaisesti ainoastaan organisaatioissa käytössä olevia järjestelmiä, ei varsinaisesti eri järjestelmien sopivuutta erilaisiin töihin.

Sen sijaan organisaatiotasolla tulisi pyrkiä yhtenäisiin työn vaativuuden arviointiperusteisiin, jotta voitaisiin varmistaa edes tasa-arvolain edellyttämä samapalkkaisuus. Hankkeessa saadut kokemukset toivat esille sen, että usean järjestelmän käyttö saman työnantajan piirissä johtaa eri tehtävien ja henkilöstöryhmien erilaiseen kohteluun ja näin mahdolliseen syrjintään. Työn vaativuuden arviointiperusteiden yhtenäistäminen edellyttää kuitenkin yhteistä tahtoa, eikä ainakaan toistaiseksi työmarkkinarealismi ole edistänyt tämän suuntaista kehittämistä.

Samapalkkaisuuden edistämistyössä painotetaan usein työn vaativuuteen perustuvan palkanosan merkitystä⁸⁰. Tämä on varsin luonnollista, sillä tyypillisesti suomalaisessa palkkarakenteessa tehtäväkohtainen palkanosa muodostaa huomattavan osan työntekijän peruspalkasta. On kuitenkin hyvä muistaa, että samapalkkaisuusperiaate pitää sisällään myös samanarvoisen työsuorituksen. Toisin sanoen paremmasta pätevyydestä ja työsuorituksesta tulee maksaa enemmän palkkaa kuin vähäisemmästä. Mikäli työsuorituksen perustuva palkanosa on jäsentymätön, muodostaa se omalta osaltaan tasa-arvoriskin. Tästä syystä *Tasa-arvoa palkkaukseen* -hankkeessa on kiinnitetty huomiota myös henkilökohtaisen palkanosan kehittämiseen.

Uudet palkkausjärjestelmät ja tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja kannustavuus

Jo raportin johdannossa tuotiin esiin uusiin palkkausjärjestelmiin liitettävien määreiden problemaattisuus. Uusia palkkausjärjestelmiä kuvaillaan usein tasa-arvoisiksi, oikeudenmukaisiksi ja kannustaviksi. Hankkeen aikana tehdyt havainnot kuitenkin osoittavat, että todellisuudessa palkkausjärjestelmien välillä ja erityisesti niiden soveltamisessa on suurta vaihtelua eikä voida automaattisesti, ilman lähempää tarkastelua, olettaa niiden olevan mitään edellä mainituista.

Palkkausjärjestelmiä sovellettaessa tasa-arvo liitetään usein oikeudenmukaisuuden käsitteeseen. Hankkeessa tehdyt henkilöstökyselyt toivat kuitenkin esille näihin käsitteisiin liittyvät erot kokemusten kautta. Ehkä hieman yllättäenkin kysymyksiin palkkauksen tasa-arvosta vastattiin huomattavasti myönteisemmin kuin kysymyksiin palkkauksen oikeudenmukaisuudesta. Selkeimmin näihin käsitteisiin liittyvien kokemusten erilaisuus tuli kuitenkin esille miesten ja naisten näkemyseroissa. Vaikka naiset suhtautuivat miehiä kriittisemmin palkkauksen tasa-arvoon ja oikeudenmukaisuuteen, näkemyserot ovat huomattavasti suuremmat kysymyksissä palkkauksen tasa-arvosta. Koska näihin liittyvät miesten ja naisten väliset näkemyserot poikkeavat näinkin selvästi toisistaan, ei voi olettaa, että sukupuolten tasa-arvo tulee huomioiduksi samalla kun huomiota kiinnitetään palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuuteen.

Myös uusien palkkausjärjestelmien kannustavuuteen tulisi suhtautua nykyistä kriittisemmin. Palkkarakenteensa perusteella uusien palkkausjärjestelmien nähdään tukevan kannustavuutta. Palkkojen porrastaminen tehtävän vaativuuden mukaan kannustaa hankimaan ammattitaitoa, käyttämään sitä vastuullisissa tehtävissä sekä hakeutumaan vaativiin töihin. Henkilökohtaiseen suoritukseen perustuvalla palkitsemisella pyritään puolestaan kannustamaan työntekijöitä saavuttamaan määrältään ja laadultaan hyviä tuloksia sekä lisäämään ammatin hallintaa ja siihen liittyvää pätevyyttä. (Esim. Kannustavaan palkkaukseen, 1996.) Tehdyn henkilöstökyselyn tulokset osoittavat, että henkilöstö ei pidä omien organisaatioidensa palkkausjärjestelmiä kannustavina. Suhtautuminen on poikkeuksellisen kriittistä, kun sitä vertaa muihin palkkausjärjestelmän toimivuutta tai vaikuttavuutta mittaaviin ulottuvuuksiin. Erityisen kriittisesti vastaajat suhtautuivat uusiin palkkausjärjestelmiin liittyviin perusoletuksiin, eli siihen, että palkkausjärjestelmä rohkaisisi pyrkimään

⁸⁰ Ks. esimerkiksi Samapalkkaisuusohjelma: Samapalkkaisuuteen liittyviä keskeisiä käsitteitä (2011).

vaativampiin tehtäviin tai innostaisi hankkimaan lisää ammattitaitoa. Tämän perusteella on kuitenkin vaikea arvioida, kuinka kannustavia TAPAS-organisaatioissa käytössä olevat palkkausjärjestelmät todellista ovat. Enemmänkin kysymys lienee siitä, että on vaikea havaita palkkausjärjestelmän ja siihen liittyvien kannustavuustekijöiden välistä yhteyttä. Palkkausjärjestelmällä ja oikealla palkkarakenteella voidaan tukea tiettyjä organisaation tavoitteita (kuten vaativampiin tehtäviin pyrkimistä tai ammattitaidon lisäämistä), mutta palkkausjärjestelmä itsessään harvoin kannustaa mihinkään. Pitkälti kysymys on myös siitä, että henkilöstö ei oikeasti tiedä, mihin palkkausjärjestelmällä pyritään tai mitä sillä tavoitellaan. Toinen usein esille tullut, kannustavuuteen liittyvä tekijä on se, että työntekijät eivät katso heillä olevan minkäänlaisia etenemismahdollisuuksia. Mikäli työntekijät olettavat palkkausjärjestelmään liittyvän jonkin kannustavuuselementin, mutta käytäntö osoittautuu toiseksi, kääntyy haluttu viesti täysin vastakkaiseksi.

Sukupuolten palkkatasa-arvon edistämisessä on hyvä huomioida myös se, että palkkansiin liittyvät samapalkkaisuusperiaatteet voivat käytännössä sekä vahvistua että muuttua. Tämä tuli hankkeessa ilmi, kun tarkasteltiin henkilöstön kokemuksia ja käsityksiä. Yleisesti ottaen voitaneen ajatella, että samapalkkaisuuspyrkimyksiä pidetään positiivisena ja kannatettavana asiana. Kun asiaa tarkastellaan yksilöiden omien kokemusten kautta, kuten tässä tutkimuksessa tehtiin, voi tilanne näyttää hieman toisenlaiselta. Haastatteluaineiston perusteella samapalkkaisuusperiaatteita vahvistava käytäntö saattoi muuttua myös negatiiviseksi kokemukseksi. Huomionarvoista onkin, että yleisesti samapalkkaisuutta tavoitteleva positiivinen linjaus saattaakin näyttäytyä esimerkiksi yksilön palkka- tai urakehityksen kannalta negatiivisena. Yksilön kannalta on tärkeää, että hän ymmärtää palkkausjärjestelmään liittyvät samapalkkaisuusperiaatteet ja niitä toteuttavat linjaukset työpaikalla. Jos palkkausjärjestelmään liittyvät käytännöt ovat muovautuneet sellaisiksi, ettei yksilö (enää) havaitse yhteyttä samapalkkaisuuspyrkimykseen, on perustelu toki vaikeampaa. Tällöin on mahdollista, ettei henkilöstö koe palkkausjärjestelmää kannustavana, sillä se kokee palkanosien määräytyvän väärin perustein.

Tasa-arvo palkkausjärjestelmien käytännön tavoitteena

Sukupuolten tasa-arvon edistäminen oli asetettu palkkausjärjestelmän tavoitteeksi vain harvoin. Usein luotettiin siihen, että tasa-arvonäkökulma tulee huomioiduksi automaattisesti, kun palkka määräytyy tehtävän vaativuuden mukaan. Mikäli vertailuja tehdään vain ammattikunnittain tai vaativuusluokittain, antaa tämä kuvan, että tasa-arvoasiat ovat kunnossa ja perusteettomia palkkaeroja sukupuolten välillä ei ole. Yleinen näkemys oli myös se, että työn vaativuuden arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä jo sinänsä takaa tasa-arvoisen kohtelun; perustuhan palkka tuolloin työn vaativuuteen, ei työntekijän sukupuoleen. Tällöin havaitsematta saattaa jäädä esimerkiksi tehtävien erilaiseen arvostukseen liittyviä tekijöitä.

Tasa-arvosuunnitelma on parhaimmillaan hyvä työkalu työpaikan tasa-arvon tilan seurantaan. TAPAS-organisaatioiden tasa-arvosuunnitelmista oli kuitenkin havaittavissa, että sukupuolten tasa-arvo oli jäänyt taka-alalle suhteessa muihin yhdenvertaisuuskysymyksiin. Tasa-arvonäkökulma on hyvä pitää erikseen esillä, jotta esimerkiksi stereotyyppiset näkemykset erilaisista tehtävistä ja ammateista eivät vaikuta niiden arvioitua vaativuuteen. Ammatin naisvaltaisuuden on todettu liittyvän suoraan ammatin arvostukseen ja palkkaan, koska naisammattien uskotaan olevan vähemmän tuottavia kuin ne todellisuudessa ovat (esim. Löfström 1999). Tästä syystä asiaan tulee kiinnittää erityistä huomiota, eikä luottaa siihen, että tasa-arvo toteutuu itsestään. Myös Angela Wright (2011) toteaa, että usein luotetaan liiaksi pelkästään siihen, että työn vaativuuden arviointi kykenee tuottamaan tasa-arvoisen lopputuloksen. Tällöin vaarana on se, että palkkausjärjestelmä vain uusintaa jo olemassa olevaa hierarkiaa tehtävien välillä.

Jotta samapalkkaisuutta organisaatiotasolla voidaan edistää, tulee tasa-arvosuunnittelu kytkää osaksi palkkausjärjestelmän soveltamista. Lisäksi on tarpeen seurata palkkakehitystä säännöllisesti palkkakartoituksella ja puuttua havaittuihin epäkohtiin. Jotta tasa-arvosuunnittelulla pystytään edistämään samapalkkaisuuden toteutumista, on organisaatioiden kyettävä vertailemaan nykyistä paremmin tehtävien samanarvoisuutta erilaisissa ammateissa ja sopimusalaista riippumatta. Lisäksi tarvitaan huolellinen selvitys tasa-arvon tilasta, selkeät ja konkreettiset selvitykseen pohjaavat toimenpiteet sekä säännöllinen seuranta. Tasa-arvon edistäminen on myös hyvä ottaa palkkausjärjestelmän soveltamisen yhdeksi keskeiseksi tavoitteeksi ja kertoa tästä selkeästi myös henkilöstölle.

Palkkausjärjestelmien soveltamiseen liittyvät tasa-arvoriskit

Myös palkkausjärjestelmien soveltamiseen näyttäisi liittyvän erilaisia riskejä tasa-arvolle. Vaikka monilla organisaatiolla on ollut käytössään työn vaativuuden arviointijärjestelmä, se on saattanut olla niin monimutkainen tai vaikeasti avautuva, että analyttinen arviointi on vähitellen jäänyt käytännössä tekemättä. Sen sijaan avuksi on otettu oikoteitä, kuten nimikkeiden sijoittelua suoraan eri vaativuusryhmiin. Tällainen menettely on ajan mittaan johtanut pois vaativuuden arvioinnista ja tuonut tilalle summittaiset ammattien tai tehtävien nimikeperusteiset arvostukset. Keskusteluissa on saatettu silti väittää, ettei perusteettomia palkkaeroja sukupuolten välillä ole vaan että erot perustuvat nimenomaan eroihin vaativuudessa. Joissakin tapauksissa palkka on määritetty markkinoiden mukaan. Tämän jälkeen se on yritetty sovittaa järjestelmään: todellisuudessa markkinatilanteesta johtuva palkanosa on sisällytetty tehtävä- tai suoritusperusteiseen palkanosaan. Tällöin palkka ohjaa arviointia, eikä päinvastoin.

Ajan mittaan riski epätasa-arvoisuudesta kasvaa, jos vaativuuden arviointi jätetään tekemättä, vaikka töiden sisältö muuttuu. Esimiesten tulisi huolehtia siitä, että tieto tehtävien sisällöstä on ajantasainen ja että palkkausjärjestelmän soveltamisessa otetaan huomioon tehtävien vaativuudessa tapahtuneet muutokset.

Tutkimuksessa havaittiin myös jossain määrin ammattien arvostuksiin liittyviä käytäntöjä työn vaativuuden arvioinnissa, mikä heikentää järjestelmien sukupuolineutraaliutta. Vastaavia vakiintuneita asenteita on havaittavissa myös työntekijäpuolella: edunvalvonnan kautta saavutetut suhteelliset edut halutaan säilyttää, eikä vaativuuden arvioinnin edellyttämiin muutoksiin suhtauduta suopeasti, jos ne horjuttavat voimassa olleita arvostuksia ja käytäntöjä.

Työsuorituksen huomioon ottamisen kannalta katsoen suurin riski tasa-arvolle on se, ettei organisaation käytössä ole minkäänlaisia systemaattisia suoriutumisen arviointiprosesseja tai ettei sillä ole yleensääkään käsitystä siitä, miten arvioinnin tulos heijastuu palkan. Yksi keskeinen riski näyttäisi muodostuvan myös siitä, että henkilökohtainen palkanosa ei perustu työsuorituksen todelliseen arviointiin vaan muihin tekijöihin, kuten markkinatilanteeseen tai vaikkapa ennalta määrättyihin keskiarvorajoituksiin. Käytössä saattavat olla joko etukäteen määrätyt keskiarvoprosentit, tai organisaatiossa jaetaan vain rajallinen määrä pisteitä. Tasapuolinen arviointi saattaa tukehtua myös jaossa olevan rahan määrään, koska oletetaan, että suorituspisteillä on oltava vakiomääräinen ja suoraan lasketavissa oleva raha-arvo.

Palkkausjärjestelmän rakenteen on oltava niin avoin, että siitä voidaan havaita mahdollinen syrjivyyys. Tämä on mahdollista vasta silloin, kun kaikki palkan eri ulottuvuudet ja perusteet on havaittavissa. Esimerkiksi nimikkeisiin tai ammattien summittaisiin arvostuksiin nojaavat perusteet eivät kerro riittävästi vaativuseroista tehtävien välillä, joten niistä on siirryttävä sukupuolineutraaliin vaativuuden arviointitarkasteluun. Myös arviointikäytäntöjen on oltava läpinäkyviä. Esimerkiksi esimiesten tekemä vaativuuden arviointi on tässä suhteessa osoittautunut ongelmalliseksi. Monesti esimiesten arviointi kohdistuu eri-

laisiin ammattiryhmiin, yksi arvioi esimerkiksi opetustehtävissä toimivia, toinen hoivatehtäviä ja kolmas teknisiä asiantuntijatehtäviä. Vaikka esimiehet arvioisivat samanlaista tehtäväprofiilia, heidän arvionsa eivät ole keskenään johdonmukaisia, jos he eivät tiedä miten vastaavan tehtäväprofiilin vaativuutta on arvioitu muualla organisaatiossa. Sama vaatimus koskee myös työsuorituksen arviointia. Pyrkimys objektiivisuuteen omien alaisen työn vaativuuden ja työsuorituksen arvioinnissa ei riitä, jos arviointiskaala poikkeaa eri esimiesten kesken. Koska organisaation on pyrittävä töiden vaativuuden ja työsuoritusten yhtenäiseen ja objektiiviseen tarkasteluun, on arviointitapaa voitava kontrolloida keskitetysti. Muussa tapauksessa arvioinnin tasalaatuisuus kärsii ja samalla syntyy epäily mahdollisista syrjivistä menettelyistä.

Samapalkkaisuutta edistävä kehittämissyhteistyö

TAPAS-hankkeen organisaatioissa tehty kehittämistyö toi esille muutamia merkittäviä havaintoja sukupuolten palkkatasa-arvon edistämisen näkökulmasta. Kehittämissyhteistyön aikana organisaatioissa tehtävä kehittämissyö muovautui tai muuttui alkuperäisistä suunnitelmista monella tapaa. Kehittämissyhteistyötä kuvaavassa luvussa 7 todettiin, että esimerkiksi vain yhdessä organisaatiossa kehitettiin vaativuuden arviointijärjestelmää – joka kuitenkin oli arvioitu tasa-arvovaikutuksiltaan merkittävimmäksi kehittämistyöksi. Tuloksista havaittiin myös, että monessa organisaatiossa suunnitelmat muuttuivat kehittämistyön edetessä ja alkuperäiset tavoitteet lieventyivät, joissakin organisaatioissa lähes olemattomiin.

Konkreettisimmillaan kehittämistyön vaikuttavuus tuntui TAPAS-hankkeen tulosten pohjalta nojaavan siihen,

- kuinka sitoutunut kehittämissyöryhmä oli kehittämistyöhön
- kuinka sitoutunut johto oli kehittämistyöhön tai antoiko se kehittämissyöryhmälle valtuudet kehittää
- kuinka hyvin organisaatioiden kehittämissyöryhmät pystyivät näkemään kehittämistyön osana palkkausjärjestelmän kokonaisuutta ja sitä kautta osana organisaation tasa-arvotyötä
- uskallettiinko kehittämissyöryhmässä toimia itsenäisesti oman organisaation lähtökohdista eikä muiden organisaatioiden mallien mukaisesti ja luotettiin tutkijoiden ammattitaitoon
- uskallettiinko sosiaalista normistoa tai totuttuja toimintatapoja kyseenalaistaa tai tarkastella kriittisesti
- kuinka hallitseviksi TES- tai VES-määräykset organisaatiossa koettiin
- vähäteltiinkö tehtävän kehittämistyön merkitystä siitä syystä, että ”tasa-arvoasiathan ovat jo meillä kunnossa”
- nähtiinkö tekniset sovellukset kehittämistyötä rajoittavina: ”Ei me voida tällä tavalla kehittää, kun järjestelmät eivät taivu.”

Kehittämissyhteistyön aikana TAPAS-hankkeessa tehdyn tasa-arvoa edistävän työn vaikuttavuus näytti riippuvan edellä esitetyn listauksen mukaisesti usein siitä, oliko organisaatiolla ja sen kehittämissyöryhmällä tahto ja ymmärrys edistää tasa-arvoa. Yhteistä monille organisaatiolle oli se, että niille oli muodostunut vahva sosiaalinen normisto siitä, miten palkkausjärjestelmiä voi käyttää ja soveltaa. Kehittämissyöryhmät olivat jo valmiiksi omaksuneet ajattelumallin, jonka puitteissa kehittämistyötä voitiin tehdä. Stangor (2004) nostaa esille, että takertuminen vanhoihin toimintatapoihin ja metodeihin jäykistää ryhmien toimintaa ja että uusien toimintatapojen ja ajattelumallien sisäistäminen osaksi toimintaa on hyvin vaikeaa. Stangorin analyysi kuvasi hyvin monien hankkeen organisaatioiden kehittämisyöryhmän toimintaa.

Osassa organisaatioista kehittämistyöryhmät eivät päästäneet vanhoista toimintatavoistaan irti, osassa organisaatioista taas ryhmän toiminnan lähtökohtana oli avoimesti ajatella toisin. Osalla organisaatioista vanhoista toimintatavoista kiinni pitäminen liittyi vahvasti kokemuksiin työehtosopimusten soveltamisesta. Sen sijaan ainakin yhdessä organisaatiossa kävi niin, että kehittämiskohdetta varten tehty pohjatyö muuttui yllättäen normiksi ja ehdottomaksi pohjaksi koko kehittämistyölle.

Monessa organisaatiossa ei ollut tahtoa tehdä syvällisiä muutostöitä ja muutospelkoa saatettiin häivyttää erilaisilla selityksillä siitä, miksi kehittämistyö on hankalaa, tai tasa-arvotyön merkittävyyden vähättelyllä. Tällaisia esimerkkejä olivat joissakin tapauksissa muun muassa työehtosopimusten joustamattomuuteen perustuvat syyt. Selityksenä saattoi olla myös kokemus siitä, että tietotekniset ratkaisut eivät tukeneet kehittämistyötä. Tekniset järjestelmät eivät olleetkaan vain aputyökaluja, vaan niiden toimintalogiikka itsessään ohjasi tai rajoitti palkkausjärjestelmän soveltamista tai palkkausjärjestelmän kehittämistä.

Kehittämistyön aikana joidenkin organisaatioiden tavoitteita jouduttiin muokkaamaan useaan otteeseen ja kehittämistyöryhmäläiset olivat vakuuttuneita siitä, että kehittämistyötä on mahdotonta tehdä. Esimerkiksi erään organisaation kanssa tehdyn yhteistyön aikana havaittiin, että kehittämistyöryhmän jäsenten oli mahdotonta löytää yhteisiä nimittäjiä organisaation eri toimintojen välille, jolloin myös yhteinen ja yhtenäinen kehittämistyö tuntui mahdottomalta. Kehittämistyön tavoitteita lievennettiin jokaisella tapaamiskerralla siten, että lopulta työryhmää kannustettiin löytämään edes jokin sellainen toiminto, joka leikkaisi heidän mielestään koko organisaation läpi. Tavoitteena oli, että tuota yhdessä tunnistettua toimintoa pyrittäisiin kehittämään linjakkaaksi siten, että se omalta osaltaan voisi tukea palkkausjärjestelmän tasa-arvoista soveltamista.

Valitettavan usein kävi siis niin, että lopussa oli päädytty varsin kauas siitä, mitä alun perin ehdotettiin kehitettäväksi. Tämä ei johtunut välttämättä siitä, etteikö ehdotettuja asioita olisi voitu oikeasti kehittää, vaan siitä, että kehittämistyöryhmän jäsenet eivät voineet uskoa kehittämistyön olevan mahdollista. Tällaisen tilanteen edessä voidaankin perustellusti kysyä, mitä tasa-arvovaikutuksia kehittämistyöllä sitten oli. Ei ainakaan niitä vaikutuksia, joita alun perin kehittämistyötä suunniteltaessa toivottiin olevan. Tämän tapaiset organisaatioiden kehittämistarinat ovat todellisuutta ja nostavat esille sen tosiasian, että organisaatioiden palkkausjärjestelmien kehittäminen ei välttämättä törmää niinkään lainsäädännön tai työehtosopimusten asettamiin rajoitteisiin kuin organisaatiokulttuurin muodostamiin esteisiin, joita saatetaan kyllä perustella lainsäädännön tai työehtosopimusten tiukkuudella.

Hankkeen kokonaistavoitteiden saavuttamisen kannalta hankalimpia olivat organisaatiot, joissa ei syystä tai toisesta tehty minkäänlaista kehittämistyötä koko hankkeen aikana. Näillä organisaatioilla ainakin yksi yhteinen nimittäjä tuntui olevan se, että tutkimus- ja kehittämishankkeeseen lähdettiin mukaan väärillä perusteilla. Yksi organisaatioista odotti, että hankkeessa tehdään sille tasa-arvosuunnitelma ilman, että sen täytyisi panostaa tai osallistua asiaan. Toinen organisaatio oli keskellä palkkausjärjestelmän muutostyötä, johon myös kehittämistyön oli tarkoitus kohdentua, mutta hankkeen toteutuksessa ei päästy eteenpäin organisaatiossa tapahtuvien muutosten vuoksi. Kolmas organisaatio piti varsinaista kehittämistyötä tarpeettomana ja katsoi tasa-arvon edistämiseen liittyvän tiedotuksen ajavan saman asian.

Tällaiset organisaatiot ovat usein isojen kehittämishankkeiden vaikeimpia yhteistyökumppaneita. Toisaalta ne myös tuovat hyvin esille sen todellisuuden, jossa isoissa hankkeissa eletään: yhteistyötä tehdään hyvin erilaisten ja eri tavalla tasa-arvovalveutuneiden organisaatioiden kanssa. Toiset organisaatiot ovat siinä vaiheessa omaa tasa-arvotyötään, että ne eivät edes pysty näkemään tarvetta kehittämistyölle tai pelästyvät ajatustakin siitä, että niiden palkkausjärjestelmiä lähdettäisiin kehittämään tasa-arvonäkökulmasta. ”Meillä

on tasa-arvoasiat kunnossa” on mantra, jota lähes jokainen TAPAS-hankkeenkin organisaatio toisti alkukartoitusvaiheessa. Suurin osa organisaatioista pääsi tavalla tai toisella ennakoasenteiden yli, mutta muutamat hankkeen organisaatioista eivät siihen pystyneet.

Kehittämistyön aikana tutkijat havaitsivat, että koulutuksen järjestäminen nähtiin monessa organisaatiossa helpohkona ratkaisumallina epämääräisiin palkkausjärjestelmäongelmiin silloin kun niitä ei muutoin ole pystytty ratkaisemaan. Todelliset ongelmat saattoivat olla vaikuttavuudeltaan suuremmissa kohteissa, kuten vaativuuden arvioinnin tai suoriutumisen arvioinnin säännöissä ja soveltamisessa. Samapalkkaisuutta edistävän palkkausjärjestelmähankkeen tarpeellisuutta pohtivassa selvityksessä (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2006:80) todetaan suorituksenarviointijärjestelmien toimivuuden edellytyksistä, että ”kysymys on siitä, miten esimiehet kykenevät käyttämään arviointijärjestelmää, miten he pystyvät arvioimaan, kehittämään ja palkitsemaan. – – Esimiehiä valmennettaessa keskustellaan yleensä siitä, mitkä asiat lisäävät työntekijöiden motivaatiota ja kannustavat heitä hyviin suorituksiin. Tämän lisäksi valmennuksissa olisi hyvä pohtia myös naisten ja miesten tasa-arvoon liittyviä arvoja ja asenteita, jotta vanhat ajattelutavat eivät ohjaisi arviointia.”

Esimiesten koulutus on tärkeää, sitä ei käy kiistäminen, mutta palkkausjärjestelmän rakenteiden ja soveltamisohjeiden on oltava ensin kunnossa, jotta esimiehet voivat tehdä arviointeja ilman, että vanhat ajattelutavat ohjaavat heitä. Kuten TAPAS-hankkeen tuloksista on pääteltävissä, palkkausjärjestelmän kehittämistyössä ei välttämättä aina päästy käsiksi todellisiin ongelmiin – hyvistä aikeista huolimatta. Valitettavan usein organisaatioissa päädytäänkin antamaan lisäkoulutusta esimiehille, jotka järjestelmän käyttäjinä ovat helpoiten löydettävissä syytäksi järjestelmän toimimattomuudelle. Palkkausjärjestelmien toimivuutta selvitetessä ja kehittämistarpeita määriteltäessä huomio tulisi kiinnittää ensimmäiseksi palkkausjärjestelmän rakenteisiin ja palkkausjärjestelmän soveltamisohjeisiin. Tämän jälkeen tulisi paikallistaa kehittämistarpeet kriittisten kysymysten saattelemana: miksi esimiehet eivät, kaikesta koulutuksesta huolimatta, pysty soveltamaan järjestelmää tasa-arvoisesti, kannustavasti ja oikeudenmukaisesti?

Tulosten merkittävyys samapalkkaisuuden edistämässä

Tasa-arvoa palkkaukseen -hanke oli laajuudessaan ainutlaatuinen tutkimus- ja kehittämishanke, joka tuotti monipuolista tutkimustietoa samapalkkaisuuteen vaikuttavista tekijöistä organisaatiossa. Hanke teki näkyväksi palkkausjärjestelmiin ja niiden soveltamiseen liittyviä käytäntöjä, jotka sisältävät selkeän riskin tasa-arvolle ja joihin organisaatioiden tuleekin kiinnittää huomiota uusia palkkausjärjestelmiä soveltaessaan. Merkittävä osa hanketta oli myös organisaatioissa tehty palkkausjärjestelmien kehittämistyö, jonka kriittinen arviointi toi esille selkeitä palkkausjärjestelmien kehittämiseen liittyviä kipupisteitä. Hankkeen havainnot mahdollistavat samapalkkaisuutta edistävien toimien kohdentamisen juuri niihin organisaatioiden käytäntöihin, jotka jo itsessään ovat tasa-arvoriski tai saattavat muuten haitata samapalkkaisuuden toteutumista.

Samapalkkaisuutta edistävien palkkausjärjestelmien kehittäminen ja tutkiminen jatkossa

Uusien palkkausjärjestelmien rakenteelliset ratkaisut mahdollistavat samapalkkaisuuden edistämisen sekä palkkauksen oikeudenmukaisuuden ja kannustavuuden, mutta valitettavan usein näitä tekijöitä pidetään itsestäänselvyytenä. Tästä syystä työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointiin perustuvia palkkausjärjestelmiä on syytä tutkia ja kehittää tulevaisuudessakin. Tämän hankkeen aikana tehdyt havainnot toivat esille useita jatkotutkimus- ja kehityssaiheita.

Syvempää tutkimusta tarvitaan, sillä uudet palkkausjärjestelmät ja niihin liitettävät pyrkimykset ovat monenlaatuisia ja niistä tehdään kirjavia tulkintoja organisaatioissa. Havainto tasa-arvon, kannustavuuden ja oikeudenmukaisuuden kokemusten eroissa antaa aihetta tutkia jatkossa syvemmin näiden teemojen yhtäläisyyksiä ja eroja sekä niitä selittäviä tekijöitä.

Tasa-arvoa edistävän palkkausjärjestelmän kehittäminen työpaikoilla voi saada lisäpontta, jos sen hyötyjä voitaisiin kuvata tarkemmin tutkimuksen keinoin. Kaikki ovat toki velvoitettuja noudattamaan Suomen lakia, mutta yritysten ja organisaatioiden jokapäiväistä toimintaa ja siihen liittyviä valintoja ja näin myös toiminnan ja palkkausjärjestelmän kehittämistyötä ohjaavat myös muut, jopa tärkeämmiksi priorisoidut asiat. Yritykset pyrkivät pohjimmiltaan menestymään ja tuottamaan voittoa omistajilleen, eivätkä julkisetkaan organisaatiot pääse pakoon tuottavuustavoitteita. Nykytiedon valossa on kuitenkin melko epäselvää, mikä on tasa-arvon yhteys yksilön tai organisaation suorituskykyyn. Onko tasa-arvon tavoittelulla ja tasa-arvoisen palkkausjärjestelmän kehittämisellä yhteyksiä yrityksen tai organisaation suorituskykyyn? Miten koettu tasa-arvo on yhteydessä yksilön suoritukseen?

Toimivan työn vaatavuuden ja työsuorituksen arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän rakentaminen ja ylläpitäminen työpaikalla vaatii panostamista. Lisähaasteen prosessiin tuo tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden ja kannustavuuden pyrkimysten sisällyttäminen palkkausjärjestelmiin niin, etteivät ne jää vain kauniiksi sanoiksi tai ristiriitaisiksi kokeumuksiksi. Juuri tästä syystä tarvitaan jatkossakin laajamittaisia kehittämishankkeita, joissa organisaatioita tuetaan samapalkkaisuusperiaatteen käytännön toteuttamisessa.

LÄHDELUETTELO

- Acker, J. (1990) Samanarvoinen työ: Tutkimus työelämän sukupuolistuneista rakenteista. Vastapaino. Tampere.
- Adams, J. (1965) Toward an understanding of inequity. *Journal of abnormal social psychology* 67 (5), 422–436.
- Altonji, J. G. & Blank, R. M. (1999) Race and Gender in the Labor Market. *Handbook of Labor Economics* 3. Elsevier, 3 143–3 259.
- Arnault, E. J., Gordon, L., Jones, D. H. & Phillips, G. M. (2001) An experimental study of job evaluation and comparable worth. *Industrial & Labour Relations Review* 54 (4), 806–815.
- Asplund, R. & Lilja, R. (toim.) (2010) Kohti samapalkkaisuutta palkkausjärjestelmiä kehittämällä. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen selvityksiä 2010:25.
- Baron, R.S & Kerr, N.L. (2003) *Group Process, Group Decision, Group Action*. Second Edition. Great Britain. Open University Press.
- Bies, R. & Moag, J. (1986) Interactional justice: communication criteria of fairness. Teoksessa R. Lewicki, B. Sheppard & M. Bazerman (toim.) *Research on negotiations in organizations* 1. JAI Press, Greenwich VT, 43–55.
- Brambor, T., Clark, W. R. & Golder, M. (2006) Understanding Interaction Models: Improving Empirical Analyses. *Political Analysis* 14 (1). Oxford University Press, 63–82.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., Yee Ng, K. (2001) Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology* 86 (3). American Psychological Association, 425–445.
- Elo, A., Ervasti, J., Teräsaho, M., Hemmilä, P., Lipponen, J. & Salimäki, A. (2009) Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta: tutkimus kahdessa yliopistossa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 50/2009. Helsinki.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L. & Liden, R. C. (2001) Procedural Justice as a Two-Dimensional Construct: An Examination in the Performance Appraisal Context. *The Journal of Applied Behavioral Science* 37 (2). Sage Publications, 205–222.
- Euroopan yhteisöjen perustamissopimus 1957.
- Gilbert, K. (2005) The role of job evaluation in determining equal value in tribunals: Tool, weapon or cloaking device? *Employee Relations* 27 (1). Emerald Group Publishing Limited, 7–19.
- Gray, D. (1992) Pay equity through job evaluation: a case study, *Compensation and Benefits Review* 24 (4). American Management Association.
- Harriman, A. & Holm, C. (2001) Steps to Pay Equity. An easy and quick method for the evaluation of work demands. Equal Opportunities Ombudsman. Lönelots, JämO.
- Heikkinen, H., Rovio, E. ja Syrjälä, L. (toim.) (2008) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Helsinki.
- Heiskanen, T. (1996) Tiedon paikka työarvioinnissa. Teoksessa M. Kinnunen & P. Korvajärvi (toim.) *Työelämän sukupuolistavat käytännöt*. Vastapaino. Tampere.
- Heneman, H. G. & Schwab, D. P. (1985) Pay Satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology* 20 (1). Elsevier, 129–141.
- Heneman, R. L. (2003) Job and work evaluation: A Literature Review. *Public Personnel Management* 32 (1), 47–71.
- Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. & Palva, A. (2002) Toimiva tulospalkkaus -opas kehittämiseen. WSOY Yritysjulkaisut. Helsinki.

- Hulkko-Nyman, K., Hakonen, A., Maaniemi, J., Moisio, E., Nylander, M. & Sweins, C. (2011) Research-assisted Development of Reward Systems and Well-being of Employees. Teoksessa T. Alasoini, M. Lahtonen, N. Rouhiainen, C. Sweins, K. Hulkko-Nyman, T. Spangar (toim.) Linking Theory and Practice. Learning Networks at the Service of Workplace Innovation. Raportteja 75. Tykes. Helsinki.
- Huhtanen, M., Jämsén, S., Maaniemi, J., Lahti, C. & Karppinen, V. (2005) Palkkaus uudistus valtiosektorilla. Tutkimus työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien toimivuudesta ja vaikutuksista sukupuolten välisiin palkkaeroihin. Helsinki University of Technology. Laboratory of Work Psychology and Leadership. Report 2005/3. Espoo.
- ILO:n yleissopimus nro 100.
- Instructions for the method Gender Equality in management Systems. The EU project BETSY, January 2002-March 2003 [verkkojulkaisu]. Viitattu 20.10.2011. Saantitapa: http://www.lonelotsarna.se/equalpay/docs/en/verktyg2_en.pdf.
- Jones, F. F., Scarpello, V. & Bergmann, T. (1999) Pay procedures -what makes them fair? *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72, (2). Wiley, 129–145.
- Kannustavaan palkkaukseen. Valtion palkkausjärjestelmien uudistaminen (1996) Valtiovarainministeriö, henkilöstöosasto. Valtion työmarkkinlaitos. Helsinki.
- Karppinen, V. & Ikävalko, H. (2010): Koettu palkkatasa-arvo ja menettelytapojen oikeudenmukaisuus palkkausjärjestelmäkontekstissa. Työryhmäesitys Työelämän tutkimuspäivillä 4.11.2010.
- Karppinen, V., Huhtanen, M., Juvonen, S., Jämsén, S., Lahti, C., Maaniemi, J. & Tarumo, S. (2005) Opas uuden palkkausjärjestelmän soveltajille ja kehittäjille. Valtiovarainministeriö. Valtion työmarkkinlaitos.
- Keiden välillä palkkoja tulisi vertailla? Tasa-arvovaluuttu. [verkkosivu]. Viitattu 18.10.2011. Saantitapa: http://www.tasa-arvo.fi/edistaminen/tyoelamassa/palkkakartoitus/keita_ verrataann.
- Kellokumpu, J. (2006) Lasten vaikutus äidin palkkaan. Palkansaajien tutkimuslaitos. Tutkimuksia 103. Helsinki.
- Kohti strategista palkitsemista (2007). Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. Helsinki.
- Koskinen, P. (2009) Metallin palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät työntekijän silmin. Tutkimusraportti. Metallityöväen liitto.
- Kuntatyönantajan palkkausopas (2004) Palkkaus uudistuu kunnissa. Kuntatyönantaja 2/2004.
- Lahti, C., Tarumo, S., Jämsén, S. (2006) Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmäuudistuksin. Työn vaativuuden ja henkilön pätevyyden arviointi Suomessa. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen selvityksiä 2006:22.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.
- Leventhal, G. (1980) What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. Teoksessa K. Gergen, M. Greenberg and R. Willis (toim.) Social exchange: advances in theory and research. Plenum Press, New York, 27–55.
- Löfström, A. (1999) Can job evaluation improve women's wages? *Applied Economics* 31, (9). Routledge, 1 053–1 060.
- Metsämuuronen, J. (2008) Monimuuttujamenetelmien perusteet. Metodologia-sarja 7. International Methelp. Jyväskylä.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1984) *Qualitative Data Analysis. A sourcebook of New Methods*. Sage. California.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994) *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook*. Sage. California.

- Mulvey, P. W., LeBlanc, P. V. & Heneman, R. L. (2002) The Knowledge of Pay Study. E-mails from the Frontline. WorldatWork. Scottsdale.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993) Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36 (3). Academy of Management, 527–556.
- Nummenmaa, L. (2011) Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Helsinki.
- Nylander, M. & Ikävalko, H. (2010) Tahtotila on avain palkkauksen tasa-arvoon. *Premissi. Terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu 4/2010*.
- Nylander, M., Haukola, T., Vartiainen, M. & Jämsén, S. (2008) Palkkausjärjestelmäuudistus kirkon alalla. Opas onnistuneeseen soveltamiseen.
- Oaxaca, R. (1973) Male-Female Wage Differentials in Urban Labor Markets. *International Economic Review*, 14 (3). Blackwell Publishing, 693–709.
- Parantainen, J. (2008) Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuota 10 päivässä. Talentum. Helsinki.
- Price, J. & Mueller, C. (1986) Handbook of organizational measurement. Pittman Publishing.
- Rubery, J. (1995) Performance-related pay and the prospects for gender pay equity. *Journal of Management Studies*, 32 (5). Wiley, 637-654.
- Rubery, J. & Grimshaw, D. (2002) The adjusted gender pay gap. A critical appraisal of standard decomposition techniques.
- Rubery, J., Grimshaw, D. & Figueiredo, H. (2005) How to close the gender pay gap in Europe: towards the gender mainstreaming of pay policy. *Industrial Relations Journal*, 36 (3), 184–213.
- Samapalkkaisuusohjelman kokonaisarviointi 2007–2010 (2011). Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2011:2.
- Samapalkkaisuusohjelma: Samapalkkaisuuteen liittyviä keskeisiä käsitteitä [verkkosivu]. Viitattu 8.11.2011.
Saantitapa: <http://www.stm.fi/tasa-arvo/samapalkkaisuus/periaate/kasitteet>.
- Segregaatio ja sukupuolten väliset palkkaerot -hankkeen loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008:26.
- Selvitys samapalkkaisuutta edistävän palkkausjärjestelmähankkeen tarpeellisuudesta (2006) Selvityshenkilön (Tuulikki Petäjaniemi) raportti. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006:80.
- Smith, B. N., Hornsby, J. S., Benson, P. G. & Welsolowski, M. (1989) What is in a name: the impact on job titles on job evaluation results. *Journal of Business and Psychology*, 3 (3). Springer, 341–451.
- Stangor, C. (2004) Social Groups in Action and Interaction. New York. Psychology Press. Taylor & Francis Group.
- Suomen ortodoksisen kirkon työehtosopimus [verkkajulkaisu]. Viitattu 27.10.2011. Saantitapa: <http://www.ort.fi/fi/content/suomen-ortodoksisen-kirkon-tyoetehtosopimus>.
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Ansiotasoindeksi [verkkajulkaisu]. ISSN=1796-3737. 2. vuosineljännes 2011, Liitetaulukko 12. Palkansaajien kuukausiansiot työnantajasektoreittain ja sukupuolittain. Tilastokeskus, Helsinki. Viitattu: 1.9.2011. Saantitapa: http://www.stat.fi/til/ati/2011/02/ati_2011_02_2011-08-24_tau_012_fi.html.
- Suoranta, A. (2009) Halvennettu työ. Pätkätyö ja sukupuoli sopimusyhteiskuntaa edeltävissä työmarkkinakäytännöissä. Väitöstutkimus. Vastapaino. Tampere.
- Tasa-arvolaki (232/2005).
- Työnarviointityöryhmä (1994) Työn vaativuuden arvioinnin kehittäminen. Työmarkkinoiden keskusjärjestöjen työnarviointityöryhmän loppuraportti. Valtion painatuskeskus. Helsinki.

- Tziner, A., Latham, G. P., Price, B. S. & Haccoun, R. (1996) Development and validation of a questionnaire for measuring perceived political considerations in performance appraisal. *Journal of Organizational Behavior*, 17 (2). Wiley, 179–190.
- Uosukainen, K., Autio, H-L., Leinonen, M. & Syrjä, S. (2010) Työpaikan tasa-arvosuunnitelma ja palkkakartoitus. Tutkimus suunnitteluvaiheen toteutumisesta sekä suunnitelmien ja kartoitusten laadusta. *Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä* 2010:7.
- Valtiontalouden tarkastusvirasto (2002) Uudet palkkausjärjestelmät valtionhallinnossa. Helsinki: Tarkastuskertomus 36/2002.
- Vartiainen, J. (2001) Sukupuolten palkkaeron tilastointi ja analyysi. *Sosiaali- ja terveysministeriön tasa - arvojulkaissuja* 2001:7. Edita. Helsinki.
- Welbourne, T. & Trevor, C. (2000) The Roles of Departmental and Position Power in Job Evaluation. *Academy of Management Journal* 43 (4). Academy of Management, 761–771.
- Wright A. (2011) Modernising away gender pay inequality? Some evidence from the local government sector on using job evaluation. *Employee Relations*, 33 (2).
- Vuorinen, J., Rosengren, P., Uhmavaara, H., Koskensalmi, S., Peltomäki, M. & Takala, H. (1993) Mitä työ vaatii? Kokeilututkimus työn vaativuuden arviointimenetelmien kehittämiseksi. Työmarkkinoiden keskusjärjestöjen työarviointityöryhmä. Helsinki.
- Yhdistyneiden kansakuntien ihmisoikeuksien yleismaailmallinen julistus. 10.12.1948.
- Åstrand, K. & Anttalainen, M-L. (1993) Työn vaativuuden arviointi. *Työelämän tutkimus* 4/1993. Tampere. Työpoliittinen yhdistys ry.

Liite 1 Alkukartoitusvaiheen kyselylomake

Tervetuloa palkkauskyselyyn!

Tämä kysely on osa Teknillisen korkeakoulun toteuttamaa valtakunnallista Tasa-arvoa palkkaukseen -tutkimus- ja kehittämishanketta, jonka tavoitteena on kehittää oikeudenmukaisia, kannustavia ja tasa-arvoisia palkkausjärjestelmiä. Maanpuolustuskorkeakoulu on yksi kehittämishankkeessa mukana olevista organisaatioista. Kysely on lähetetty Sinulle, jotta tutkijat voivat kartoittaa henkilöstön näkemyksiä organisaationne palkkausjärjestelmästä ja sen toimivuudesta. Kyselyn tulosten perusteella tutkijat esittävät yhteenvedon siitä, miten organisaationne palkkausjärjestelmää tulisi jatkossa kehittää. Kysely toistetaan kehittämistoimien jälkeen vuonna 2011. Kyselyn ja kehittämistoimien toteuttamisesta vastaavat Teknillisen korkeakoulun BIT Tutkimuskeskuksen tutkijat. Jotta saamme selkeän kuvan palkkausjärjestelmästä ja sen toimivuudesta, on vastauksesi meille erittäin tärkeä. Kyselyn täyttäminen kestää noin 20 minuuttia ja voit vastata kyselyyn työajalla. Vastausaika on 28.5.2009 saakka. Tutkimukseen liittyviä tietoja käsittelevät ainoastaan Teknillisen korkeakoulun BIT Tutkimuskeskuksen tutkijat. Kaikkea kerättyä aineistoa käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti eikä yksittäisen vastaajan henkilöllisyys käy ilmi missään tutkimuksen vaiheessa.

Lisätietoja kyselystä ja sen toteuttamisesta saat Teknillisen korkeakoulun tutkijoilta: Projektipäällikkö Virpi Karppinen, puh. 050 384 3957 Tutkija Paula Koskinen, puh. 050 512 2684

1. Ikäsi

- alle 25 vuotta
- 25–34 vuotta
- 35–44 vuotta
- 45–54 vuotta
- 55 vuotta tai yli

2. Sukupuolesi

- nainen
- mies

3. Siviilisäätysi

- naimaton
- avoliitossa
- avioliitossa / rekisteröidyssä parisuhteessa
- eronnut
- leski

4. Huollettavanasasi olevien alle 18-vuotiaiden lasten lukumäärä

5. Korkein suorittamasi tutkinto/ koulutus

- Alempi perusaste (kansakoulu)
- Ylempi perusaste (peruskoulu tai keskikoulu)
- Keskiaste (ylioppilas, 1-3-vuotiset ammatilliset tutkinnot, ammatilliset perustutkinnot, ammattitutkinnot ja erikoisammattitutkinnot)
- Alin korkea-aste (mm. opistotason tutkinto)
- Alempi korkeakouluaste (mm. ammattikorkeakoulututkinto tai alempi korkeakoulututkinto)
- Ylempi korkeakouluaste (ylempi korkeakoulututkinto)
- Tutkijakoulutusaste (lisensiaatin- tai tohtorintutkinto)

6. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi?

- alle vuoden
- 1 - alle 3 vuotta
- 3 - alle 5 vuotta
- 5 - alle 10 vuotta
- 10 - alle 15 vuotta
- 15 vuotta tai yli

7a. Missä yksikössä työskentelet? (RÄÄTÄLÖIDÄÄN ORGANISAATIOKOHTAISESTI)

7b. Mikä on työehtosopimuksesi? (RÄÄTÄLÖIDÄÄN ORGANISAATIOKOHTAISESTI)

8. Mihin henkilöstöryhmään kuulut? (RÄÄTÄLÖIDÄÄN ORGANISAATIOKOHTAISESTI)

9. Onko työsuhteesi

- vakinainen
- määräaikainen

SUHTEENI TYÖHÖN

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
74. Työni on mielestäni joskus merkityksetöntä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75. Teen mielelläni niitä tehtäviä, joita työhöni kuuluu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76. Tunnen ylpeyttä tekemästani työstä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77. Nautin työstäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78. Pysin kehittymään työssäni jatkuvasti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79. Työ on minulle ennen kaikkea perustoimeentulon väline	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80. Uralla eteneminen on minulle tärkeää	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
81. Tulevaisuuden tavoitteeni liittyvät lähinnä työhön	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
82. Tulevaisuuden tavoitteeni liittyvät lähinnä perheeseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tähän voit antaa palautetta itse kyselystä. (Vastauksen enimmäispituus on 1000 merkkiä. Mikäli haluat vastata laajemmin, voit lähettää palautetta myös sähköpostitse osoitteeseen tapashanke@tkk.fi)

Liite 2 Arviointivaiheen kyselylomake

Tervetuloa palkkauskyselyyn!

Tämä kysely on osa Aalto-yliopiston BIT Tutkimuskeskuksen toteuttamaa valtakunnallista Tasa-arvoa palkkaukseen -tutkimus- ja kehittämishanketta (TAPAS), jonka tavoitteena on kehittää oikeudenmukaisia, kannustavia ja tasa-arvoisia palkkausjärjestelmiä. Helsingin kaupunki on yksi kehittämishankkeessa mukana olevista organisaatioista. Kysely on lähetetty Sinulle, jotta tutkijat voivat kartoittaa henkilöstön näkemyksiä organisaationne palkkausjärjestelmästä ja sen toimivuudesta. Tuloksia hyödynnetään TAPAS-hankkeen loppuraportissa, jossa esitetään toimenpidesuosituksia palkkauksen oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon edistämiseksi. Tämä kysely on tiedonkeruun toinen osa, olet saanut vastaavan kyselyn noin vuosi sitten. Jotta saamme selkeän kuvan palkkausjärjestelmästä ja sen toimivuudesta, on vastauksesi erittäin tärkeä. Kyselyn täyttäminen kestää noin 20 minuuttia ja voit vastata kyselyyn työajalla. Vastausaikaa on 7.2.2011 saakka. Tutkimukseen liittyviä tietoja käsittelevät ainoastaan Aalto-yliopiston tutkijat. Kaikkea kerättyä aineistoa käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti eikä yksittäisen vastaajan henkilöllisyys käy ilmi missään tutkimuksen vaiheessa. Täältä voit tutustua kyselyn tietoturvaselosteeseen. Lisätietoja kyselystä ja sen toteuttamisesta saat Aalto-yliopiston tutkijoilta: Projektipäällikkö Virpi Karppinen (@tkk.fi) Tutkija Paula Koskinen (@tkk.fi)

1. Syntymävuotesi

2. Sukupuolesi

- nainen
- mies

3. Siviilisäätysi

- naimaton
- avoliitossa
- avioliitossa / rekisteröidyssä parisuhteessa
- eronnut
- leski

4. Huollettavanasasi olevien 3-18-vuotiaiden lasten lukumäärä

5. Huollettavanasasi olevien alle 3-vuotiaiden lasten lukumäärä

6. Korkein suorittamasi tutkinto/ koulutus

- Alempi perusaste (kansakoulu)
- Ylempi perusaste (peruskoulu tai keskikoulu)
- Keskiaste (ylioppilas, 1-3-vuotiset ammatilliset tutkinnot, ammatilliset perustutkinnot, ammattitutkinnot ja erikoisammattitutkinnot)
- Alin korkea-aste (mm. opistotason tutkinto)
- Alempi korkeakouluaste (mm. ammattikorkeakoulututkinto tai alempi korkeakoulututkinto)
- Ylempi korkeakouluaste (ylempi korkeakoulututkinto)
- Tutkijakoulutusaste (lisensiaatin- tai tohtorintutkinto)

7. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi?

- alle vuoden
- 1 - alle 3 vuotta
- 3 - alle 5 vuotta
- 5 - alle 10 vuotta
- 10 - alle 15 vuotta
- 15 vuotta tai yli

8a. Missä yksikössä työskentelet? (RÄÄTÄLÖIDÄÄN ORGANISAATIOKOHTAISESTI)

8b. Mihin henkilöstöryhmään kuulut? (RÄÄTÄLÖIDÄÄN ORGANISAATIOKOHTAISESTI)

9. Onko työsuhteesi

- vakinainen
- määräaikainen

10. Onko työsuhteesi

- kokoaikainen
- osa-aikainen

11. Oletko esimiesasemassa?

- kyllä
- en

12. Jos ajatellaan niitä työtehtäviä, joita teet työpaikallasi, niin ovatko suunnitteen samankaltaisia työtehtäviä tekevät työtoverisi:

- kaikki naisia
- enimmäkseen naisia
- sekä miehiä että naisia
- enimmäkseen miehiä
- kaikki miehiä
- kukaan muu ei tee samankaltaista työtä

13. Oletko ollut perhevapaalla? (äitiys-, isyys-, vanhempain- ja/tai hoitovapaa)

- kyllä
- en

14. Jos olet, kuinka kauan (ilmoita aika kuukausina: jos useampia jaksoja, laske jaksot yhteen)

15. Mikä on esimiehesi sukupuoli?

- mies
- nainen

16. Minkä työehtosopimuksen piiriin kuulut? (RÄÄTÄLÖIDÄÄN ORGANISAA-TIOKOHTAISESTI)

17. Mitkä ovat kuukausitulosi päätyöstä veroja vähentämättä?

- alle 900 euroa
- 901 - 1 100 euroa
- 1 101 - 1 300 euroa
- 1 301 - 1 500 euroa
- 1 501 - 1 700 euroa
- 1 701 - 1 900 euroa
- 1 901 - 2 100 euroa
- 2 101 - 2 300 euroa
- 2 301 - 2 500 euroa
- 2 501 - 2 700 euroa
- 2 701 - 2 900 euroa
- 2 901 - 3 100 euroa
- 3 101 - 3 300 euroa
- 3 301 - 3 500 euroa
- 3 501 - 3 700 euroa
- 3 701 - 4 000 euroa
- 4 001 - 4 500 euroa
- 4 501 - 5 000 euroa
- 5 001 - 5 500 euroa
- yli 5 500 euroa
- ei vastausta

TASA-ARVO TYÖPAIKALLA

Onko työpaikallasi...

	kyllä	ei	en tiedä
laadittu tasa-arvosuunnitelma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pyritty pienentämään sukupuolten välisiä palkkaeroja?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kannustettu miehiä perhevapaiden käyttöön?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
selkeästi "miesten töitä" ja "naisten töitä"?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SUHTAUTUMINEN TYÖHÖN**Missä määrin olet samaa mieltä seuraavien väittämien kanssa?**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Elämäni tärkein päämäärä on saada mielenkiintoinen ja jännittävä työ/ura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odotan saavani enemmän todellista mielihyvää työstäni/urastani kuin mistään muusta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maineen ja kunnian saavuttaminen uran/työn kautta ei kuulu päämääriini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minulle on tärkeää olla työssä jossa voin saavuttaa jotain merkityksellistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minulle on tärkeää tuntea menestystä työssäni/urallani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haluan olla töissä, mutten halua vaativaa/haastavaa uraa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen valmis tekemään niin paljon uhrauksia kuin uralla eteneminen vaatii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arvostan työuraa ja olen valmis uhraamaan aikaa ja vaivaa sillä etenemiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aion käyttää merkittävän osan ajastani uran luomiseen ja siinä vaadittavien taitojen kehittämiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen valmis käyttämään niin paljon aikaani ja energiaani uralla etenemiseen kuin on tarpeen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anna palautetta kyselystä

Liite 3 Haastattelurungot

Haastattelurunko esimiehille ja avainhenkilöille

Taustatiedot

- Mikä on nimikkeesi?
- Kerro lyhyesti työtehtävistäsi
- Kuinka monta alaista sinulla on ja kuka on lähin esimiehesi?
- Kauanko olet ollut nykyisessä työtehtävissäsi?

Palkkausjärjestelmä

- Kerro lyhyesti palkkausjärjestelmästä (rakenne & soveltaminen).
- Käyttekö säännöllisiä kehityskeskusteluja? Puhutaanko näissä keskusteluissa myös palkasta/ Minkälainen rooli palkka-asiolla on näissä keskusteluissa?
- Onko palkkausjärjestelmä mielestänne selkeä ja ymmärrettävä?
- Sovellataanko sitä johdonmukaisesti?
- Arvostaako palkkausjärjestelmä oikeita asioita? Jos ei, niin mitä pitäisi arvostaa?
- Mitkä ovat mielestäsi palkkausjärjestelmänne hyvät puolet?
- Entä minkälaisia haasteita järjestelmässä on?
- Millaista koulutusta olet saanut järjestelmän soveltamiseen ja minkälaista koulutusta tarvitsisit vielä lisää?
- Onko palkkausjärjestelmä mielestäsi kannustava (miksi on/miksi ei)?
- Kohtelee palkkausjärjestelmä mielestäsi tasa-arvoisesti molempia sukupuolia (rakenne/soveltamisperiaatteet)?
- Mikä mahdollisesti rajoittaa palkkausjärjestelmän kehittämistä?

Työn vaativuuden arviointi

- Kerro lyhyesti minkälaisia vaativuustekijöitä järjestelmässä on ja miten suuri vaikutus työn vaativuuden arvioinnilla on palkkaan?
- Kuka tehtävien vaativuuden arvioi (miten prosessi etenee)?
- Ottavatko työn vaativuskriteerit riittävästi huomioon eri töiden erityispiirteet? Jos ei, mitä kriteereistä/kriteerejä työn vaativuuden arvioinnista mielestäsi puuttuu?
- Mitkä on työn vaativuuden arvioinnin hyvät puolet kokonaisuudessaan?
- Entä mitä haasteita työn vaativuuden arvioinnissa on juuri teidän organisaatiossanne?

Henkilökohtainen suoriutuminen

- Minkälaisilla kriteereillä henkilökohtaista suoriutumista arvioidaan?
- Kuka arvioi työntekijän henkilökohtaista suoriutumista?
- Miten varmistetaan arviointien yhdenmukaisuus arvioijasta riippumatta?
- Miten itse kerään tietoa työsuorituksen arvioinnin tekemiseksi?
- Miten suuri merkitys tällä palkanosalla on kokonaispalkkauksessa?
- Mitkä ovat henkilökohtaisen suoriutumisen arvioinnin hyvät puolet organisaatiossanne?
- Entä mitä haasteita tässä palkanosassa on?

Palkkakartoitus

- Minkälaisia palkkatilastoja organisaatiossanne kerätään?
- Onko organisaatiossanne tehty palkkakartoitus? Löytyikö miesten ja naisten väliltä perustelemattomia palkkaeroja?
- Millä tavoin tasa-arvo on osa organisaationne strategiaa?

Haastattelurunko henkilöstölle

Taustatiedot:

- Mikä on nimikkeesi?
- Kerro lyhyesti työtehtävistäsi
- Kauanko olet ollut nykyisessä työtehtävässäsi?

Kysymykset:

1. Millä perusteilla palkat määräytyvät organisaatiossanne?
2. Tiedätkö/ymmärrätkö millä perusteilla oma tehtäväsi on määritelty tietylle vaatavuustasolle? Miten se on sinulle perusteltu?
3. Arvioidaanko sama työ samalle vaatavuustasolle riippumatta siitä kuka arvioinnin tekee?
4. Tiedätkö miten työsuorituksesi vaikuttaa palkkaasi?
5. Vaikuttavatko esimiesten henkilökohtaiset mieltymykset suoritusarviointien tulokseen?
6. Oletko koskaan havainnut palkkaukseen tai ylennyksiin liittyvien toimintaperiaatteiden väärinkäyttöä työpaikallenne?
7. Tiedätkö mitä sinun pitäisi tehdä saadaksesi palkankorotuksen?
8. Menevätkö palkankorotukset ja ylennykset niille henkilöille, jotka ovat ne ansainneetkin?
9. Ovatko palkankorotukset ja ylennykset linjassa organisaatiossa sovittujen toimintaperiaatteiden kanssa?
10. Saatko riittävästi tietoa organisaationne palkkausjärjestelmästä?
11. Saatko/oletko saanut riittävästi palkkausjärjestelmään liittyvää koulutusta?
12. Kohtelevatko palkkaukseen liittyvät käytännöt tasa-arvoisesti miehiä ja naisia?
13. Kohdellaanko miehiä ja naisia työpaikallanne yleisesti ottaen samalla tavoin?
14. Onko organisaationne palkkausjärjestelmä mielestäsi nykyisellään riittävän hyvä? Jos ei, mitkä ovat epäkohdat? Esimerkkejä/perusteluja?
15. Minkälainen vaikutus perhevapailla on palkka- ja urakehitykseen organisaatiossanne?

Mitä hyviä puolia palkkausjärjestelmässä on mielestäsi?

Entä minkälaisia haasteita palkkausjärjestelmässä mielestäsi on?

Liite 4 Vastaajien taustatiedot*Alkukartoitusvaiheen kysely**Vastaajien ikä*

Ikäsi	N	%
alle 25 vuotta	75	2,3
25–34 vuotta	646	19,7
35–44 vuotta	849	26
45–54 vuotta	1032	31,5
55 vuotta tai yli	669	20,5
Total	3271	100

Vastaajien sukupuoli

Sukupuolesi	N	%
nainen	2180	66,4
mies	1102	33,6
Total	3282	100

Vastaajien siviilisäätty

Siviilisäätysi	N	%
naimaton	474	14,4
avoliitossa	659	20,1
avoliitossa / rekisteröidyssä parisuhteessa	1828	55,7
eronnut	281	8,6
leski	42	1,3
Total	3284	100

Vastaajien koulutustaso

Korkein suorittamasi tutkinto/ koulutus	N	%
Alempi perusaste (kansakoulu)	74	2,3
Ylempi perusaste (peruskoulu tai keskikoulu)	130	4,1
Keskiaste (ylioppilas, 1-3-vuotiset ammatilliset tutkinnot, ammatilliset perustutkinnot, ammattitutkinnot)	1042	32,8
Alin korkea-aste (mm. opistotason tutkinto)	742	23,3
Alempi korkeakouluaste (mm. ammattikorkeakoulututkinto tai alempi korkeakoulututkinto)	547	17,2
Ylempi korkeakouluaste (ylempi korkeakoulututkinto)	593	18,6
Tutkijakoulutusaste (lisansiaatin- tai tohtorintutkinto)	53	1,7
Total	3181	100

Vastaajien esimiesasema

Oletko esimiesasemassa?	N	%
kyllä	675	20,7
en	2592	79,3
Total	3267	100

Työskentelyaika nykyisessä työpaikassa

Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi?	N	%
alle vuoden	199	6,8
1 - alle 3 vuotta	384	13,2
3 - alle 5 vuotta	298	10,2
5 - alle 10 vuotta	597	20,5
10 - alle 15 vuotta	468	16,1
15 vuotta tai yli	969	33,2
Total	2915	100

Työsuhteen vakinaisuus/määräaikaisuus

Onko työsuhteesi	N	%
vakinainen	3045	93,1
määräaikainen	225	6,9
Total	3270	100

Työsuhteen kokoaikaisuus/osa-aikaisuus

Onko työsuhteesi	N	%
kokoaikainen	3143	96,2
osa-aikainen	124	3,8
Total	3267	100

Vastaajien perhevapaat

Oletko ollut perhevapaalla?	N	%
kyllä	820	25,1
en	2449	74,9
Total	3269	100

*Arviointivaiheen kysely**Vastaajien sukupuoli*

Sukupuolesi	N	%
nainen	1285	50,5
mies	1258	49,5
Total	2543	100

Vastaajien siviilisäät

Siviilisäätysi	N	%
naimaton	327	12,9
avoliitossa	502	19,7
avoliitossa/rekisteröity parisuhde	1460	57,4
eronnut	231	9,1
leski	23	0,9
Total	2543	100

Vastaajien koulutustaso

Korkein suoritettu tutkinto/koulutus	N	%
Alempi perusaste (kansakoulu)	45	1,8
Ylempi perusaste (peruskoulu tai keskikoulu)	86	3,4
Keskiaste (ylioppilas, 1-3-vuotiset ammatilliset tutkinnot, ammatilliset perustutkinnot, ammattitutkinnot)	812	32,1
Alin korkea-aste (mm. opistotason tutkinto)	579	22,9
Alempi korkeakouluaste (mm. ammattikorkeakoulututkinto tai alempi korkeakoulututkinto)	422	16,7
Ylempi korkeakouluaste (ylempi korkeakoulututkinto)	539	21,3
Tutkijakoulutusaste (lisansiaatin- tai tohtorintutkinto)	48	1,9
Total	2531	100

Vastaajien esimiesasema

Oletko esimiesasemassa?	N	%
kyllä	544	21,5
en	1984	78,5
Total	2528	100

Työskentelyaika nykyisessä työpaikassa

Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi?	N	%
alle vuoden	25	1
1 - alle 3 vuotta	233	9,2
3 - alle 5 vuotta	265	10,5
5 - alle 10 vuotta	538	21,2
10 - alle 15 vuotta	428	16,9
15 vuotta tai yli	1043	41,2
Total	2532	100

Työsuhteen vakinaisuus/määräaikaisuus

Onko työsuhteesi	N	%
vakinainen	2453	97
määräaikainen	76	3
Total	2529	100

Työsuhteen kokoaikaisuus/osa-aikaisuus

Onko työsuhteesi	N	%
kokoaikainen	2432	96,2
osa-aikainen	97	3,8
Total	2529	100

Vastaaajien perhevapaat

Oletko ollut perhevapaalla?	N	%
kyllä	959	38
en	1565	62
Total	2524	100

Liite 5 Keskiarvomuuttujien kuvaukset, sisällöt ja reliabiliteetit

Henkilöstökyselyissä selvitettiin palkkausjärjestelmään, sen soveltamiseen ja toimivuuteen liittyviä asenteita useiden eri ulottuvuuksien avulla. Suurin osa ulottuvuuksista oli muodostettu faktorianalyysin avulla useista väittämistä koostuvista keskiarvomuuttujista. Seuraavaksi kuvataan lyhyesti mitä asioita kukin ulottuvuus mittaa, mistä kysymyksistä ulottuvuudet muodostuvat ja mitkä ovat ulottuvuuksia kuvaavien keskiarvomuuttujien reliabiliteetit.

Tyytyväisyys palkkaan ja palkkausjärjestelmään

Ulottuvuus kuvaa vastaajien tyytyväisyyttä organisaation palkkausjärjestelmään sekä omaan palkkaan, palkkatasoon ja palkkakehitykseen. Kyse-lyssä käytetyt väittämät perustuvat Henemanin ja Schwabin kehittämään Pay Satisfaction Questionnaire -mittaristoon (Heneman&Schwab, 1985).

Väittämät:

- Olen tyytyväinen organisaatiomme palkkausjärjestelmään
- Olen tyytyväinen tapaan, jolla palkkausjärjestelmää sovelletaan
- Olen tyytyväinen tapaan, jolla palkankorotuksistani päätetään
- Olen tyytyväinen peruspalkkaani
- Olen tyytyväinen viimeaikoina saamiini palkankorotuksiin
- Olen tyytyväinen viimeisimpään palkankorotukseeni
- Olen tyytyväinen yleiseen ansiotasooni

Cronbach's Alpha .938

Palkkausjärjestelmän tuntemus

Ulottuvuus kuvaa sitä, mitä hyvin vastaaja arvioi tuntevansa työn vaativuuden arviointiin ja työsuorituksen arviointiin perustuvat palkanosat sekä niiden soveltamiseen liittyvät periaatteet ja käytännöt. Kysymykset perustuvat Paul Mulvey, Peter Le Blancin ja Robert Henemanin tekemään palkkatie-tämystä koskevaan The Knowledge of Pay Study -tutkimukseen (Mulvey, P. W., LeBlanc, P. V. ja Heneman, R. L., 2002).

Väittämät:

- Tiedän oman tehtäväni vaativuustason/vaativuusluokan
- Tiedän, mitä minun pitää tehdä saadakseni palkankorotuksen
- Ymmärrän, millä perusteilla tehtäväni on sijoitettu tälle vaativuustasolle
- Tiedän millä perusteella henkilökohtainen palkanosani määräytyy
- Tiedän suoritusarvioinnissa käytettävät mittarit (arviointitekijät ja -asteikon)
- Tiedän, miten työsuoritukseni vaikuttaa palkkaani
- Ymmärrän, miten työsuoritustani arvioidaan
- Ymmärrän, miten suoritustavoitteeni liittyvät organisaatiomme tavoitteisiin

Cronbach's Alpha .897

Palkkausjärjestelmän tasa-arvoisuus

Ulottuvuus kuvaa sitä, missä määrin vastaajat arvioivat tasa-arvonäkökulman tulevan huomioituksi palkkausjärjestelmässä ja sen soveltamisessa.

Väittämät:

Työpaikallamme kiinnitetään huomiota siihen, että palkkausjärjestelmä kohtelee miehiä ja naisia tasapuolisesti
Lähiesimieheni kiinnittää huomiota naisten ja miesten välisen palkkatasa-arvon toteutumiseen
Tehtävien vaativuuden arvioinnissa kohdellaan tasa-arvoisesti miehiä ja naisia
Miehiä ja naisia kohdellaan tasa-arvoisesti työsuorituksen arvioinnin yhteydessä
Organisaatiossamme arvostetaan yhtä paljon sekä miehille että naisille tyypillisiä töitä
Uskon, että työpaikallani on perusteettomia palkkaeroja sukupuolten välillä (uudelleen koodattu)

Cronbach's Alpha .925

Palkkausjärjestelmään liittyvä tiedonsaanti

Ulottuvuus kuvaa sitä, kuinka riittäväksi vastaajat kokevat palkkausjärjestelmään liittyvän tiedotuksen ja koulutuksen. Myös tämän ulottuvuuden muodostavat kysymykset pohjautuvat em. The Knowledge of Pay Study -tutkimukseen (Mulvey et al., 2002).

Väittämät:

Työpaikallamme järjestetään riittävästi palkkausjärjestelmään liittyvää koulutusta
Organisaatiossamme tiedotetaan avoimesti palkkausjärjestelmään liittyvistä asioista
Saan työpaikallani riittävästi tietoa minua koskevista palkka-asioista

Cronbach's Alpha .846

Palkkausjärjestelmän ja sen soveltamisen oikeudenmukaisuus

Ulottuvuus kuvaa palkkausjärjestelmän rakenteellista oikeudenmukaisuutta ts. palkanosien koettua reilua sekä arviointien yhteyttä tehtävän todelliseen vaativuuteen/suoriutumiseen. Väittämät perustuvat oikeudenmukaisuuskirjallisuudessa esitettyihin menettelytapojen oikeudenmukaisuustekijöihin (mm. Erdogan, B., Kraimer, M. L. ja Liden, R. C., 2001; Jones, F. F., Scarpello, V. ja Bergmann, T., 1999).

Väittämät:

Tehtävien vaativuutta arvioidaan johdonmukaisesti
Tehtävien vaativuuden arvioinnin avulla voidaan erotella eri työtehtävien todelliset vaativuuserot
Tehtävien vaativuuden arviointia koskevat erimielisyydet otetaan huomioon
Tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmä on reilu
Työsuorituksen arviointijärjestelmän avulla voidaan erotella hyvät ja huonot suoriutajat
Työsuorituksen arviointijärjestelmä on reilu

Cronbach's Alpha .879

Palkkausjärjestelmään liittyvän päätöksenteon oikeudenmukaisuus

Ulottuvuus kuvaa sitä kuinka oikeudenmukaisina ja reiluinä vastaaja pitää palkkausjärjestelmään liittyviä päätöksentekoprosesseja. Myös tämä ulottuvuus kuvaa ns. menettelytapojen oikeudenmukaisuutta (esim. Niehoff, B. P. ja Moorman, R. H., 1993).

Väittämät:

Kun organisaatiossamme tehdään palkkaukseen liittyviä päätöksiä...

kaikkien työntekijöiden mielipiteitä kuunnellaan

tehtyjä päätöksiä sovelletaan johdonmukaisesti koko henkilöstöön

työntekijät voivat kyseenalaistaa tehdyt päätökset ja esittää omat mielipiteensä

päätöksenteossa ollaan puolueettomia

henkilöstöllä on mahdollisuus saada päätöksiin liittyviä lisätietoja ja selvennyksiä pyydetessä

Cronbach's Alpha .891

Esimiehen oikeudenmukaisuus suoritusarvioinnissa

Ulottuvuus kuvaa vastaajien arvioita lähiesimiehen kyvystä antaa perustelu- ja arvioistaan, esimies-alaissuhteen avoimuutta, esimiehen vuorovaikutteisuutta suoritusarvointitilanteessa sekä esimiehen kykyä välttää henkilökoh- taisen palkanosan soveltamiseen liittyvää suosimista. Kyselyssä käytetyt väittämät perustuvat menettelytapojen oikeudenmukaisuustekijöihin (mm. Erdogan, B., Kraimer, M. L. ja Liden, R. C., 2001), vuorovaikutuksen oi- keudenmukaisuustekijöihin (esim. Niehoff, B. P. ja Moorman, R. H., 1993) sekä suoritusarviointiin liittyviin väärinkäytösten mahdollisuuksiin (esim. Tziner, Latham, Price ja Haccoun, 1996).

Väittämät:

Kun esimieheni arvioi työsuoritustani, hän kohtelee minua rehellisesti

Kun esimieheni arvioi työsuoritustani, hän kohtelee minua ystävällisesti ja kohteliaasti

Kun esimieheni arvioi työsuoritustani, hän huomioi myös minun näkemykseni ja mielipiteeni

Kun esimieheni arvioi työsuoritustani, hän selittää minulle mihin suoritusarviointini tulos perustuu

Arviointitilanteessa esimieheni todella yrittää suorittaa oikeudenmukaisen ja objektiivisen arvioin- nin

Arviointitilanteessa esimieheni arvioi persoonallisuuttani varsinaisen suoriutumisen sijaan

Arviointitilanteessa esimieheni käyttää suoritusarviointeja palkitakseen ihmisiä, joista hän henkilö- kohtaisesti pitää

Cronbach's Alpha .910

Jaon oikeudenmukaisuus

Ulottuvuudella kuvataan sitä, kuinka oikeudenmukaiseksi vastaaja tuntee oman palkkansa suhteessa työhön ja sen asettamiin vaatimuksiin sekä omiin ominaisuuksiinsa ja panostukseensa. Väittämät pohjautuvat oikeudenmu- kaisuuskirjallisuudessa esitettyihin jaon oikeudenmukaisuutta kuvaaviin mittareihin (esim. Price ja Mueller, 1986).

Väittämät:

Palkkani on oikeudenmukainen suhteessa työni vastuullisuuteen

Palkkani on oikeudenmukainen suhteessa koulutukseeni

Palkkani on oikeudenmukainen suhteessa työkokemukseeni

Palkkani on oikeudenmukainen suhteessa työmäärään

Palkkani on oikeudenmukainen suhteessa työsuoritukseeni laatuun

Palkkani on oikeudenmukainen suhteessa työni aiheuttamaan stressiin ja rasitukseen

Cronbach's Alpha .948

Palkkausjärjestelmän kannustavuus

Ulottuvuus kuvaa sitä, kuinka kannustavana, motivoivana ja toimintaa ohjaavana vastaaja kokee organisaationsa palkkausjärjestelmän.

Väittämät:

Organisaatiomme palkkausjärjestelmä kannustaa minua tekemään laadukasta työtä

Organisaatiomme palkkausjärjestelmä kannustaa minua toimimaan tehokkaasti

Organisaatiomme palkkausjärjestelmä tukee työlleni asetettujen tavoitteiden saavuttamista

Organisaatiomme palkkausjärjestelmä ohjaa minua toimimaan organisaatiomme tavoitteiden mukaisesti

Organisaatiomme palkkausjärjestelmä innostaa minua hankkimaan lisää ammattitaitoa

Organisaatiomme palkkausjärjestelmä rohkaisee minua pyrkimään vaativampiin tehtäviin

Cronbach's Alpha .940

Liite 6 Regressioanalyysien tulokset

Koettua palkkatasa-arvoa selittävät tekijät

Koettu palkkatasa-arvo		Regressio- kertoimet	t	Sig.
Vaihe 1	Sukupuoli (nainen)	-0,72	-14,45	0,00
(pakotettu mallinnus)	Esimiesasema (kyllä)	0,18	3,01	0,00
	Kuukausiansiot	0,03	3,95	0,00
Vaihe 2	Esimiehen oikeudenmukaisuus suorituksenarvioinnissa	0,29	11,84	0,00
(askeltava mallinnus)	Palkkausjärjestelmään liittyvän päätöksenteon oikeudenmu-	0,15	5,40	0,00
	Palkkausjärjestelmän ja sen soveltamisen oikeudenmukaisuus	0,13	4,22	0,00
	Pyritty palkkaerojen pienentämiseen (kyllä)	0,26	5,16	0,00
	Tyytyväisyys palkkaan ja palkkausjärjestelmään	0,07	2,71	0,01
Kokonaismallin R2=.383, F (138,252), p=.00				

Palkkausjärjestelmän koettua oikeudenmukaisuutta selittävät tekijät

Palkkausjärjestelmän ja sen soveltamisen oikeudenmukaisuus		Regressio- kertoimet	t	Sig.
Vaihe 1	Sukupuoli (nainen)	-0,09	-2,09	0,04
(pakotettu mallinnus)	Esimiesasema (kyllä)	0,28	5,10	0,00
	Kuukausiansiot	0,03	4,55	0,00
Vaihe 2	Palkkausjärjestelmään liittyvän päätöksenteon oikeudenmu-	0,27	13,80	0,00
(askeltava mallinnus)	Palkkausjärjestelmän kannustavuus	0,17	8,17	0,00
	Tyytyväisyys palkkaan ja palkkausjärjestelmään	0,15	7,21	0,00
	Palkkausjärjestelmän tuntemus	0,14	6,82	0,00
	Koettu palkkatasa-arvo	0,08	4,49	0,00
R2=.524, F (245,789), p=.00				

Palkkausjärjestelmän koettua kannustavuutta selittävät tekijät

Palkkausjärjestelmän kannustavuus		Regressio- kertoimet	t	Sig.
Vaihe 1	Sukupuoli (nainen)	-0,33	-6,38	0,00
(pakotettu mallinnus)	Esimiesasema (kyllä)	0,08	1,28	0,20
	Kuukausiansiot	0,04	5,20	0,00
Vaihe 2	Tyytyväisyys palkkaan ja palkkausjärjestelmään	0,34	15,50	0,00
(askeltava mallinnus)	Palkkausjärjestelmän tuntemus	0,20	8,63	0,00
	Palkkausjärjestelmän ja sen soveltamisen oikeudenmukai-	0,20	7,88	0,00
	Palkkausjärjestelmään liittyvän päätöksenteon oikeudenmu-	0,11	4,58	0,00
	Palkkausjärjestelmään liittyvä tiedonsaanti	0,08	3,62	0,00
	Pyritty palkkaerojen pienentämiseen (kyllä)	0,10	2,41	0,02
R2=.557, F (278,475), p=.00				