

*Heini Ikävalko, Virpi Karppinen, Roosa Kohvakka,  
Paula Koskinen, Minna Nylander, Tapio Wallin*

## TASA-ARVOA PALKKAUKSEEN

# **Havaintoja palkkausjärjestelmien kehittämisestä TAPAS -hankkeessa**

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:3

Tasa-arvoa palkkaukseen.

Havaintoja palkkausjärjestelmien kehittämisestä TAPAS -hankkeessa

ISBN 978-952-00-3333-0 (nid.)

ISBN 978-952-00-3332-3 (PDF)

ISSN-L 1236-2050

ISSN 1236-2050 (painettu)

ISSN 1797-9854 (verkkopainos)

URN:ISBN:978-952-00-3332-3

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3332-3>

[www.stm.fi/julkaisut](http://www.stm.fi/julkaisut)

Kustantaja: Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki

Kannen kuva: Rodeo

Ulkoasu ja paino: Juvenes Print - Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere 2012

# TIIVISTELMÄ

## TASA-ARVOA PALKKAUKSEEN

Havainnot palkkausjärjestelmien kehittämisestä TAPAS -hankkeessa

■ Tämä kirjanen esittelee Euroopan sosiaalirahaston ja sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön rahoittaman hankkeen ”Tasa-arvoa palkkaukseen: Työn vaatavuuden sekä pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnin toimivuus Suomessa” (TAPAS) keskeisimmät tulokset, johtopäätökset ja suositukset. 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 kehittämissynteistyössä. Hankkeeseen osallistui 18 organisaatiota työelämän eri sektoreilta.

Työn vaatavuuden arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä on osoittautunut useiden kansainvälisten ja kansallisten tutkimusten perusteella toimivaksi työvälineeksi samapalkkaisuuden edistämisessä. Hankkeessa tehdyt havainnot osoittavat, että käsitys työn vaatavuuden arvioinnin tasa-arvoisuudesta otetaan usein palkkausjärjestelmään liittyvänä itsestäänselvyyttenä. 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. 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. Valitettavan usein organisaatiotasolla tehty kehittämistyö törmäsi joko olemassa oleviin ennakkoluuloihin, organisaatiossa sisäistettyihin sosiaalisiin normeihin tai kehittämistoimintaa rajoittavaan organisaatiokulttuuriin.

Oman hankaluutensa samapalkkaisuuden edistämistyöhön 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 työmarkkinoilla.

Asiasanat:

henkilön pätevyys ja työsuoriutuminen, palkkausjärjestelmä, samapalkkaisuus, tasa-arvo, työn vaatavuus

# SAMMANDRAG

## JÄMSTÄLLDHET I LÖNER

Observationer inom TAPAS-projektet om utvecklandet av lönesystem

■ Denna publikation presenterar de viktigaste resultaten, slutsatser och rekommendationer av projektet ”Tasa-arvoa palkkaukseen: Työn vaativuuden sekä pätevyiden 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 lösnin-garna 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 arbetsmarknader.

Nyckelord:

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

# SUMMARY

## GENDER EQUALITY INTO PAY SYSTEMS

Observations in the TAPAS Project on developing of pay systems

■ This booklet presents the key results, conclusions and recommendations of the project “Gender equality into pay systems: the effectiveness of job, competence and performance evaluation in Finland” (TAPAS), which was funded by the European Social Fund and the Ministry of Social Affairs and Health. The project was carried out by the BIT Research Centre of the Aalto University in 2009–2011. The goal was to produce information on how to promote equal pay and on how to increase the level of justice and incentives in pay systems. The operational focus was on development cooperation in the participating organisations. 18 organisations from different sectors in working life took part in the project.

Several international and national studies indicate that job-evaluation-based pay systems are efficient tools to promote equal pay. Observations during the project show that it is often taken for granted that job evaluation promotes gender equality. Gender equality was rarely defined as a practical goal in the pay system, and the equality of the wages produced by the system were not monitored sufficiently. It was also observed that the application of pay systems often entails gender equality risks. The structural solutions in the new pay systems enable the promotion of equal pay as well as a higher level of justice and incentives in pay systems. This requires that the system structure is analysed critically and that its application is monitored regularly through, for example, the pay surveys included in the equality plans.

The findings further indicate that there are also difficulties in the development work regarding pay systems. It is regrettably common that development work at the organisation level ran into either existing prejudices, social norms assimilated in the organisation or organisation cultures restricting development work.

Also the range of pay systems and evaluation methods in use in the labour market makes it more difficult to promote equal pay. Particularly challenging are situations where one and the same employer uses several different kinds of pay systems. It was observed during the project that when an employer is using a number of different pay systems, different tasks and/or personnel groups are treated differently, which may lead to discrimination. To a large extent the promotion of equal pay boils down to a state of will both at the level of the organisation and in the labour market in general.

Key words:

equal pay, gender equality, job evaluation, competence and performance, pay system

# SISÄLLYS

Tiivistelmä .....	3
Sammandrag.....	4
Summary .....	6
<b>HAVAINTOJA PALKKAUSJÄRJESTELMIEN KEHITTÄMISESTÄ TAPAS-HANKKEESSA .....</b>	<b>9</b>
Johdanto .....	9
Tasa-arvoa palkkaukseen -hanke lyhyesti.....	10
Tasa-arvoa palkkaukseen -hankkeen keskeiset johtopäätökset.....	11
Työn vaativuuden arviointi mahdollisten yhtenäisten vertailuperusteiden avulla.....	13
Uudet palkkausjärjestelmät ja tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja kannustavuus.....	15
Tasa-arvo palkkausjärjestelmien käytännön tavoitteena.....	19
Palkkausjärjestelmien soveltamiseen liittyvät tasa-arvoriskit .....	20
Samapalkkaisuutta edistävä kehittämissyhteistyö .....	22
Lopuksi .....	25
<b>LÄHDELUETTELO.....</b>	<b>28</b>

# HAVAINTOJA PALKKAUSJÄRJESTELMIEN KEHITTÄMISESTÄ TAPAS-HANKKEESSA

## JOHDANTO

Oikeudenmukainen palkka on jokaisen työtä tekevän naisen ja miehen oikeus. Se on myös työelämän tasa-arvon mittari. Tutkimusten mukaan naisten ja miesten töiden vaativuudessa ei keskimäärin ole eroa. Kuitenkin naisten ja miesten välinen tilastollinen ansioiden ero on jumiutunut 18 prosentin tasolle, naisten vahingoksi. Sitkeän sukupuolten palkkaeron kaventamiseksi hallitus ja työmarkkinajärjestöt ovat toteuttaneet vuodesta 2006 lähtien samapalkkaisuusohjelmaa. Ohjelman lähtökohtana on pyrkimys kaventaa naisten ja miesten välistä palkkaeroa ja tasa-arvolain mukaisen samapalkkaisuustavoitteen toteuttaminen. Pää tavoitteeksi on asetettu enintään 15 prosentin sukupuolten palkkaero vuoteen 2015 mennessä.

Oikeudenmukaisten ja kannustavien palkkausjärjestelmien kehittäminen on yksi keskeinen toimenpide naisten ja miesten palkkaeron kuromiseksi. Samapalkkaisuusohjelma tavoittelee sitä, että mahdollisimman moni palkansaaja olisi ajan tasalla olevan, kannustavan ja oikeudenmukaisen palkkausjärjestelmän piirissä. Vuonna 2015 kolme neljäsosaa palkansaajista tulisi olla uusien palkkausjärjestelmien piirissä. Lisäksi tavoitteena on myös mahdollistaa työn vaativuuden arviointi yhtenäisten vertailuperusteiden ja tietopohjan avulla nykyistä laajemmin eri ammateissa ja tehtävissä.

Laajahkon tutkimus- ja kehittämishankkeen käynnistäminen palkkausjärjestelmien toimivuudesta ja kehittämisestä on ollut samapalkkaisuusohjelmassa vireillä jo pitkään. On nähty tarvetta tutkia palkkausjärjestelmien rakennetta ja soveltamista työpaikoilla. Tutkimusavusteisella kehittämisellä työorganisaatioissa haluttiin löytää toimivia ratkaisuja ja työkaluja palkkausjärjestelmien kehittäjille ja soveltajille.

Tämä opas esittelee Euroopan sosiaalirahaston ja sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön rahoittaman hankkeen Tasa-arvoa palkkaukseen: Työn vaativuuden sekä pätevyuden ja suoriutumisen arvioinnin toimivuus Suomessa (TAPAS) keskeisimpien havaintojen tiivistelmän. Hankkeen toteutti Aalto-yliopiston BIT Tutkimuskeskus vuosina 2009–2011. Hankkeen ohjausryhmässä olivat edustettuina kaikki työmarkkinakeskusjärjestöt ja tasa-arvovaltuutetun toimisto sekä sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.



## TASA-ARVOA PALKKAUKSEEN -HANKE LYHYESTI

*Tasa-arvoa palkkaukseen (TAPAS)* -tutkimus- ja kehittämishankkeessa keskityttiin kehittämään työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointiin perustuvia palkkausjärjestelmiä samapalkkaisuuden, kannustavuuden ja oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Hankkeen painopiste oli kohdeorganisaatioiden 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 sopimusalojen 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. 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?

Aalto-yliopiston BIT tutkimuskeskuksen toteuttama tutkimus- ja kehittämishanke koostui kolmesta eri vaiheesta: alkukartoituksesta, organisaatioissa tehdystä kehittämistyöstä 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.

Hankkeessa mukana olleet yritykset olivat pk-yrityksiä.<sup>1</sup> Tulokset koskevat hankkeeseen osallistuneita organisaatioita.

Sukupuolten samapalkkaisuus hankkeen keskeisimpänä teemana tuo oman haasteensa sekä osallistuvien organisaatioiden rekrytointiin että organisaatioissa tehtävään kehittämistyöhön. Samapalkkaisuuden edistäminen ei ole yleensä yritysten ja henkilöstön ensisijainen tavoite ja tarve. Useimmissa työpaikoissa koetaan, että tasa-arvoasiat ovat kunnossa. Tutkijoiden haasteellisena tehtävänä onkin tasapainoilla hankkeen tavoitteiden ja osallistujien tarpeiden välimaastossa pyrkien löytämään kehittämisen kohteita, jotka sopivat hankkeen tavoitteisiin ja vastaavat myös osallistujien tarpeisiin. Palkkausjärjestelmän kehittämistä tasa-arvoisempaan, oikeudenmukaisempaan ja kannustavampaan suuntaan on melko yksinkertaista argumentoida eivätkä argumentit kohtaa samanlaista vastustusta kuin organisaatioissa tehtävä muu tasa-arvotyö usein kohtaa<sup>2</sup>. Toisaalta organisaatiot eivät välttämättä tartu tutkijoiden tärkeimmäksi nostamaan kehittämisen kohteeseen. Lisäksi tällaisen kehittämisen kompastuskivi on usein raha. Tehdylle kehittämiselle ei välttämättä saada vastaavia palkkavaikutuksia. Jotta myös samapalkkaisuutta edistäviä palkkavaikutuksia saataisiin aikaan, pitäisi organisaatioiden sitoutumisen hankkeen tavoitteisiin olla vahvaa.

Tässä tiivistelmässä esitetään lyhyesti Tasa-arvoa palkkaukseen -tutkimus- ja kehittämishankkeen keskeiset johtopäätökset. Havainnot liittyvät palkkausjärjestelmien rakenteellisiin ratkaisuihin, soveltamiseen sekä kehittämiseen. Kokonaisuudessaan hankkeen loppuraportti on julkaistu Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön julkaisusarjassa (Raportteja ja muistioita 2011:18).

## TASA-ARVOA PALKKAUKSEEN -HANKKEEN KESKEISET JOHTOPÄÄTÖKSET

### 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 samapalkkaisuusperiaatteen sisältöä. 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 samanar-

---

<sup>1</sup> Euroopan sosiaalirahaston määritelmä: Pienet ja keskiuuret yritykset (Pk-yritykset) määritellään yrityksiksi, joiden palveluksessa on 1-250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa ja jotka ovat riippumattomia. Riippumattomia yrityksiä ovat ne yritykset, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko Pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää.

<sup>2</sup> Katso esimerkiksi Hanna Ylöstalo (2012): Tasa-arvotyön tasa-arvot.

voisuutta 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. Koska 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, josta seuraa erilaiset palkat. Tätä ei kuitenkaan useimmiten pidetä asiana, johon pitäisi yrittää vaikuttaa.

Tutkimuksessamme tarkastelimme mm. sitä, miten tasa-arvosuunnitelmissa käsitellään samapalkkaisuuspyrkimyksiä.

- Vain muutamassa tasa-arvosuunnitelmassa oli mainittuna palkkauksen tavoitteisiin sisältyvä samapalkkaisuuspyrkimys.
- Palkkojen vertailu oli usein pintapuolista, jolloin vertailua tehtiin esimerkiksi ammattiryhmien sisällä. Laajempi palkkojen vertailu puuttui yleisesti tasa-arvosuunnitelmista.
- Palkkaerot nähdään selittyvän miesten ja naisten työskentelyllä erilaisissa tehtävissä.
- Tasa-arvosuunnitelmissa ei myöskään pohdittu tehtävien samanarvoisuutta. Yleinen uskomus tuntui olevan, että jos palkkaa maksetaan sopimuksen perusteella, sitä maksetaan vakanssin mukaan eikä sukupuolella ole tällöin merkitystä.

Otteita tasa-arvosuunnitelmista:

- *"Työpaikalla toteutuu samapalkkaisuusperiaate kunkin ammattiryhmän sisällä hyvin."*
- *"Samasta ja työn keskeisiltä osilta yhtä vaativasta työstä on maksettava samansuuruinen tehtäväkohtainen palkka."*
- *"(Sopimuksessa) on vain harvoja (osia), missä palkkoja voidaan verrata miesten ja naisten palkkojen kesken."*

### **Ohjeeksi työpaikoille:**

Organisaatioiden arjessa samapalkkaisuusperiaate näyttää tyypistyneen vain samaksi palkaksi samasta työstä, jolloin samapalkkaisuusperiaatteeseen kuuluvaa samanarvoisuutta ei pohdita laajemmin. Tämän havainnon perusteella suosittelimme työpaikoille jämäkkyyttä ja johdonmukaisuutta tasa-arvolain toteuttamiseen. Palkkausjärjestelmien rakennetta ja soveltamista arvioitaessa ja kehitettäessä tulee huomioida myös **samanarvoisen** työn vaatimus.

# 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. Tekemässämme tarkastelussa havaitsimme, että arviointikriteeristöt poikkesivat huomattavasti toisistaan erityisesti käytettävien kriteerien määrän ja avausten laajuuden suhteen. Kriteerien sisällöistä ja tulkinnoista oli kuitenkin löydettävissä yhteisiä nimittäjiä järjestelmien eroavaisuuksista huolimatta. Mahdollisten yhteisten vertailuperusteiden osalta voidaan todeta, että jokaisessa TAPAS-organisaatioissa oli käytössä työn vaativuuden arvioinnin osalta seuraavat kriteerit: perusosaaminen, vuorovaikutustaidot ja vastuu. Näiden lisäksi jokaisessa järjestelmässä oli kuitenkin muitakin arviointikriteereitä, jotka useimmiten liittyivät kyseisen ammattialan ominaispiirteisiin, kuten olosuhteisiin. Pelkästään tämän havainnon perusteella emme voi ottaa kantaa siihen, missä määrin TAPAS-organisaatioissa käytössä olevat kriteerit mahdollistaisivat eri tehtävien yhteiset arviointiperusteet yli organisaatio- tai sektorirajojen<sup>3</sup>.

Seuraavassa on esitetty esimerkki kahdesta erilaisesta vaativuuden arviointijärjestelmästä, jotka poikkeavat toisistaan erityisesti käytettävien kriteerien määrän osalta.

## Organisaatioissa 1 käytettävät työn vaativuuden arviointikriteerit:

- Osaaminen: ammattitiedot, tehtävän edellyttämä tietotaso, tehtävän edellyttämä oppimisaika, uuden tiedon käsittely.
- Ammattitaidot: käden taidot, aistien ja kehon osien samanaikainen käyttö, suullinen ilmaisutaito, kirjalliset taidot ja symbolien hallinta, ongelmien ratkaisu, toimintavapaus ja itsenäisyys, tekniset taidot, organisointitaidot, vuorovaikutustaidot, ihmissuhdetaidot.
- Vastuu: Koulutus-, ohjaus-, ja työhönopastusvastuu, tehtävän vastuu työyksikön resursseista, vastuu henkilöstön tai toimialan johtamisesta, vastuu tehtäväjohtamisesta tai toiminen asiantuntijana, talousvastuu, vastuu materiaalista ja laitteista, vastuu hyvinvoinnista ja turvallisuudesta, vastuu tietojen välittämisestä, maine- ja yhteiskunnallinen vastuu.
- Työolot ja kuormitus: olosuhdehaitat, vaaratekijät, henkinen kuormitus, fyysinen kuormitus.

3 Tutkimuksessa selviteltiin toimeksiannon mukaisesti ainoastaan organisaatioissa käytössä olevia järjestelmiä, ei varsinaisesti eri järjestelmien sopivuutta erilaisiin töihin. Mikäli tätä halutaan jatkossa selvittää tarkemmin, vaatii se toisenlaisen tutkimusasetelman.

## Organisaatiossa 2 käytettävät työn vaativuuden arviointikriteerit:

- työn vaatima oppimisaika
- työn vastuullisuus
- työolosuhteet

Ensimmäisen esimerkin (organisaatio 1) osalta voimme todeta, että kriteerien runsas määrä 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 kyseisissä organisaatioissa tehtävien töiden todellista sisältöä. Kyseiset työntekijät toimivat erilaisissa tukitehtävissä pääasiassa toimisto-olosuhteissa. Näin ollen kyseisissä tehtävissä toimivat henkilöt eivät saa kovin korkeita pisteitä esimerkiksi olosuhdehaitoista tai vaaratekijöistä, ja voivat näin ollen joutua syrjittyyn asemaan verrattuna tehtäviin, joissa ko. 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 tutkimuksen<sup>4</sup> mukaan naisten töihin liittyi enemmän fyysistä kuormitusta kuin miesten töihin. Naisten työt olivat myös henkisesti kuormittavampia 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 /tai kuormittavuus ilmenevät niissä eri tavoin kuin perinteisesti on ymmärretty.

Näkemyksemme mukaan organisaatiotasolla tulisi pyrkiä yhtenäisiin työn vaativuuden arviointiperusteisiin, jotta voidaan varmistaa tasa-arvolain edellyttämä samapalkkaisuus. Hankkeessa saamamme kokemukset toivat esille sen, että usean järjestelmän käyttö saman työnantajan piirissä johti

---

4 Mitä työ vaatii? Kokeilututkimus työn vaativuuden arviointimenetelmien kehittämiseksi (1993).

eri tehtävien ja/tai henkilöstöryhmien erilaiseen kohteluun ja tätä kautta mahdolliseen syrjivyyteen. Työn vaativuuden arviointiperusteiden yhtenäistämisen edellyttää kuitenkin yhteistä tahtotilaa ja ainakaan toistaiseksi työmarkkinarealismia ei ole edistänyt tämän suuntaista kehittämistä.

### ***Ohjeeksi työpaikoille:***

*Järjestelmien kriteereitä käsiteltäessä tuli esille, että nimikehierarkia saattaa työntyä esiin huomaamatta palkkausjärjestelmän soveltamisvaiheessa, vaikka järjestelmä olisi rakennettu kaikkien samapalkkaisuuden huomioivien sääntöjen mukaisesti. Suosittelemmekin, että työpaikat uskaltaisivat tarkastella palkkausjärjestelmänsä rakennetta ja soveltamisprosesseja kriittisesti. Esimerkkiratkaisuna voisi olla vaativuusarviointien altistaminen ulkopuoliselle tarkastelulle, mikä voisi auttaa ennakkoluulojen ja vanhojen arvostusten ylipääsemisessä.*

*Samapalkkaisuuspyrkimykseen liittyy oleellisesti ajatus vertailtavuudesta, mikä on huomattavan vaikea, jos lainkaan mahdollista, mikäli työpaikalla on käytössä useita erilaisia palkkausjärjestelmiä. Tämän vuoksi suosittelemme pyrkimystä yhteen vaativuudenarviointijärjestelmään ja yhteen suorituksenarviointijärjestelmään työpaikalla.*

## UUDET PALKKAUSJÄRJESTELMÄT JA TASA-ARVO, OIKEUDENMUKAISUUS JA KANNUSTAVUUS

Uusia palkkausjärjestelmiä kuvaillaan usein tasa-arvoisiksi, oikeudenmukaisiksi ja kannustaviksi. Hankkeen aikana tekemämme 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. Toteuttamamme henkilöstökyselyt toivat kuitenkin esille näihin käsitteisiin liittyvät erot kokemusten kautta. Ehkä hieman yllättäenkin palkkauksen tasa-arvoa koskeviin kysymyksiin suhtauduttiin huomattavasti myönteisemmin kuin palkkauksen oikeudenmukaisuutta koskeviin kysymyksiin. Selkeimmin näihin käsitteisiin liittyvien kokemusten erilaisuus tuli kuitenkin esille miesten ja naisten näkemyseroissa. Vaikka naiset suhtautuivat miehiä kriittisemmin molempiin ulottuvuuksiin, näkemyserot ovat huomattavasti suuremmat palkkauksen tasa-arvoa koskevien kysymysten osalta. Koska mainittuihin käsitteisiin liittyvät miesten ja naisten väliset näkemuserot poikkeavat näinkin selkeästi toisistaan, emme voi olettaa, että sukupuolten tasa-arvo tulee huomioiduksi samalla kun huomiota kiinnitetään palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuuteen.

Myös oletukseen uusien palkkausjärjestelmien kannustavuudesta tulisi suhtautua nykyistä kriittisemmin ja tarkastella, minkälaisia oman työpaikan palkkausjärjestelmän kannustusvaikutukset todellisuudessa ovat. Palkkarakenteensa perusteella uusien palkkausjärjestelmien nähdään tukevan kannustavuutta. Palkkojen porrastaminen tehtävän vaativuuden mukaan kannustaa ammattitaidon hankkimiseen, sen käyttämiseen vastuullisissa tehtävissä sekä hakeutumaan vaativiin töihin. Henkilökohtaiseen suoritukseen perustuvalla palkitsemisella pyritään puolestaan kannustamaan työntekijöitä määrältään ja laadultaan hyviin tuloksiin sekä ammatinhallinnan ja siihen liittyvän pätevyuden lisäämiseen. (Esim. Kannustavaan palkkaukseen, 1996.) Tekemämme henkilöstökyselyn tulokset osoittavat, että henkilöstö ei koe omien organisaatioidensa palkkausjärjestelmiä kannustavina. Verrattuna muihin palkkausjärjestelmän toimivuutta tai vaikuttavuutta mittaaviin ulottuvuuksiin, suhtautuminen on poikkeuksellisen kriittistä. Erityisen kriittisesti vastaajat suhtautuivat uusiin palkkausjärjestelmiin liittyviin ”perusoletuksiin”, eli siihen, että palkkausjärjestelmä rohkaisisi pyrkimään vaativampiin tehtäviin tai innostaisi hankkimaan lisää ammattitaitoa.

Tämän perusteella on kuitenkin vaikea arvioida TAPAS-organisaatioissa käytössä olevien palkkausjärjestelmien todellista kannustavuutta käytännössä. Enemminkin kysymys lienee siitä, että palkkausjärjestelmän ja siihen liittyvien kannustavuustekijöiden välistä yhteyttä on vaikea havaita. Palkkausjärjestelmällä ja oikealla palkkarakenteella voidaan tukea tiettyjä organisaation tavoitteita (kuten vaativampiin tehtäviin pyrkimistä tai ammattitaidon lisäämistä), mutta palkkausjärjestelmä itsessään harvoin kannustaa mihinkään. Pitkästi 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 koe heillä olevan minkäänlaisia etenemismahdollisuuksia. Mikäli palkkausjärjestelmään oletetaan liittyvän jokin kannustavuuselementti, mutta käytäntö osoittautuu toiseksi, kääntyy haluttu viesti täysin vastakkaiseksi.

TAPAS-hankkeessa hyödynnettiin myös organisaatioista kerättyä haastatteluaieneistoa. Seuraavassa tarkastellaan henkilöstön kokemuksia samapalkkaisuusperiaatteen toteutumisesta. 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). Haastatteluaieneiston havainnot luokiteltiin sen mukaan vahvistaako havainto samapalkkaisuusperiaatteen toteutumista vai muuntaako se sitä. Ensinnäkin käydään läpi tehtävän vaativuuden arviointiin liittyvät havainnot ja sen jälkeen työsuorituksen arviointiin liittyvät havainnot.

## Havainnot työn vaativuuden arviointiin perustuvasta palkanosasta

Seuraavien havaintojen voi ajatella tukevan samapalkkaisuusperiaatetta: työn vaativuuden arviointiin perustuvaan palkanosaan liittyvä **vaativuusluokitus tekee näkyväksi sen, mitä organisaation palkkausjärjestelmä arvostaa**. Pyrkimys maksaa vaativammasta tehtävästä parempaa palkkaa vahvistuu myös, kun organisaation jäsenet kokevat, että **vaativuusluokitukseen liittyvä mittari mittaa sitä mitä pitääkin ja siten luo uskottavan töiden hierarkian**. Samapalkkaisuusperiaatetta vahvistaa myös se, että **palkka määrittyy nimenomaan vaativuusluokitusten eikä markkinatilanteen mukaan**. Haastateltujen näkemyksissä heijastui myös työn vaativuuteen perustuvan palkkauksen ajatus: se **kannustaa kehittymään ja pyrkimään vaativampiin tehtäviin**. Työn vaativuuteen perustuvan palkkausjärjestelmän käyttöönotto **muuttaa työpaikan vallitsevaa tilannetta (palkkahierarkiaa)**, minkä voidaan tulkita vahvistavan myös järjestelmään liittyvää perusperiaatetta.

Monet henkilöstön kokemukset työn vaativuuteen perustuvasta palkanosasta olivat sellaisia, että niiden voidaan tulkita muuntavan samapalkkaisuusperiaatetta eli käytännössä estävän tai hidastavan sen toteutumista. **Epäselvät säännöt ja prosessit järjestelmän käytössä** voivat aiheuttaa epäyhtenäisyyttä organisaatioissa, mikä heijastui melko useissa haastatteluisissa. Työn vaativuuden arviointiin perustuvaan palkanosaan liittyvää tasa-arvopyrkimystä heikentää myös se, että organisaation jäsenet kokevat, että vaativuuden **arviointitulos riippuu arvioijasta**. Kokemuksen, että **nimikkeet ohjaavat vaativuusluokitusta**, voidaan myös tulkita muuntavan työn vaativuuden arviointiin perustuvan palkanosan tasa-arvopyrkimystä. Toinen samankaltainen samapalkkaisuusperiaatetta muuntava kokemus on, että organisaation **vaativuusluokitus perustuu töiden arvostukseen**. Tätä tulkintaa tukevissa haastateltavien kokemuksissa heijastui se, että vaativuusluokituksen koettiin olevan rakennettu arvostuksen eikä vaativuuden perusteella. Jotkut haastateltavat kokivat, että palkkausjärjestelmää sovellettaessa mennään usein ”palkka edellä”, **ajatellaan tilannetta palkan kautta** sen sijaan että sovellettaisiin palkkausjärjestelmää.

## Havainnot työsuorituksen arviointiin perustuvasta palkanosasta

Myös kokemukset työsuorituksen arviointiin liittyen voivat joko vahvistaa tai muuntaa samapalkkaisuusperiaatetta. Haastateltavat kokivat **suoritusarviointiin liittyvän toimintamallin yhdenmukaisuuden ja jatkuvuuden lisäävän suoritusarvioinnin luotettavuutta**. Positiivisena kokemuksena tuotiin esiin myös työsuorituksen arvioinnin aitous. Pyrkimystä maksaa paremmasta suoriutumisesta parempi palkka vahvistaa myös se, että **järjestelmä reagoi aidosti muutoksiin työsuorituksissa**.



Monissa haastatteluissa tuli esiin kokemus siitä, että **aito suorituksen arviointi ei ole mahdollista organisaatiossa**. Tällaisessa tilanteessa organisaatioissa saatetaan esimerkiksi vedota rahan puutteeseen, mikä saa suoritusarvioinnit tuntumaan keinotekoisilta: rahan puutteeseen vetoaminen vie pohjan oikealta suorituksen arvioinnit. 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. Kuten työn vaatavuuden arviointiin perustuvan palkanosan kohdalla, myös työsuorituksen arviointiin perustuvan palkanosan kohdalla tuotiin esiin **arvioijan vaikutus arviointitulokseen**. Pyrkimystä maksaa paremmasta suoriutumisesta parempi palkka heikentää se, jos henkilöstö kokee, että **järjestelmä ei erottele hyviä ja huonoja suoriutujia**. Myös **epäyhdenäiset säännöt**, jotka liittyvät työsuorituksen arviointiin perustuvaan palkanosaan, voidaan tulkita samapalkkaisuusperiaatetta muuntavana.

Mikrotason esimerkki haastatteluaineistosta valottaa tilannetta, jossa periaatteessa positiivisena ja kannatettavana pidetty tasa-arvopyrkimys voi muuntua yksilön tasolla negatiiviseksi kokemukseksi, kun sitä tarkastellaan kannustavuuden kautta.

- Henkilöstön palkkausjärjestelmään ja eri palkanosiin liittyviä kokemuksia analysoimalla havaitsimme, että tasa-arvon edistäjänä pidetty työn vaatavuuden arviointi voi kohdistaa huomion sellaisiin asioihin, jotka eivät yksittäisen henkilön tehtävän kannalta ole oleellisia, jolloin kyseinen henkilö voi kokea, ettei palkkausjärjestelmä ole kannustava.
- Havaitsimme myös päinvastaisen tilanteen, jossa kannustavuuskokemus vie voiton tasa-arvokokemuksesta. Tällaisessa tilanteessa henkilö voi kokea palkkausjärjestelmän manipuloinnin kannustavaksi esimerkiksi neuvottelemalla itselleen paremman palkan kuin mitä tehtävän vaatavuus osoittaisi. Tämä voi lisätä yksilön palkkausjärjestelmään liittyvää kannustavuuskokemusta, mutta vastaavasti heikentää tasa-arvokokemusta, sillä tässä tilanteessa palkka ei perustukaan objektiivisena pidettyyn vaatavuuden arviointiin vaan neuvotteluun.

### **Ohjeeksi työpaikoille:**

*Linjatkaa palkkausjärjestelmän tavoitteet selkeästi. Mikäli tavoittelette palkkauksella esimerkiksi tasa-arvoa, oikeudenmukaisuutta ja kannustavuutta, avatkaa myös mitä nämä konkreettisesti tarkoittavat. Mitkä tekijät tekevät juuri teidän palkkausjärjestelmästäne tasa-arvoisen, oikeudenmukaisen ja kannustavan? Pitäkää huoli, että nämä periaatteet ovat myös henkilöstön tiedossa.*

# TASA-ARVO PALKKAUSJÄRJESTELMIEN KÄYTÄNNÖN TAVOITTEENA

Tasa-arvolain tarkoituksena on estää syrjintä sukupuolen perusteella palkkauksessa ja edistää sukupuolten tasa-arvoa erityisesti palkkauksessa. Tasa-arvovaltuutetun mukaan palkkakartoituksessa tulisi tarkastella ja arvioida sekä työpaikalla käytössä olevia palkkausjärjestelmiä että palkkausjärjestelmien soveltamista. Mahdollisuuksien mukaan tulee selvittää, kohtelevatko palkkausjärjestelmät naisia ja miehiä tasa-arvoisesti ja tulevatko saman vaatavuustason työt kohdelluiksi yhdenvertaisella tavalla. Syrjintä palkkauksessa voi johtua joko siitä, että palkkauksessa sovellettavat kriteerit ovat syrjiviä tai siitä, että niitä sovelletaan syrjivällä tavalla.

TAPAS-organisaatioissa 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, perustuuhan palkka tuolloin työn vaativuuteen, ei työntekijän sukupuoleen. Tällöin havaitsematta saattaa jäädä esimerkiksi tehtävien erilaiseen arvostukseen liittyviä tekijöitä.

## **Palkkaerot ja palkkatasa-arvo TAPAS-organisaatioissa**

Tasa-arvosuunnitelmien ja toisaalta palkkadatan analysoinnin kautta havaitsimme, että tasa-arvon tilaa pidetään usein parempana kuin mitä se tosiasiaassa on. Organisaatioissa vallitsi tyypillisesti vahva usko siihen, että omassa organisaatiossa ei ole perusteettomia palkkaeroja, eikä siten myöskään palkkaerojen kaventaminen ollut yleensä organisaatioiden agendalla. Käytössämme olevassa palkkadatassa havaitsimme kuitenkin selittämättömiä palkkaeroja. Tästä huolimatta vain muutamassa tasa-arvosuunnitelmassa oli todettu, että perusteettomia palkkaeroja sukupuolten välillä mahdollisesti löytyy.

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 arvioituun 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 pelkän työn vaativuuden arvioinnin kykyyn tuottaa tasa-arvoinen lopputulos. Tällöin vaarana voi olla se, että palkkausjärjestelmä vain uusintaa jo olemassa olevaa hierarkiaa tehtävien välillä.

### **Ohjeeksi työpaikoille:**

*Jotta samapalkkaisuutta organisaatiossa voidaan edistää, tulee tasa-arvosuunnittelu kytkeä osaksi palkkausjärjestelmän soveltamista. Lisäksi on tarpeen seurata palkkakehitystä säännöllisesti palkkakartoituksen muodossa ja puuttua havaittuihin epäkohtiin. Jotta tasa-arvosuunnittelulla pystytään edistämään samapalkkaisuuden toteutumista, tarvitaan organisaatioissa nykyistä parempi kyky vertailla tehtävien samanarvoisuutta erilaisissa ammateissa ja sopimusalasta 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 viestiä tästä selkeästi myös henkilöstölle.*

## PALKKAUSJÄRJESTELMIEN SOVELTAMISEEN LIITTYVÄT TASA-ARVORISKIT

Palkkausjärjestelmien soveltamiseen näyttäisi liittyvän erilaisia tasa-arvoriskejä. Vaikka monilla organisaatiolla on ollut käytössään työn vaativuuden arviointijärjestelmä, se on saattanut olla siinä määrin 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 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.

Havaitsimme 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 suh-

tauduta suopeasti jos ne horjuttavat voimassa olleita arvostuksia ja käytäntöjä.

Ajan mittaan tasa-arvoriski 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.

Työsuorituksen huomioon ottamisen kannalta katsoen suurin tasa-arvoriski on siinä, ettei organisaation käytössä ole minkäänlaisia systemaattisia suoriutumisen arviointiprosesseja tai sillä ei ole yleensääkään käsitystä siitä, miten suoritusarvioinnin tulos heijastuu käytännön palkkaan. Yksi keskeinen tasa-arvoriski 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 laskettavissa oleva raha-arvo.

#### ***Ohjeeksi työpaikoille:***

*Palkkausjärjestelmän rakenteen on oltava niin avoin, että siitä voidaan havaita mahdollinen syrjivyyys. Tämä on mahdollista vain silloin kun järjestelmä on läpinäkyvä. Nimikkeisiin tai ammattien summittaisiin arvostuksiin nojaavat perusteet eivät kerro riittävästi vaativuseroista tehtävien välillä, joten niistä tulisi siirtyä sukupuolineutraaliin vaativuuden arviointitarkasteluun.*

*Myös arviointikäytäntöjen on oltava läpinäkyviä. Palkan eri ulottuvuudet ja perusteet tulee tehdä näkyviksi. Palkkausjärjestelmiin näyttää vieläkin liittyvän ammatteihin liittyviä perinteisiä arvostuksia: esimerkiksi esimiesten tekemä vaativuuden arviointi on tässä suhteessa osoittautunut ongelmalliseksi. Monesti esimiesten arviointi kohdistuu erilaisiin ammattiryhmiin, yksi arvioi esimerkiksi huoltotehtävissä toimivia, toinen hoivatehtäviä ja kolmas erityisasiantuntijoiden tehtäviä. Silloinkin kun kysymyksessä on samanlaisen tehtäväprofiilin arviointi, esimiesten arviointi vaihtelee käytännössä, koska he vain harvoin tietävät, miten työn vaativuutta on organisaation muissa osissa arvioitu. Pyrkimys objektiivisuuteen omien alaisten työn vaativuuden arvioinnissa ei riitä, jos arviointiskaala poikkeaa eri esimiesten kesken. Koska organisaation on pyrittävä töiden vaativuuden yhtenäiseen ja objektiiviseen tarkasteluun, on arviointitapaa voitava kontrolloida keskitetysti. Muussa tapauksessa arvioinnin tasalaatuisuus kärsii ja samalla syntyy epäily mahdollisista syrjivistä menettelyistä.*

## SAMAPALKKAISUUTTA EDISTÄVÄ KEHITTÄMISYHTEISTYÖ

TAPAS-hankkeen organisaatioissa tehty kehittämistyö toi esille muutamia merkittäviä havaintoja sukupuolten palkkatasa-arvon edistämisen näkökulmasta. Kehittämisvaiheen aikana organisaatioissa tehtävä kehittämistyö muovautui tai muuttui alkuperäisistä suunnitelmista monella tapaa. Esimerkiksi tasa-arvovaikutuksiltaan merkittävimmäksi kehittämistyöksi arvioitua vaativuuden arviointijärjestelmän kehittämistä tehtiin vain yhdessä organisaatiossa. Tuloksista havaittiin myös, että monen organisaation kohdalla kehittämistyön edetessä suunnitelmat muuttuivat ja alkuperäiset tavoitteet lieventyivät, joidenkin organisaatioiden kohdalla jopa merkittävän paljon lieventyen lähes olemattomiin.

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

- kuinka sitoutuneita kehittämistyöhön oltiin kehittämistyöryhmän sisällä
- kuinka sitoutunut johto kehittämistyöhön oli tai kuinka hyvin he viestivät kehittämistyöryhmälle valtuudet kehittää
- kuinka hyvin organisaatioiden kehittämistyöryhmät pystyivät näkemään kehittämistyön osana palkkausjärjestelmän kokonaisuutta ja sitä kautta osana organisaation tasa-arvotyötä
- uskallettiinko kehittämistyöryhmässä toimia itsenäisesti oman organisaation lähtökohdista, eikä muiden organisaatioiden mallien mukaisesti ja luotettiin tutkijoiden ammattitaitoon
- uskallettiinko sosiaalista normistoa tai totuttuja toimintatapoja kyseenalaistaa tai nostaa kriittiseen tarkasteluun
- kuinka hallitseviksi TES/VES-määräykset organisaatiossa koettiin
- vähäteltiinkö tehtävän kehittämistyön merkitystä siitä syystä, että *"tasa-arvoasiathan ovat jo meillä kunnossa"*
- koettiin tekniset sovellukset kehittämistyötä rajoittaviksi: *"Ei me voida tällä tavalla kehittää kun järjestelmät eivät taivu."*

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

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, kun taas ainakin yhdessä organisaatiossa kävi niin, että kehittämisen kohdetta 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 kehittäminen on hankalaa tai tasa-arvotyön merkittävyyden vähättelyllä. Tällaisia esimerkkejä olivat joissakin tapauksissa mm. työehtosopimusten joustamattomuuteen perustuvat syyt. Selityksenä saattoi olla myös kokemus siitä, että tietotekniset ratkaisut eivät tukeneet tehtävää kehittämistyötä. Tekniset järjestelmät eivät olleetkaan vain aputyökaluja vaan niiden toimintalogiikka itsessään ohjasi tai rajoitti palkkausjärjestelmän soveltamista tai palkkausjärjestelmän kehittämistä.

Kehittämistyön aikana joidenkin organisaatioiden kohdalla tavoitteita jouduttiin muokkaamaan useaan otteeseen kehittämistyöryhmäläisten ollessa 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 kehittäminen tuntui mahdottomalta. Lopulta kehittämistyön tavoitteita lievennettiin jokaisella tapaamiskerralla siten, että lopulta yhteisen suoriutumisen arviointijärjestelmän kehittämisen sijaan 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 siitä mitä alun perin ehdotettiin kehitettäväksi päädyttiin varsin kauas. Tämä ei johtunut välttämättä siitä, ettei ehdotettuja asioita olisi voitu oikeasti kehittää, vaan siitä, että yksilöt kehittämistyöryhmässä 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 heille tasa-arvosuunnitelma ilman, että heidän täytyisi asiaan panostaa tai osallistua. Toinen organisaatio oli keskellä palkkausjärjestelmän muutostyötä, johon myös kehittämistyön oli tarkoitus kohdentua, mutta hankkeen toteutuksessa ei päästy organisaatioissa tapahtuvien muutosten vuoksi eteenpäin. Kolmas organisaatio koki varsinaisen kehittämistyön tekemisen tarpeettomana ja kokivat 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 tasoilla ”tasa-arvovalveutuneiden” organisaatioiden kanssa. Toiset organisaatiot ovat siinä vaiheessa omaa tasa-arvotyötään, että he eivät edes pysty näkemään tarvetta kehittämistyölle tai pelästyvät ajatustakin siitä, että heidän palkkausjärjestelmiään lähdetäisiin 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 muuttamat hankkeen organisaatioista eivät siihen pystyneet.

Kehittämistyön aikana tutkijat havaitsivat, että koulutuksen järjestäminen nähtiin monessa organisaatioissa 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 palkkausjärjestelmä-hankkeen 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 syytänsä järjestelmän toimimattomuudelle. Palkkausjärjestelmien toimivuutta selvitetessä ja kehittämistarpeita määriteltäessä huomio tulisi kiinnittää ensimmäiseksi palkkausjärjestelmän rakenteisiin ja palkkausjärjestelmän soveltamisohjeisiin. Tämän jälkeen tulisi paikallistaa

kehittämistarpeet kriittisten kysymysten saattamana: mikä on se syy miksi esimiehet eivät kaikesta koulutuksesta huolimatta pysty soveltamaan järjestelmää tasa-arvoisesti, kannustavasti ja oikeudenmukaisesti?

**Ohjeeksi työpaikoille:**

- *Tarkastelkaa palkkausjärjestelmän kehittämiseksi suunniteltuja toimenpiteitä kriittisesti ja pohtikaa ovatko suunnitellut toimenpiteet aidosti ajankohtaisia ja samapalkkaisuuteen vaikuttavia.*
- *Palkkausjärjestelmien kehittäminen pelkän "laastaroinnin" näkökulmasta on tasa-arvoriski. Perusasiat kuntoon ensimmäiseksi: ovathan palkkausjärjestelmän rakenteet ja soveltamisprosessit sellaisia, että ne mahdollistavat aidon työn vaativuuteen ja työsuoritukseen perustuvan palkkauksen toteutumisen?*

## LOPUKSI

Tasa-arvoa palkkaukseen -hankkeen tulosten merkittävyys samapalkkaisuuden edistämässä

*Tasa-arvoa palkkaukseen* -hanke oli laaja-alaisuudessaan ainutlaatuinen tutkimus- ja kehittämishanke, joka tuotti monipuolista tutkimustietoa samapalkkaisuuteen vaikuttavista tekijöistä organisaatitasolla. Hanke teki näkyväksi palkkausjärjestelmiin ja niiden soveltamiseen liittyviä käytäntöjä, jotka sisältävät selkeän tasa-arvoriskin ja joihin organisaatioiden tulee kiinnittää huomiota uusia palkkausjärjestelmiä soveltaessaan. Merkittävä osa hanketta oli myös organisaatioissa tehty palkkausjärjestelmien kehittämistyö, jonka kriittinen arviointi toi esille selkeitä palkkausjärjestelmien kehittämistyöhön 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 itsestään selvyytenä. 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 kehityksiä.

Uusien palkkausjärjestelmien ja niihin liitettävien pyrkimysten (kuten samapalkkaisuus, oikeudenmukaisuus ja kannustavuus) moninaisuus ja kirjavat tulokset organisaatioiden, palkkausjärjestelmien ja henkilöstön kokemukset korostavat tarvetta syvempään tutkimukseen. 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 ollen myös toiminnan ja palkkausjärjestelmän kehittämistyötä ohjaavat myös muut, tärkeämmiksi priorisoidut asiat. Yritykset pyrkivät lähtökohtaisesti 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 tai tuottavuuteen. 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 ja/tai ristiriitaisiksi kokemuksiksi. Juuri tästä syystä laajamittaiset kehittämishankkeet, joissa organisaatioita tuetaan samapalkkaisuusperiaatteen käytännön toteuttamisessa, ovat tarpeellisia ja perusteltuja jatkossakin.

### **Ratkaisuesityksiä hallitukselle ja muille päättäjille**

- Havaitsimme hankkeessamme tasa-arvosuunnitelmiin liittyviä puutteita. Organisaatiot eivät olleet selvittäneet riittävässä määrin tasa-arvotilannetta eikä töiden samanarvoisuutta ollut juurikaan vertailtu.
- Tähän havaintoon liittyen peräänkuulutamme jämäkkyyttä ja johdonmukaisuutta tasa-arvosuunnitelmaan liittyvissä ohjeistuksissa ja valvonnassa.
- Samapalkkaisuuden edistämistyössä painotetaan usein työn vaatavuuden perustuvan palkanosan merkitystä, kun taas suoriutumiseen perustuva palkanosa jää vähemmälle huomiolle. On kuitenkin muistet-

tava, että myös työsuoritukseen perustuva palkanosa voi muodostaa omalta osaltaan tasa-arvoriskin, kuten hankkeessamme havaitsimme. Tämän perusteella myös suoriutumisen huomioiminen tulisi sisällyttää nykyistä vahvemmin myös samapalkkaisuuskeskusteluun.

- Havaitsimme myös, että usean palkkausjärjestelmän käyttö saman työnantajan piirissä voi johtaa eri tehtävien ja eri henkilöstöryhmien erilaiseen kohteluun ja näin mahdolliseen syrjintään. Usean järjestelmän ongelma liittyy puolestaan työmarkkinarealismiin. Olisikin hyvä pyrkiä siihen, ettei edunvalvonta estä samapalkkaisuuden toteutumista.
- Tekemiemme havaintojen pohjalta voimme todeta, että tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja kannustavuus saattavat näyttäytyä käytännön kokemusten kautta jopa ristiriitaisina. Uusiin palkkausjärjestelmiin liitettävät käsitteelliset tulkinnat antavat aihetta tutkia jatkossa syvemmin sitä, mitä konkreettista hyötyä tasa-arvon edistämisestä työpaikoilla on.

# LÄHDELUETTELO

- Ikävalko H., Karppinen V., Kohvakka R., Koskinen P., Nylander M., & Wallin T.(2011): Tasa-arvoa palkkaukseen: työn vaativuuden sekä pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnin toimivuus Suomessa. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2011:18
- Kannustavaan palkkaukseen. Valtion palkkausjärjestelmien uudistaminen (1996) Valtiovarainministeriö, henkilöstöosasto. Valtion työmarkkinalaitos. Helsinki.
- Löfström, A. (1999) Can job evaluation improve women's wages? *Applied Economics* 31,(9). Routledge, 1 053–1 060.
- PK-yritysten uusi määritelmä. Käyttäjän opas ja ilmoitusmalli. Euroopan Komissio 2006. Saantitapa: [http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_fi.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_fi.htm)
- Selvitys samapalkkaisuutta edistävän palkkausjärjestelmähankkeen tarpeellisuudesta (2006) Selvityshenkilön (Tuulikki Petäjaniemi) raportti. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006:80.
- Stangor, C. (2004) *Social Groups in Action and Interaction*. New York. Psychology Press. Taylor & Francis Group.
- Työarviointityöryhmä (1994) Työn vaativuuden arvioinnin kehittäminen. Työmarkkinoiden keskusjärjestöjen työarviointityöryhmän loppuraportti. Valtion painatuskeskus. Helsinki. 72
- 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.
- Ylöstalo, H. (2012)Tasa-arvotyön tasa-arvot. Väitöskirja. Tampere University Press.