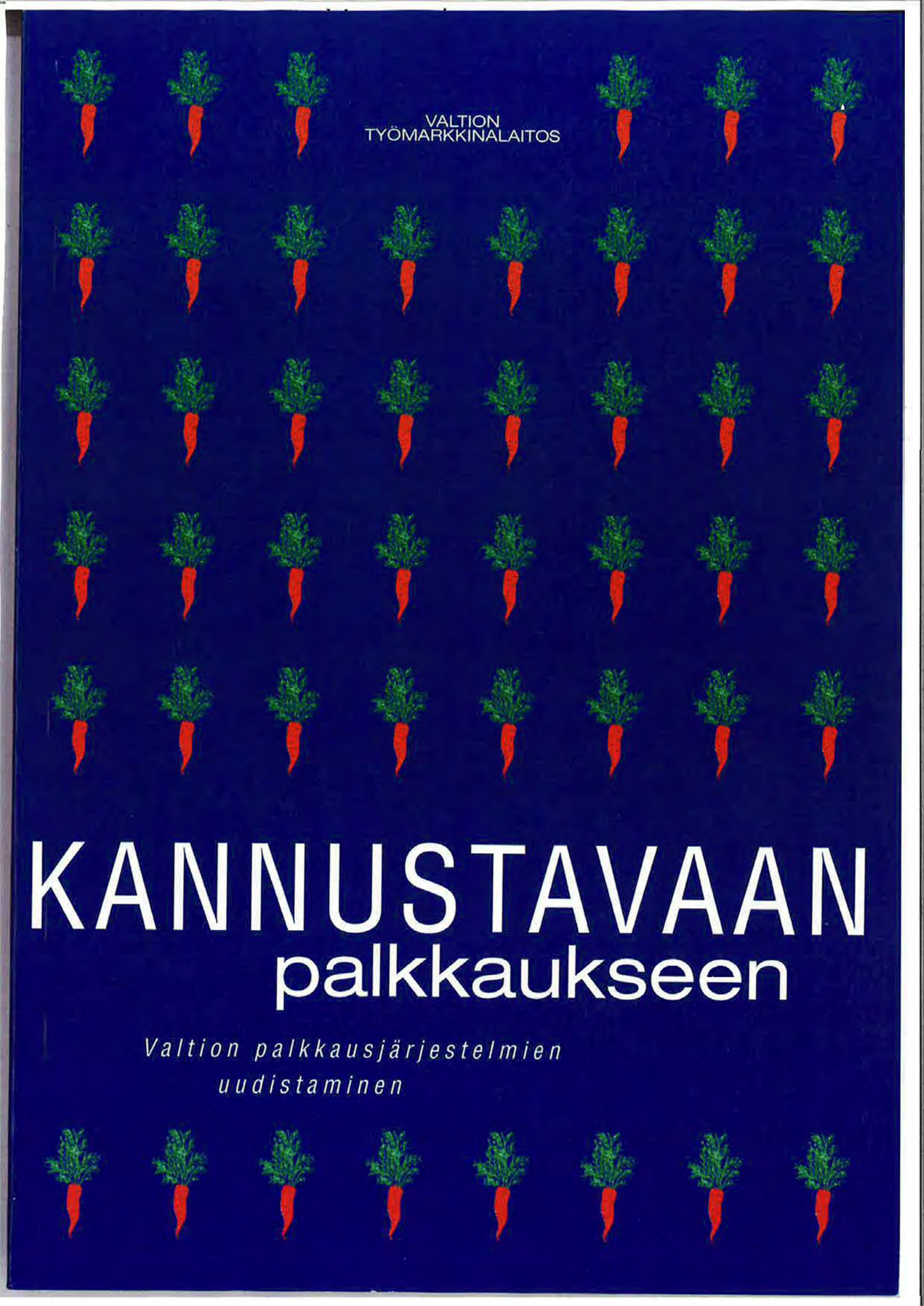




VALTION
TYÖMARKKINALAITOS

KANNUSTAVAN palkkaukseen

*Valtion palkkausjärjestelmien
uudistaminen*

KANNUSTAVAAN palkkaukseen

*Valtion palkkausjärjestelmien
uudistaminen*

VALTIOVARAINMINISTERIÖ, HENKILÖSTÖOSASTO

VALTION TYÖMARKKINALAITOS

EDITA HELSINKI

Julkaisija Valtiovarainministeriö, Henkilöstöosasto
Valtion työmarkkinalaitos

Ulkoasu Jussi Hirvi

ISBN 951-37-2000-4

Oy Edita Ab
Helsinki 1996

ESIPUHE

Valtiolla on ollut käynnissä palkkausjärjestelmien uudistustyö jo vuosia. Tulospalkkauskokeilut alkoivat vuonna 1988. Valtiotyönantaja asetti omat palkkapoliittiset tavoitteensa vuoden 1992 palkkapoliittisessa ohjelmassa. Valtiotyönantajan ja valtion pääsopijajärjestöjen yhteisistä palkkausjärjestelmien kehittämisperiaatteista sovittiin vuonna 1993. Uudistuksille on luotu edellytyksiä myös sopimustoiminnan rajoituksia poistamalla. Ensimmäiset uudet palkkausjärjestelmät on jo otettu käyttöön.

Palkkausjärjestelmien uudistamisella on luonnollisesti laajempi taustansa, joka liittyy koko julkisen sektorin uudistamiseen ja valtiosektorin moniin ohjaus- ja toimintatapojen muutoksiin. Muutossuunnat ja toteutustavat ovat kansainvälisiä.

Palkkausjärjestelmien uudistaminen edellyttää myös uusia tietoja ja niiden käyttötaitoja. Valtionhallinnossa toteutetussa kehittämistyössä on alkuvaiheessa tukeuduttu myös valtionhallinnon ulkopuoliseen asiantuntemukseen. Tietoja ja kokemuksia on valtion organisaatioille karttunut itse uudistustyössä, joka on samalla ollut oppimisprosessi valtion palkkahallinnon ammatillisillekin.

Valtion työmarkkinalaitos on ollut tiiviisti mukana kehittämistyössä järjestämällä palkkausjärjestelmäkoulutusta ja ohjausta, osallistumalla virastojen ja laitosten kehittämishankkeisiin ja osin niitä rahoittamalla sekä tuottamalla ja välittämällä asiaa koskevaa tietoa ja tilastotietoa. Se on myös yhdessä pääsopijajärjestöjen kanssa osallistunut tutkimustyöhön.

Uudistustyö on vielä kesken. Kaikissa valtion organisaatioissa ei systemaattista uudistustyötä vielä ole aloitettu. Näin ollen valtion organisaatioita on uudistustyön kaikissa vaiheissa uudistustarpeen toteamisesta jo uudistetun järjestelmän kehittämiseen. Valtion työmarkkinalaitos on korostanut omissa tavoitteissaan tehokkaan uudistustyön merkitystä tinkimättä niistä näkökulmista, jotka ovat onnistuneen toteutuksen edellytyksinä eli pitkäjänteisyydestä, huolellisuudesta järjestelmien rakentamisessa ja yhteistoiminnasta. Uudistustyö on välttämättä pitkä prosessi, jossa on edettävä tietyssä järjestyksessä.

Siten valtiosektorin palkkausjärjestelmien uudistustyössä eletään vaihetta, jossa tarvitaan tiedon välitystä toteutuneista ja onnistuneista hankkeista sekä kertyneiden kokemusten hyödyntämistä. Tähän tarpeeseen valtion työmarkkinalaitos on laatinut tämän valtion palkkauksen käsikirjan. Siinä

pyritään hyödyntämään myös sitä kansallista ja kansainvälistä kehittämis- ja tutkimustyötä, jossa valtion työmarkkinalaitos on ollut mukana.

Kirjassa on käsitelty sekä palkkapolitiikkaa että palkkaustekniikkaa. Siinä on käsitelty myös varsin yksityiskohtaisia, palkkausjärjestelmien uudistustyössä esille tulleita kysymyksiä ja esitetty näkökohtia niiden ratkaisemiseksi. Kirjassa on pyritty mahdollisimman monipuolisesti kuvaamaan erilaisia palkkausjärjestelmiin liittyviä näkökulmia. Valtion työmarkkinalaitoksen asema valtiotyönantajana on saattanut vaikuttaa joihinkin painotuksiin.

Kirja on laadittu tiimityönä, jossa on ollut asioiden yhteisen käsittelyn lisäksi vastuutukset siten, että Vesa Rantala on kirjoittanut yleisen luvun 1, Irja Kunelius luvut 2, 3 ja 6, Veli-Matti Lehtonen luvun 4, Leena Lappalainen luvun 5, Pentti Tuominen luvut 7 ja 8 ja Oivi Heinonen luvun 9. Ryhmä on saanut arvokkaita näkökulmia ja parannusehdotuksia työmarkkinalaitoksen muilta yksiköiltä sekä Heikki Heiskaselta, Jaakko Penttiseltä, Lasse Otraselta, Juhani Saloselta ja Maritta Ylärannalta, jotka ovat käytännössä vieneet läpi valtion organisaatioiden tai yhtiöiden palkkausjärjestelmien uudistusprosesseja joko omissa yksiköissään tai konsultin roolissa. Heille kiitokset.

Kun kirja laaditaan todetun työnjaon mukaisesti, ei aina voi välttyä asioiden käsittelyn päällekkäisyydeltä. Kirjan rakenteessa onkin toisaalta pyritty siihen, että osia voitaisiin tarvittaessa lukea omina kokonaisuuksinaan. Kirjassa ei ole käsitelty toteutuneita uudistushankkeita, mutta niistä kertyneitä kokemuksia on voitu hyödyntää tässä yhteydessä erityisesti edellä mainittujen uudistajien panoksella. Jatkossa on ilmeisen tärkeää koota yhteen jo toteutuneita, onnistuneita hankkeita omaksi kokonaisuudekseen.

Palkkausjärjestelmien uudistustyössä on selkeästi tullut esiin, että kannustava ja oikeudenmukainen palkkaus on koko valtioyhteisön ja jokaisen valtiolla toimivan yksikön sekä yksilön etu. Samalla edistetään koko kansantalouden etua. Tämä näkökulma on myös kirjan punainen lanka. Valtion työmarkkinalaitos toivoo, että käsikirjasta on hyötyä palkkausjärjestelmien kehittämistyössä.

Kesäkuussa 1996

Teuvo Metsäpelto

SISÄLLYS

1 PALKKAUSJÄRJESTELMÄN YLEISET LÄHTÖKOHDAT JA PERIAATTEET VALTIOLLA	11
Yleiset lähtökohdat	11
Valtion tehtävät	11
Toimintastrategia	14
Henkilöstöstrategia	14
Palkintastrategia	15
Palkkapoliittika	17
Valtiotyönantajan palkkapoliittika ja yhteistoiminta	17
Palkkaustekniikka palkkapoliittikan toteuttajana	18
Palkkaustekniikoiden osaaminen	19
Yleiset periaatteet	20
Palkkausjärjestelmän yleiset tavoitteet, arvot ja roolit	20
Palkkausjärjestelmän kehittäminen organisaatiostrategian toteuttajana	21
2 PALKKAUSJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISEN KOKONAISPROSESSI	22
Kehittämisen yleinen viitekehys	22
Valtiotyönantajan palkkapoliittinen ohjelma	22
Organisaatioiden palkkapoliittika	23
Palkkausjärjestelmien kehittämistä koskevat periaatteet	23
Uusi palkkausjärjestelmä	25
Kehittämistyön edellytykset	26
Omat lähtökohdat	26
Resurssit varmistettava	27
Kehittämistyön kokonaisprosessi	27
Suunnitelma	27
Työn vaiheet	28
Kehittämistyön yleiset vaiheet	29
Analyysi nykyisestä palkkausjärjestelmästä	29
Mielipiteiden kartoitus	31
Tavoitteiden täsmentäminen	32
Työn organisointi	33
Tiedotus ja sitouttaminen	34
Kehittämistyön muut vaiheet	35

3 TYÖN VAATIVUUDEN ARVIOINTI JA TYÖKOHTAINEN PALKKAUS	36
Yleistä työn vaativuuden arvioinnista	36
Mitä työn vaativuuden arviointi on?	36
Työn vaativuuden arvioinnin tavoitteet	37
Työn vaativuuden arvioinnin kehitys	37
Työn vaativuuden arvioinnin näkymiä	39
Työn vaativuuden arviointiin liittyvät normit	40
Työn vaativuuden arvioinnin periaatteita	41
Työn vaativuuden arvioinnin hyväksikäyttö	42
Työn vaativuuden arviointijärjestelmien pääjako	43
Työn vaativuuden arviointi	44
Työn vaiheet	44
Valmisteleva vaihe	45
Työn organisointiin liittyviä kysymyksiä	47
Arviointijärjestelmän valinta	48
Arviointijärjestelmän rakentaminen	49
Arviointityön suorittaminen	54
Arviointien ylläpito	58
Työn vaativuuden arvioinnin tulosten hyödyntäminen palkkaperusteena	58
Vaativuusluokkien määrittäminen	58
Vaativuuden ja palkan välinen yhteys	60
4 HENKILÖKOHTAINEN PALKKANOSA	63
Henkilökohtaisen palkitsemisen lähtökohdat ja tavoitteet	63
Ammatinhallinnan ja työsuorituksen arviointitapoja	65
Henkilökohtaisen suorituksen ja ammatinhallinnan arvioinnin ja mittaamisen tavoitteet ja vaatimukset	68
Suorituksen arvioinnin tavoitteet eri näkökulmista	68
Suoritusarvioinnille ja siinä käytettäville mittareille asetettavia vaatimuksia	70
Henkilökohtaisen palkanosan määrittävän järjestelmän rakentaminen	73
Yleisiä lähtökohtia	73
Rakentamisessa ja käyttöönotossa huomioon otettavia näkökohtia	74
Tekijöiden valinta ja niille asetettavat vaatimukset	76
Tekniset mallit	77
Painojen määräytyminen	79
Arviointiasteikot ja niiden soveltaminen	79
Työsuorituksen arviointi	82
Suorituksen analysointi arvioinnissa	82
Arviointi käytännössä	83
Arviointien ylläpito ja sen edellytykset	86

Työsuorituksen ja ammatinhallinnan arviointitulosten hyväksikäyttö	88
<i>Hyväksikäyttö palkkauksessa</i>	88
<i>Arviointitulosten hyväksikäyttö</i>	
<i>kannustavassa johtamisessa</i>	90
Henkilökohtaisen suorituspalkkauksen laadun arviointi	
ja toteutumisen seuranta	91
<i>Henkilökohtaisen palkanosan</i>	
<i>sovellutusesimerkkejä</i>	93
 5 TULOSPALKKIOPALKKAUS	94
Tulospalkkiot osana palkkausjärjestelmää	94
<i>Ryhmien kannustaminen</i>	95
Ryhmäpalkkauksen muotoja	95
<i>Organisaatio- ja ryhmätason</i>	
<i>kannustimet</i>	95
<i>Voitonjako</i>	96
<i>Henkilöstörahasot</i>	96
<i>Tiimit ja palkitseminen</i>	98
Kehityksen suunta	98
Tulospalkkiopalkkauksen tavoitteet	99
<i>Tuloksen parantaminen</i>	100
<i>Johtamisen väline</i>	100
<i>Toiminnan kehittämisen väline</i>	100
<i>Henkilöstön kannustaminen</i>	101
<i>Palkkajoustavuus</i>	101
Tulospalkkiopalkkauksen periaatteita	102
<i>Kannattavaa toimintaa</i>	102
<i>Palkkiot eivät ole saavutettuja etuja</i>	102
<i>Henkilöstön vaikutusmahdollisuus tulokseen</i>	102
<i>Henkilöstön hyväksyntä</i>	103
<i>Yleismallia ei ole</i>	103
Onnistumisen edellytykset	103
<i>Muu palkkausjärjestelmä kunnossa</i>	103
<i>Tulosjohtaminen</i>	104
<i>Viestintäjärjestelmä</i>	104
<i>Yhteisymmärrys henkilöstön kanssa</i>	105
<i>Yhteenveto</i>	105
Tulospalkkiojärjestelmän rakentaminen	106
<i>Prosessinäkemys tulospalkkiopalkkauksesta</i>	106
<i>Sitouttaminen ja tiedottaminen</i>	106
<i>Kehittämisryhmä</i>	107
<i>Tulospalkkiomallin suunnittelu</i>	107
<i>Mallin kohdejoukko</i>	108
<i>Mallin tulostavoitteet</i>	108
<i>Mittarit ja niiden sisältämät tunnusluvut</i>	109

Tulospalkkiomallin käyttö	112
<i>Laskentajärjestelmät, seurantajärjestelmät ja tulosraportit</i>	112
<i>Tulosmatriisi</i>	113
<i>Palkkioiden suhde tulokseen</i>	114
<i>Mittareiden painoarvot</i>	115
<i>Matriisin indeksiluku</i>	116
<i>Vaihtoehtoinen matriisimalli</i>	117
<i>Palkkiosumman laskeminen</i>	118
<i>Palkkioiden suuruus</i>	118
<i>Jakotavat</i>	119
<i>Käyttöönotto ja koeaika</i>	120
<i>Palkkiojaksot</i>	120
<i>Palkkatilastointi</i>	120
Järjestelmän ylläpito ja kehittäminen	121
<i>Yhteiset pelisäännöt</i>	121
Tulospalkkiopalkkauksen ongelmia	122
<i>Sosiaaliset ongelmat</i>	122
<i>Pienet palkkiot ja motivaatio</i>	122
<i>Osaoptimointi</i>	123
<i>Liian monimutkainen malli</i>	123
Tulospalkkiot ja lainsäädäntö	123
 6 PALKKAUKSEN KOKONAISUUS	125
Organisaation palkkausjärjestelmä	125
<i>Yleistä</i>	125
<i>Järjestelmän osat</i>	128
<i>Kokonaisuuden kokeilut ja dokumentointi</i>	129
<i>Sopimuksen ylittävä palkkaus</i>	130
Uuden ja vanhan palkkausjärjestelmän vertailu	130
Palkkatason määrittäminen	131
<i>Yleistä</i>	131
<i>Työkohtaista palkanosaa vastaavan palkan määrittäminen</i>	132
<i>Uusi palkkataso</i>	133
<i>Uuden palkkausjärjestelmän tavoitetila</i>	135
<i>Uuden palkkausjärjestelmän osoittamien korotuspaineiden hoitaminen</i>	135
Uuden palkkausjärjestelmän käyttöönotto	136
<i>Käyttöönoton laajuus</i>	136
<i>Palkkavaltuuksiin liittyviä kysymyksiä</i>	136
<i>Järjestelmää käyttävien koulutus</i>	136
<i>Arviointeihin liittyviä kysymyksiä</i>	137
<i>Erimielisyyksien ratkaiseminen</i>	137
<i>Tietosuojaan ja julkisuuteen liittyvät kysymykset</i>	138
<i>Luottamusmiehen tietojensaantioikeudet</i>	138
Järjestelmän ylläpito, seuranta ja kehittäminen	139

7 PALKKAUKSEN TASO	140
Yleiset lähtökohdat	140
<i>Sisäisistä palkkasuhteista ulkoisiin</i>	140
<i>Palkkauksen oikea taso ja rakenne</i>	140
Ulkoiset palkkasuhteet, palkkauksen taso	141
<i>Organisaation palkkauksellisen aseman arviointi</i>	141
<i>Voiko palkkauksen taso muodostua ongelmaksi?</i>	142
Palkkauksen tasojen ja rakenteiden mittaaminen	143
<i>Mittaamisen perustekijät</i>	143
<i>Erilaiset ansiokäsitteet</i>	143
<i>Palkat työvoimakustannusten osana</i>	146
<i>Kansalliset palkkasuhteet</i>	146
<i>Ulkoisten palkka-analyysien taustat ja tavoitteet</i>	148
<i>Kansainväliset palkkasuhteet</i>	149
<i>Nettoansiot ja palkan ostovoima</i>	149
<i>Muut palvelussuhteen ehdot</i>	150
<i>Tuottavuuserot</i>	151
<i>Palvelussuhdeturva</i>	151
<i>Palkkauksen rakenne kilpailutekijänä</i>	151
<i>Palkkatasoon liittyviä yleisiä näkökulmia, tulopolitiikka</i>	151
<i>Matalan inflaation malli ja kansantalouden palkanormi</i>	152
<i>Palkinnan kehityssuunnat OECD-maissa</i>	153
 8 PALKKATILASTOT JA PALKKATILASTOINNIN LUOKITUKSET	 154
Palkkatilastot	154
<i>Palkkatilastointi ja palkkajulkisuus</i>	154
<i>Millaisia palkkatilastoja tarvitaan</i>	155
Palkkatilastointiluokitukset	156
<i>Erilaiset palkkatilastointiluokitukset</i>	156
<i>Työn vaativuuden arviointiin pohjautuva palkkatilastointi</i>	158
 9 ERITYISPIIRTEITÄ ULKOMAANTYÖN JA KANSAINVÄLISTEN JÄRJESTÖJEN PALKKAUSJÄRJESTELMISTÄ	 160
Erilaisia henkilöstöryhmiä ulkomaantyössä	161
Ulkomaantyön palkkaus ja muut palvelussuhteen ehdot	162
Kotimaan- ja ulkomaantyön palkkauksen sekä muiden palvelussuhteen ehtojen eroavuudet	163
<i>Ratkaisuja</i>	163
<i>Ostovoiman säilyttäminen</i>	164

<i>Verotus</i>	164
<i>Esimerkkejä ulkomaantyön palkkauksen rakentumisesta</i>	164
<i>Valtiovarainministeriön suositus lyhytaikaista ulkomaantytöitä varten</i>	165
 10 KIRJALLISUUS- JA LÄHDELUETTELO	166
 Liite 2.1 Kyselyt palkkausjärjestelmän uudistamisessa	170
Liite 3.1 Yleisimpien käytössä olevien töiden vaativuudenarviointi- järjestelmien lyhyet kuvaukset	175
Liite 4.1 Henkilökohtaisen palkanosan sovellutusesimerkki	184
Liite 5.1 Tulospalkkiopalkkauksen mittareita	192
Liite 9.1 Ulkomaantyön palkkauksen rakenne eri järjestelmissä ja eri työnantajilla	196

1 PALKKAUSJÄRJESTELMÄN YLEISET LÄHTÖKOHDAT JA PERIAATTEET VALTIOLLA

Yleiset lähtökohdat

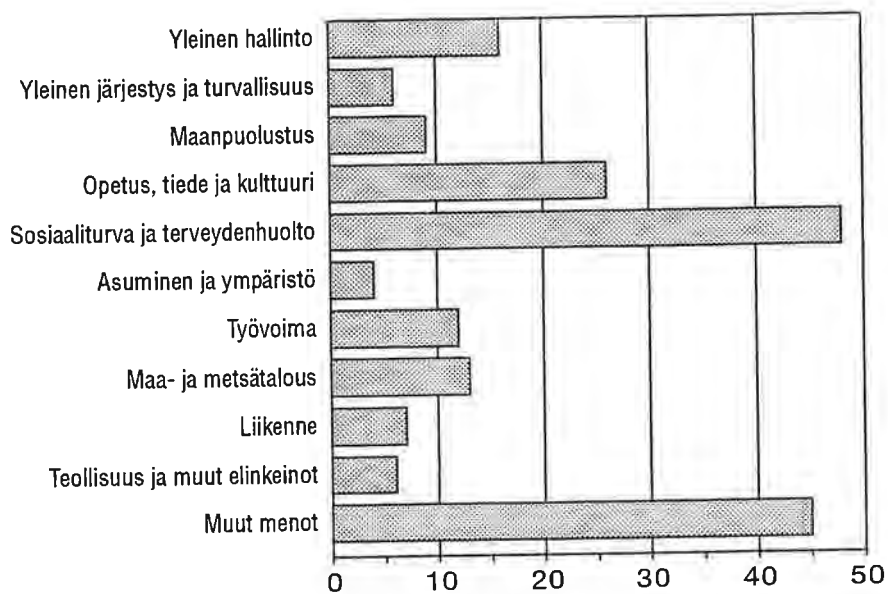
VALTION TEHTÄVÄT

Valtion tehtävät liittyvät suomalaisen yhteiskunnan ja kansantalouden ydintoimintoihin eli yleiseen hallintoon, yleiseen järjestykseen ja turvallisuuteen, maanpuolustukseen, opetukseen, tieteeseen ja kulttuuriin, sosiaaliturvaan, asumiseen ja ympäristöön, työvoimaan, maa- ja metsätalouteen, liikenteeseen, teollisuuteen ja muihin elinkeinoin.

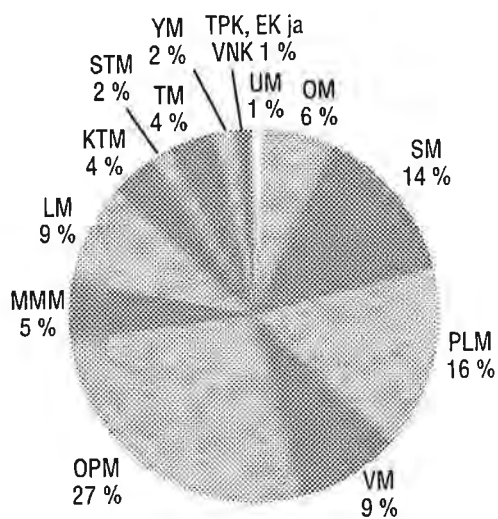
Kuviosta 1.1 nähdään valtion tehtävien painopisteet budjettimenoilla mitattuna vuoden 1996 valtion talousarvioletuksen mukaan. Henkilöstömäärällä mitattuna valtion tehtävien painopisteet ilmenevät kuviosta 1.2. Siinä on esitetty valtion henkilöstömäärä hallinnonaloittain vuoden 1995 marraskuussa.

Kullekin valtion toimintalohkolle on määritetty tehtävät ja tavoitteet sekä osoitettu niihin käytettävät varat valtion talousarviossa. Viime vuosina käytettävissä olevat voimavarat ovat vähentyneet ja tästäkin syystä on yhä enemmän kiinnitetty huomiota valtiosektorin toimintojen tehokkuuteen. Samalla on nähty, että valtiosektorin toiminta ja sen tuloksellisuus lisää maamme suhteellista etua kiristyneessä kansainvälisessä kilpailussa.

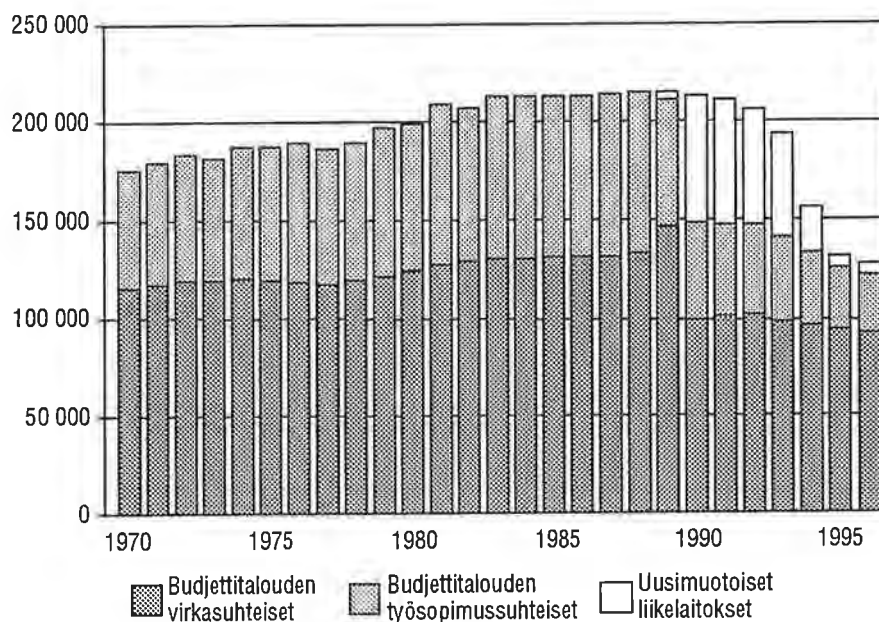
Kuvio 1.1. Valtion budjettitalouden menot valtion tehtävien mukaan 1996
(TAE, mrd mk)



Kuvio 1.2. Valtion budjettitalouden henkilöstö hallinnonaloittain vuonna 1995



Kuvio 1.3. Valtion budjettitalouden virka- ja työsopimussuhteisen henkilöstön ja uusimuotoisten liikelaitosten henkilöstön määrän kehitys vuosina 1970–1996



Yleisesti keskustellaan siitä, millainen valtion roolin tulisi yhteiskunnassa ja kansantaloudessa olla. Esiintyy mielipiteitä sen puolesta, että valtion roolia tulisi vähentää. Toiset kannattavat valtion vahvaa panosta. Kuviosta 1.3 nähdään valtiosektorin henkilöstömäärän muutokset vuosina 1970–1996. Samasta kuviosta ilmenevät myös eräät valtiosektorin rakenteelliset muutokset.

Kuvio tuo selvästi esiin ensin valtion roolin kasvun ja sitten sen supistumisen. Henkilöstömäärä kasvoi 1970-luvulla ja aina 1980-luvun loppupuolelle saakka, jonka jälkeen se on laskenut voimakkaasti johtuen säästöpäätösten ohella valtion toimintojen liikelaitostamisesta, yhtiöittämisestä ja muista julkisen sektorin rakenteellisista muutoksista.

Yhteistä valtion roolin erilaisille painotuksille on kuitenkin se, että tavoitteena tulee olla joustavampi ja tehokkaampi julkinen sektori. Samalla nähdään yleisesti, että yksityisen sektorin ja julkisen sektorin kesken vallitsee yhteistyösuhde, jossa molemmat sektorit tukevat toiminnoillaan toisiaan. Näin ollen on olemassa todellinen tarve johtaa, organisoida ja tuottaa korkealaatuisia julkisen sektorin palveluja, jotta nykyaikainen, monimutkainen yhteiskunta voisi toimia hyvin.

Valtioneuvoston periaatepäätösten mukaan julkisen hallinnon tehtävänä on vastata peruspalvelujen riittävästä ja tasapuolisesta saatavuudesta ja laadusta sekä oikeusturvasta. Julkisen hallinnon on toimittava taloudellisesti ja kilpailukykyisesti muiden palveluntuottajien kanssa. Näin ollen 1990-luvulla on entistä painokkaammin siirrytty uuteen julkisen sektorin ja valtiosektorin roolikäsitykseen.

TOIMINTASTRATEGIA

Valtion toimintastrategia ei yleisesti ottaen poikkea niistä yritysten toimintastrategioista, jotka painottuvat tehokkuuden parantamiseen, kustannusten vähentämiseen tai erilaistumiseen ja erikoistumiseen. Valtiota tarkastellaan tällöin kuin yhtymää tai yhteisöä, jossa hallinnonalat ja yksiköt noudattavat toimintastrategiaansa yhteisön yhteisten periaatteiden mukaisesti. Työnantajatoiminnasta on valtioneuvoston periaatepäätöksessä julkisen sektorin uudistamisesta 7.5.1992 todettu, että "nykyaikaiseen hallintoon kuuluu, että valtio toimii työnantajaroolissaan mahdollisimman samankaltaisesti kuin yksityisen sektorin työnantajaorganisaatiot".

Valtiovarainministeriö on asettanut Suomen julkiselle sektorille tavoitteeksi laadun ja tuottavuuden parantamisen sekä aktiivisen vaikuttamisen tässä kansainvälisessä yhteistyössä. Peruspalvelujen turvaamiseksi on harkittava entistä enemmän menojen tarpeellisuutta, lisättävä tuottavuutta ja pidettävä kustannukset kurissa. Finanssi- ja budjettipolitiikalla rahoitetaan peruspalvelujen tuottaminen.

Valtiosyhteisön esikuntatoimintoina valtiovarainministeriön henkilöstöosasto tukee valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan uudistamista ja hallinnon kehittämisosasto puolestaan hallinnon toimintajärjestelmien uudistamista. Valtioneuvoston periaatepäätösten mukaan julkisten tehtävien hoidossa on painopiste siirrettävä hallitsemisesta palveluun. Hallintokulttuurista on pääosassa julkista hallintoa siirryttävä palvelukulttuuriin, jossa asiakas on etusijalla.

HENKILÖSTÖSTRATEGIA

Henkilöstöstrategia on määritettävä toimintastrategian perusteella. Henkilöstöstrategia on avain organisaation toimintastrategian tavoitteiden toteuttamiseen organisaatorakenteen, toimintaprosessien, organisaatiokulttuurin ja -arvojen mukaisesti. Sillä varmistetaan organisaation käyttöön tarvittava osaaminen.

Valtiosyhteisö on määritellyt oman henkilöstöstrategiansa vuonna 1995. Se tukee toimintastrategiaa. Valtion henkilöstöstrategiassa on määritelty myös

ne arvot, joille valtion johtaminen ja yhteistoiminta perustuvat. Tavoitteena on kansallinen menestys ja kansalaisten tyytyväisyys oikeusvaltion toimintaan ja tuloksiin. Valtiotyönantaja arvostaa tuloksellisuutta ja jatkuvaa kehittämistä. Toimintatavassa valtiotyönantaja sitoutuu avoimuuteen, joustavuuteen ja vastuullisuuteen sekä yksilön kunnioittamiseen ja yhteistyöhön.

Henkilöstöstrategia sisältää erikseen 1) resurssistrategian, 2) tuloksellisuuden parantamisstrategian, 3) palkinta- ja palvelussuhteen ehtostrategian ja 4) henkilöstösuhteiden ja -palvelun strategian.

Tässä palkkauksen käsikirjassa keskitytään palkintastrategiaan, mutta on selvää, että sillä on tiivis yhteys kaikkiin muihin henkilöstöstrategian lohkoihin.

PALKINTASTRATEGIA

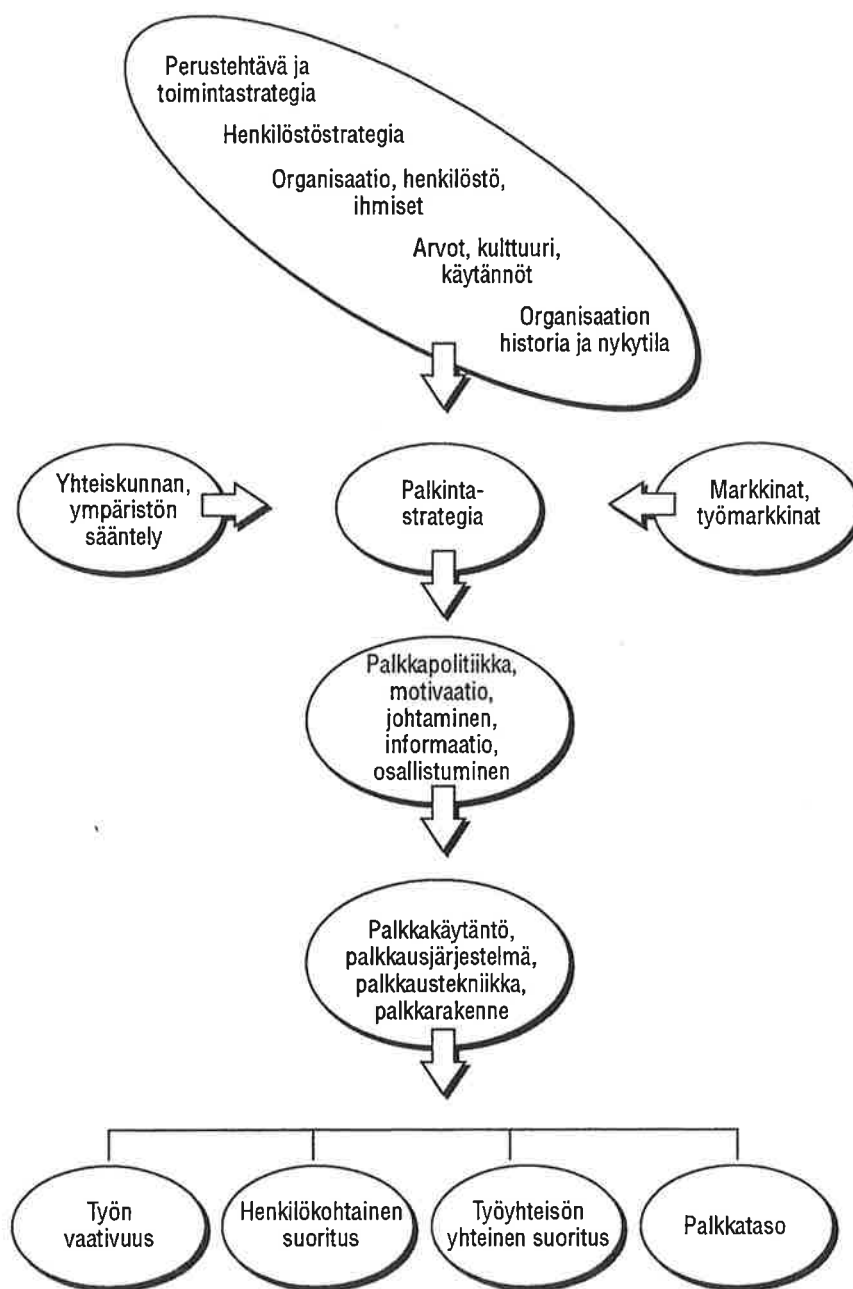
Palkintastrategia perustuu toimintastrategiaan ja sitä tukevaan henkilöstöstrategiaan. Organisaation arvot ja kulttuuri vaikuttavat palkintastrategiaan. Valtion henkilöstöstrategian mukaan tavoitteena on palkkausten sisäisten ja ulkoisten suhteiden perustuminen tuloksellisuuteen sekä oikeudenmukaisuuden ja kannustavuuden periaatteille. Valtiotyönantajan kilpailukyky työmarkkinoilla turvataan kustannustehokkaasti toiminnan tuloksellisuudella ja joustavuudella.

Palkintastrategian ja sen kehittämisen viitekehystä kuvaa kaavio 1.1. Edellä mainittu toimintastrategiaan ja henkilöstöstrategiaan liittyvät seikat täydennettynä organisaation kehityksen ja nykytilan analyysillä muodostavat organisaation sisäiset tekijät, jotka vaikuttavat palkintastrategiaan. Organisaation ulkoisilla tekijöillä eli markkinoilla ja työmarkkinoilla sekä yhteiskunnan ja toimintaympäristön sääntelyllä on oma välitön vaikutuksensa palkintastrategiaan.

Kaaviossa korostuu strategisten näkökohtien ja politiikkatavoitteiden tärkeys palkkausjärjestelmää ja palkkaustekniikkaa säätelevinä tekijöinä.

Valtion palkintastrategia ja palkkapolitiikka on määritelty valtion henkilöstöstrategiassa sekä valtiotyönantajien palkkapoliittisessa ohjelmassa. Valtion henkilöstöä edustavat pääsopijajärjestöt ovat osallistuneet palkkapolitiikan määrittämiseen ja sitoutuneet omasta puolestaan palkkapolitiikan tavoitteisiin virka- ja työehtosopimusten yhteisten periaatteiden mukaisesti. Näin ollen sitoutuminen palkkapolitiikan tavoitteisiin on molempinpuolinen.

Kaavio 1.1. Palkintastrategian viitekehys



PALKKAPOLITIikka

Organisaation sisäisten ja ulkoisten vaikutusten muokkaama palkintastrategia antaa perusteet palkkapolitiikalle. Palkkapolitiikassa annetaan palkintastrategialle sisältö ottaen huomioon motivaation, johtamisen, tiedon kulun sekä osallistumisen vaatimukset. Palkkapolitiikan tavoitteet koskevat palkkatasoa, palkkaerojen suuruutta ja niiden perusteita sekä niitä tapoja, joilla näihin tavoitteisiin pyritään.

Palkkausjärjestelmää rakennettaessa on erityisesti otettava huomioon, että organisaatiot toimivat jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Niillä pitää olla valmiudet reagoida joustavasti toimintaympäristön ja toiminnan edellytysten muutoksiin ja niillä pitää olla kyky toimia uudistuneessa tilanteessa usein nopeammin ja paremmin kuin muut organisaatiot. Myös valtion rooli ja toimintatavat ovat muuttuneet ja muuttuvat yhteiskunnan ja kansantalouden kotimaisessa ja kansainvälisessä kehityksessä kuten jo edellä on esitetty.

Leimaa antavaa nykypäivälle ja tulevaisuudelle onkin jatkuva muutos, joka aiheutuu sekä ulkoisen ympäristön muutosten paineista että myös tästä syystä toteutettavasta organisaation toiminnan kehittämisestä. Työt ja työyhteisöt ja töiden suorittamisen järjestämistavat muuttuvat perinteisistä hierarkkisista organisaatioista yhteistyöverkostoihin. Työn käsite on muuttumassa. Muutostilanteissa palkkausjärjestelmä ei saa estää eikä jarruttaa toiminnan kehittymistä, vaan sen pitää edistää sitä. Palkkausjärjestelmällä ei isännöidä, se on renki.

Näissä olosuhteissa myös valtion organisaatiolle ja sen toimintakyvylle asetetaan kovia vaatimuksia, jolloin palkkapolitiikalla on tuettava tavoitteiden saavuttamista. Näin ollen valtion organisaatioilla pitää olla toiminnan tavoitteiden saavuttamista tukeva johdonmukainen palkkapolitiikka ja sen mukainen palkinta. Pitää olla viestintäjärjestelmä, jonka avulla organisaation kaikki jäsenet tietävät, mihin organisaatio pyrkii ja mitä asioita organisaatio arvostaa pyrittäessä tavoitteiden saavuttamiseen.

VALTIOTYÖNANTAJAN PALKKAPOLITIikka JA YHTEISTOIMINTA

Valtio onkin kirjannut oman yhteisöpalkkapolitiikkansa valtiotyönantajan palkkapolitiittiseen ohjelmaan, jossa on otettu huomioon yhteisön toimintayksiköiden tuloksellisen toiminnan vaatimukset sekä työelämän yleinen kehitys. Yhteisönäkemykseen perustuvan yleisen palkkapolitiittisen ohjelman periaatteet täsmentyvät eri toimintayksiköissä niiden omaa toimintaa tukeviksi. Palkkapolitiikassa ja sen toteuttamisessa on korostettu sen organisaatiokohtaisuutta.

Valtiotyönantajien yhteisten etujen ajamiseksi tarvitaan työnantajayhteistyötä, jossa organisaatiolla on liittymät toimialaansa ja keskusjärjestöönsä esimerkiksi palkkakoordinaation hoitamiseksi. Valtiosektorilla näitä tehtäviä hoitaa valtion työmarkkinalaitos. Tässä ominaisuudessa se ajaa valtiotyönantajien yhteistä etua, huolehtii työnantajayhteistyöstä ja palkkapolitiikan johdonmukaisuudesta sekä koordinoi valtioyhteisön ylimmän johdon palkintaa. Se kehittää myös neuvottelu- ja sopimusjärjestelmiä sekä palkkaus- ja tietojärjestelmiä. Se edistää palkkapoliittisen ja palkkausteknisen asiantuntemuksen lisäämistä ja harjoittaa siten neuvontaa, koulutusta ja tilastoyhteistyötä.

Valtiotyönantajat puolestaan täsmentävät palkkapolitiikan tavoitteet omassa organisaatiossaan, koska vastuu käytännön palkkapolitiikan toteuttamisesta on niillä. Palkkapolitiikka on osa yksikön toimintaa ja johtamista sekä päätöksentekoa. Tavoitteena palkkapolitiikassa on lisätä johtamisen tehokkuutta ja vaikuttaa positiivisesti henkilöstön työkäyttäytymiseen ja työtyytyväisyyteen. Myös yksiköissä palkkapoliittinen ja palkkaustekninen asiantuntemus on erittäin tärkeää.

Koska organisaation tavoitteet ovat yhteiset kaikille siinä toimiville, pitää olla menettelytavat, joilla eri intressiryhmien palkkapoliittiset tavoitteet sovitetaan yhteen. Yhteistyön sekä neuvottelu- ja sopimusjärjestelmien pitää toimia ja niillä on oltava selkeä työnjako eri toimijatasojen välillä.

Virka- ja työehtosopimuksiin on kirjattu työnantajan ja palkansaajajärjestöjen yhteiset keskeiset palkkausjärjestelmän kehittämisen periaatteet. Niissä korostetaan organisaatioiden erityispiirteiden huomioimista, koska ollaan siirtymässä kaiken kattavasta kollektiivisesta palkkausjärjestelmästä joustavampiin organisaatiokohtaisiin ja yksilöllisiin palkkausjärjestelmiin.

PALKKAUSTEKNIikka PALKKAPOLITIIKAN TOTEUTTAJANA

Palkkausjärjestelmän toimivuus edellyttää sellaisen palkkaustekniikan hyväksikäyttöä, jolla palkkapolitiikan tavoitteet saavutetaan. Palkkausjärjestelmän tavoitteet saavutetaan sitä paremmin, mitä suunnitellummin palkkausjärjestelmää toteutetaan ja kehitetään ja mitä järjestelmällisempiä ja analyttisempiä sekä avoimempia palkkausteknisiä apuvälineitä käytetään hyväksi.

Palkkapolitiikassa on voitu päätyä esimerkiksi siihen, että palkkauksen tulee olla työmotivaatiota ylläpitävää ja siksi palkkaerojen tulee perustua työn vaativuuteen ja työsuoritukseen sekä tulokseen. Tällöin palkkaustekniikka tarjoaa tähän tarkoitukseen työn vaativuuden arviointimenetelmät, töiden vaativuusluokittelun, suoritustason arvioinnin, tunnuslukujen laskemisen ja muut menetelmät, joiden avulla palkkapolitiikkaa sovelletaan käytäntöön.

Mikäli palkkapolitiikassa lähdetään lisäksi siitä, että työnantajan maksaman palkkauksen tason tulee olla kilpailukykyinen normaalin työvoimatarjonnan vallitessa, niin tilastotekniikalla seurataan jatkuvasti suhteellista palkkatasoa.

Palkkapolitiikan tavoitteiden mukaisten palkkausteknisten menetelmien kehittäminen ja käyttö on syytä rakentaa neljän peruspilarin varaan: työn vaativuus, henkilökohtainen työsuoritus ja pätevyys, yhteiseen työsuoritukseen perustuva tulospalkkaus sekä palkkauksen tason suhde ympäristöön.

Palkkaustekniikkaa on saatavilla ja palkkaustekniikan valinta määräytyy sen perusteella, miten hyvin tekniikalla pystytään toteuttamaan palkkapolitiikan ja siten organisaation tuloksellisen toiminnan tavoitteet.

PALKKAUSTEKNIIKOIDEN OSAAMINEN

Palkkausjärjestelmien rakentaminen, niiden toteuttaminen ja ylläpito sekä kehittäminen edellyttävät erityisosaamista ja henkilöstöhallinnon erityistointia, joten organisaatiossa pitää olla paitsi sen toiminnan ja sen tavoitteiden myös palkkapolitiikan ja palkkaustekniikan osaavat toteuttajat ja mekanismit.

Palkkapolitiikan ja palkkaustekniikan käytäntö toteutuu pitkälti johdon, esimiesten, työnjohdon ja henkilöstön päivittäisessä yhteistyössä. Tämän yhteistyön osaamisen varassa on viime kädessä myös palkkauksen käytön onnistuminen organisaation tavoitteiden mukaisesti. Vastuu palkinnasta on oltava tästä syystä tällä ketjulla, jota henkilöstöhallinto erityisosaamisellaan tukee.

Näin ollen organisaatiossa pitää olla palkkausteknistä asiantuntemusta, joka yhdistyy organisaation tavoitteiden tuntemukseen ja organisaation palkkapolitiikan tuntemukseen. Tällä erityisosaamisella tuetaan johdon, esimiesten ja työnjohdon suorittamaa sekä päivittäistä että pitkäjänteistä motivointi- ja palkintatyötä.

Yleiset periaatteet

Seuraavissa luvuissa käsitellään palkkausjärjestelmän uudistamista mahdollisimman konkreettisella tavalla. Erikseen käsitellään työn vaativuutta ja sen arviointia, henkilökohtaisen suorituksen ja ammatinhallinnan arviointia, tulospalkkioita, palkkausjärjestelmien kehittämisen kokonaisprosessia sekä palkkatasoon ja palkkatilastointiin liittyviä kysymyksiä ja ulkomaantyöhön liittyviä palkinnan ja kannusteiden erityiskysymyksiä. Ennen näitä on tässä luvussa palkkausjärjestelmien kehittämisen yleiseksi taustaksi tuotu esiin eräitä palkkausjärjestelmien yleisiä periaatteita, yleisiä tavoitteita sekä kiinnitetään huomiota palkkauksen arvoperustaan, palkkausjärjestelmän eri rooleihin ja niiden hyödyntämiseen organisaatiostrategioiden toteuttajina.

PALKKAUSJÄRJESTELMÄN YLEISET TAVOITTEET, ARVOT JA ROOLIT

Yhteiskunnan ja kansantalouden, organisaation ja yksilön tasolla palkkausjärjestelmän yleisiksi tavoitteiksi voidaan asettaa hyvinvoinnin ja siksi tuottavuuden lisäämisen. Tämä edellyttää organisaatioiden ja niiden eri yksiköiden ja niissä toimivien yksilöiden toiminnan tuloksellisuutta. Toiminnan tuloksellisuus edellyttää, että palkkausjärjestelmässä on otettu huomioon useita eri arvoja kuten esimerkiksi tehokkuus, tasa-arvo, sopimusvapaus sekä työelämän laatu.

Kansantalouden näkökulmasta on aikaisempaa enemmän alettu kiinnittää huomiota palkkauksen ja palkkausjärjestelmän merkitykseen sekä korostettu sellaisten tekijöiden huomioonottamista, jotka lisäävät erityisesti kannustavuutta, tuottavuutta ja palkkauksen joustavuutta sekä henkilöstön osallistumista. Tässä yhteydessä on muun muassa henkilöstörahastotyyppisten ratkaisujen merkitystä korostettu.

Palkkausjärjestelmää voidaan pitää johtamisjärjestelmänä, informaatiojärjestelmänä, osallistumisjärjestelmänä sekä palkintajärjestelmänä. Palkkausjärjestelmän motivaatiovaikutus syntyy näiden kaikkien piirteiden huomioon ottamisen avulla.

Palkkausjärjestelmä on vain osa kannustavaa henkilöstöjohtamista. Sen tavoitteena on lisätä työntekijöiden motivaatiota ja virittää sekä ohjata työntekijän työkäyttäytymistä. Sen avulla voidaan viestittää eri tavoin organisaation ja esimiehen tavoitteita työntekijälle. Motivaation ja viestinnän päälinjat voidaan kiteyttää henkilön kehittymistä, työn suorittamista, ryhmässä toimimista ja muiden organisaation tavoitteiden saavuttamista tukeviin tekijöihin. Henkilöstöjohtaminen on nähtävä siten paitsi tekniikkana niin erityisesti myös organisaation politiikkana.

Kun palkkausjärjestelmä on myös osallistumisjärjestelmä, korostuu yhteistyön merkitys palkkausjärjestelmää rakennettaessa. Organisaation jokaisen jäsenen on tiedettävä, mihin kohtaan ja millä perusteilla hän organisaation palkkarakenteessa kuuluu.

Työnantajat ja palkansaajat painottavat usein erilaisia asioita. Työnantajan tavoitteena on pitää palkinnan perusteet joustavina ja organisaation kustannustehokasta toimintaa tukevinä, palkansaajilla painottuvat yleissitovuuden periaatteet.

PALKKAUSJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN ORGANISAATIOSTRATEGIAN TOTEUTTAJANA

Organisaatiolle palkkausjärjestelmän ensisijainen tavoite on pätevän työvoiman saanti, palveluksessa pysyttäminen, motivointi ja kehittyminen. Tehokas palkintapolitiikka edellyttää organisaation tavoitteiden, liikkumavaran ja keinojen yhteensovittamista.

Palkitsevan ja motivaatiota luovan palkkausjärjestelmän rakentaminen on monivaiheinen, pitkäjänteistä ja johdonmukaista toimintaa edellyttävä prosessi. Sillä on alku, mutta ei välttämättä loppua. Jokaisella palkkausjärjestelmällä on elinkaarensa, jonka loppupuolella on jo kehitettävä uutta. Palkkausjärjestelmän kehittämisprosessi on sijoitettava organisaation tavoitteiden, toiminta-ajatuksen ja ohjausjärjestelmän kehikkoon. Se ei ole irrallinen osa organisaation toimintaa ja sen tavoitteiden saavuttamista tukevaa työtä.

Organisaatiot poikkeavat monessa suhteessa toisistaan. Niillä on erilaiset toiminta-ajatuksat, liikeideat, menestystekijät, organisoinnit, johtamistyyli, toimintaedellytykset, teknologia sekä tuotannon luonne ja ympäristö, organisaation arvot ja kulttuuri, ihmiset ja historia. Myös organisaatioiden ulkoiset ympäristöt ja puitteet vaihtelevat.

Edellä mainituista syistä ei ole laadittavissa yksityiskohtaista mallia, jonka mukaan yksittäisen organisaation palkkapolitiikkaa tulisi harjoittaa. Palkkapolitiikan täsmennys suoritetaan käyttäen apuna sellaisia palkkahallinnon ja palkkaustekniikan vaihtoehtoja, jotka riittävän harkinnan jälkeen tode-taan organisaatiolle sopiviksi ja jotka toteuttavat organisaation toimintastrategiaa.

Yhteisöstrategian toteuttamiseksi valtio on kirjannut yhteisöpalkkapolitiikkansa valtiotyönantajan palkkapoliittiseen ohjelmaan ja valtion henkilöstöstrategiaan. Nämä ovat yhteisiä lähtökohtia valtioyhteisön eri organisaatioille. Tarvittavaa käytännön palkkakoordinaatiota voidaan lisäksi edistää yhteistyöllä sekä käyttämällä yhteisiä henkilöstöjohtamisen ja palkkapolitiikan välineitä koko yhteisössä.

2 PALKKAUSJÄRJESTEL- MÄN KEHITTÄMISEN KOKONAISPROSESSI

Kehittämisen yleinen viitekehys

VALTIOTYÖNANTAJAN PALKKAPOLIITTINEN OHJELMA

Kuten palkkausjärjestelmän yleisiä lähtökohtia käsittelevässä alkukappaleessa todettiin, palkkausjärjestelmä tarvitsee tuekseen organisaatiokohtaiset palkkapolitiittiset linjaukset. Näitä linjauksia ja tavoitteita toteutetaan rakennettaessa varsinaista palkkausjärjestelmää.

Valtiotyönantajan yhteisötason yleiset palkkapolitiittiset tavoitteet asetettiin valtion työmarkkinalaitoksen 15.6.1992 julkaisemassa palkkapolitiittisessa ohjelmassa. Ohjelman keskeisimmät palkkausperiaatteet ovat seuraavat:

- Palkkapolitiikan ensisijaisena tavoitteena on tukea organisaatioiden tuloksellista toimintaa ja johtamista. Tämä edellyttää palkanmuodostuksen painopisteen siirtämistä toiminnan yhteyteen.
- Palkkauksen on oltava kannustava, oikeudenmukainen ja samanarvoinen. Näiden tavoitteiden toteuttamista edistetään parhaiten porrastamalla palkat työn vaativuuden, henkilökohtaisen työsuorituksen ja työyhteisön yhteisen tuloksen mukaan. Lisäksi palkkauksen on oltava oikeassa suhteessa valtiosektorin ja muiden työmarkkinasektoreiden palkkauksiin.
- Palkkauksen tulee olla johdonmukaisessa suhteessa muihin palvelusuhteen ehtoihin, tasoltaan oikea, pääosiltaan yksilöllinen eikä sidoksissa muihin ja sen tulee turvata toimintayksikön menestys jatkossakin. Menestyminen toiminnassa ja tavoitteiden saavuttamisessa merkitsee liikkumavaraa myös työnantajatoiminnassa.

- Palkkapolitiikan ja palkkaperusteiden on oltava henkilöstön tiedossa ja sen hyväksymiä. Perusteet on koettava oikeiksi ja oikeudenmukaisiksi. Muutoin ei ole mahdollista kannustaa henkilöstöä tulokselliseen toimintaan.
- Palkkauksen on oltava joustava. Sen tulee joustaa muutoksen suuntaan töiden ja työsuorituksen muuttuessa sekä palkanmaksuvaraan vaikuttavien tekijöiden muuttuessa. Palkkauksen tarkistusten tulee perustua näihin muutoksiin. Tämä edellyttää myös palkanmääräytymismenettelyjen uudistamista.

ORGANISAATIOIDEN PALKKAPOLITIikka

Valtiotyönantajan palkkapolitiittinen ohjelma määrittelee yleiset työnantajan palkkapolitiittiset tavoitteet. Linjaukset mahdollistavat erilaiset palvelussuhteen ehdot ja palkkausta koskevat ratkaisut virastoissa ja laitoksissa. Vastuu palkkapolitiikan toteutuksesta on yksiköissä.

Yleiset palkkapolitiittiset tavoitteet täsmennetään omaan toimintaan ja toimintaympäristöön soveltuvaksi palkkapolitiittiseksi ohjelmaksi. Tämä edellyttää eri osapuolien hyväksymistä ja sen mukaista toimintaa, toimivan johdon tukea, avointa yhteistyötä henkilöstön kanssa, panostusta palkkatietouden hallintaan, palkkaustekniikan kehittämistä sekä johdonmukaista ja pitkäjänteistä työtä.

PALKKAUSJÄRJESTELMIEN KEHITTÄMISTÄ KOSKEVAT PERIAATTEET

Valtion palkkausjärjestelmien kehittämisprosessiin on liittynyt työnantajan ja henkilöstöä edustavien keskusjärjestöjen yhteiset palkkausjärjestelmien kehittämistä koskevat periaatteet. Tämä tapahtui vuoden 1993 virka- ja työehtosopimuksissa. Sopimusten liitteinä olevat periaatteet ovat seuraavat:

"Valtion yleisen ja toimintayksikkökohtaisen palkkapolitiikan tavoitteena on oikeudenmukainen palkkaus kaikkien valtion palkansaajien ja palkansaajaryhmien osalta. Palkkapolitiikan tulee tukea toimintayksiköiden tuloksellista toimintaa ja johtamista aikaansaamalla ja ylläpitämällä tuottavuutta edistävät, oikeudenmukaiset ja kannustavat palkkasuhteet. Palkkapolitiikkaa toteutetaan ottaen huomioon palvelussuhteen ehtojen kokonaisuus.

Toimintayksiköiden toiminnat, toimintatavat ja toimintaedellytykset poikkeavat toisistaan. Myös eri toimintayksiköissä toimivan henkilöstön työt ja vastuunjaot sekä töiden edellyttämät tiedot ja taidot vaihtelevat. Näin ollen myös palkkapolitiikan ja sen tavoitteiden painotukset voivat olla erilaisia. Tämä voi myös johtaa erilaisiin palkkausta koskeviin ratkaisuihin eri toimintayksiköissä ja henkilöstöryhmissä.

Jotta palkkapolitiikan tavoitteet erilaisissa toimintayksiköissä voidaan asianmukaisella tavalla saavuttaa, on nykyinen jäykkä ja toisiin lähtökohtiin perustuva virkapalkkajärjestelmä uudistettava ja korvattava toimintayksiköiden tarpeisiin soveltuvilla uusilla palkkausjärjestelmillä.

Palkkausjärjestelmien kehittämisen yhteydessä selvitetään ne tekijät, jotka otetaan huomioon työtehtävien vaativuutta arvioitaessa sekä niiden painotukset ja miten henkilökohtaiset tekijät vaikuttavat palkkaukseen.

Palkkaus on kaikissa tehtävissä vastike tehdystä työstä ja sen tasoon vaikuttavat toiminnan tulokset. Samanarvoisista töistä maksetaan samaa palkkaa. Tämän toteuttamista edistää parhaiten palkkausten porrastuksen perustaminen työn vaativuuteen, henkilökohtaiseen työsuoritukseen ja pätevyyteen sekä työyhteisön yhteiseen kokonaistulokseen.

Palkkaukset porrastetaan työn vaativuuden perusteella. Työn vaativuuden määrittelyn perusteina ovat työn tekijälleen asettamat vaatimukset sekä sen suhteellinen arvo verrattuna muihin töihin ja toiminnan tuloksiin.

Työstä maksettava palkkaus riippuu myös henkilön työsuorituksesta ja pätevyydestä. Samalla työn vaativuustasolla paremman työsuorituksen tulee johdonmukaisesti johtaa parempaan palkkaukseen.

Toimintayksikölle asetetun tulostavoitteen ylittäminen voidaan palkita erikseen maksettavalla tulospalkkiolla.

Palkkapolitiikan toteuttamisessa on pyrittävä myös ottamaan huomioon palkkauksen oikea taso suhteessa yleisiin työmarkkinoihin eri aloilla ja paikkakunnilla ja yleisiin palkkaperusteisiin.

Palkkausjärjestelmien kehittämistä ja käyttöönottoa koskevien yleisten periaatteiden mukaisesti uudistustyön tulee tapahtua siten, että siihen sitoutuvat sekä johto että henkilöstö. Näin ollen virastoissa tapahtuvan palkkausjärjestelmien kehittämisen tulee tapahtua yhteistyössä henkilöstön kanssa.

Sellaisista palkkausjärjestelmään liittyvistä asioista, jotka eivät kuulu toiminnan yleisjohtamiseen, sovitaan mahdollisimman yksiselitteisesti.

Henkilöstön tulee tietää palkkausjärjestelmän perusteet, joten uuden palkkausjärjestelmän informointiin on kiinnitettävä riittävästi huomiota. Palkkausjärjestelmän perusteiden ajantasalla pitäminen edellyttää paikallistason osapuolten välisen virastokohtaisen seurannan ja ylläpidon järjestämistä.

Osapuolet pitävät tärkeänä, että palkkausjärjestelmien uudistamiseen varataan tarkoituksenmukainen rahamäärä käytettävissä olevista palkkauserähoista."

Edellä todetut periaatteet ohjaavat valtion organisaatioita niiden kehittäessä omia palkkausjärjestelmiään. Periaatteissa on syytä kiinnittää huomiota seuraaviin seikkoihin.

- Periaatteissa ei ole mainintaa, milloin uudistamistyöhön on ryhdyttävä. Niissä on kuitenkin todettu, että nykyinen jäykkä virkapalkkajärjestelmä on uudistettava ja korvattava toimintayksiköiden tarpeisiin soveltuvilla uusilla palkkausjärjestelmillä.
- Tämä mahdollistaa mm. omat palkkausteknisten välineiden valinnat ja eri palkanosien painotukset. Jatkossa ei ole enää yhtä yhteistä

virikapalkkajärjestelmää, vaan jokainen organisaatio rakentaa toimintaansa soveltuvan ja sitä tukevan palkkausjärjestelmän.

Uuden palkkausjärjestelmän käyttöönotto edellyttää eri osapuolien: johdon, esimiesten ja henkilöstön hyväksyntää ja sitoutumista. Tästä syystä on tärkeää, että kaikki ovat mukana jo järjestelmän kehittämissä työssä.

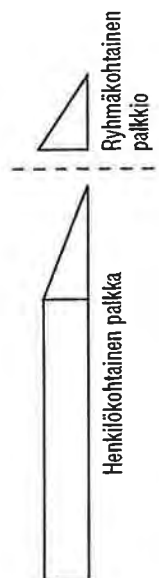
UUSI PALKKAUSJÄRJESTELMÄ

Tehtyjen linjausten ja periaatteiden taustalla on tavoite kannustavasta, oikeudenmukaisesta, motivoivasta ja samanarvoisesta palkkausjärjestelmästä. Palkkausjärjestelmä, joka täyttää nämä vaatimukset, sisältää kolme palkan perusosaa eli työkohtaisen ja henkilökohtaisen palkanosan sekä tulospalkkio-osan. Tämä merkitsee, että palkka porrastetaan työn vaativuuden, työsuorituksen ja ammattitaidon sekä työyhteisön yhteisen tuloksen perusteella.

Työkohtainen palkanosa ja henkilökohtainen palkanosa muodostavat työntekijän *henkilökohtaisen palkan*. Tulospalkkio-osaa on valtiolla käytetty pääsääntöisesti muusta palkasta irrallisena, tavallisesti kerran vuodessa maksettavana *ryhmäkohtaisena palkkiona*.

Uuden palkkausjärjestelmän rakenne, osien määräytymisperusteet, niihin sisältyvät kannustavuustavoitteet sekä viestit voidaan kuvata lyhyesti seuraavasti.

Palkkausjärjestelmän osat, määräytymisperusteet ja niiden kannustavuus ja tavoitteet

	Palkkausjärjestelmän osa	Määräytymisperuste	Kannustavuus	Viesti
	Tulospalkkio	Organisaation, yksikön tai ryhmän tuloksellisuus	Yhteisen tuloksen tekeminen Organisaation, yksikön tai ryhmän tavoitteiden ymmärtäminen	Tehdään yhdessä hyvää tulosta Tehdään yhdessä laatua Huolehditaan yhdessä hyvästä palvelusta
	Henkilökohtainen palkanosa	Henkilön työsuoritus ja ammatinhallinta	Työn tekeminen hyvin	Kehitä itseäsi Pyri hyvin tuloksiin Tee laatua Tee paljon
	Työkohtainen palkanosa	Työn vaativuus	Ammattitaidon hankkiminen Ammattitaidon käyttäminen vastuullisissa tehtävissä Hakeutuminen vaativiin tehtäviin	Pyri vaativiin tehtäviin

Edellä kuvatuista uuden palkkausjärjestelmän perusosista työkohtainen vaativuuteen perustuva palkanosa sekä henkilökohtainen työsuorituksen ja ammatinhallintaan perustuva palkanosa ovat järjestelmän perusteiltaan pysyviä osia, joiden suuruus seuraa työn vaativuuden sekä suorituksen ja ammatinhallinnan muutoksia. Tulospalkkio-osa ei sen sijaan ole niissäkään organisaatioissa, joissa tulospalkkiopalkkaus on otettu käyttöön, koskaan palkkauksen pysyvä osa, vaan sen saaminen riippuu asetettujen tavoitteiden ylittämisestä.

Välillä voi löytyä perusteltuja syitä ottaa uuteen palkkausjärjestelmään edellä todettuja perusosia täydentäviä tai niitä osittain korvaavia lisäjä kuten esimies- tai johtamislisiä, olosuhdelisiä tai ikä- ja palveluvuosilisiä. Koska palkkausjärjestelmien perusteet rakennetaan yleensä normaaliolosuhteita vastaaviksi, sisältävät uudet palkkausjärjestelmät yleiset poikkeuksellisesta työajasta maksettavat lisät. Näitä uuden palkkausjärjestelmän perusosia mahdollisesti täydentäviä lisäjä on käsitelty tarkemmin palkkauksen kokonaisuutta käsittelevässä osassa 6.

Kehittämistyön edellytykset

OMAT LÄHTÖKOHDAT

Palkkausjärjestelmän kehittäminen on olennainen osa organisaation yleistä kehittämistä. Valtionhallinnossa tapahtuneet ohjaus- ja johtamisjärjestelmien muutokset sekä hallintoon kohdistuvat tuottavuus-, taloudellisuus ja palvelutasovaatimukset ovat edellyttäneet, että myös palkkausjärjestelmiä on tarkasteltava viraston tuloksellisen toiminnan kannalta. Järjestelmien on omalta osaltaan tuettava organisaatioiden tuloksellista toimintaa ja johtamista.

Palkkausjärjestelmän kehittäminen on osa viraston henkilöstöstrategiaa ja henkilöstösuunnittelua. Hyvän pohjan kehittämistyölle antaa organisaation henkilöstösuunnite. Siitä nähdään, minkä vaativuustason töitä organisaatiossa tarvitaan, jotta työt sujuvat riittävän hyvin ja kustannukset ovat kohtuulliset. Suunnite edesauttaa tulevaisuudessa myös uuden palkkausjärjestelmän pystyessä pysymistä ja yhdenmukaista soveltamista.

Palkkausjärjestelmän rakentamisessa tulee lähteä liikkeelle kunkin organisaation omista lähtökohdista. Tästä syystä organisaatio itse tietää, mikä on oikea ajankohta paneutua palkkausjärjestelmän uudistamis- tai kehittämistyöhön, miten se sopii organisaation muuhun toimintaan ja kehitysvaiheeseen. Mikäli organisaatio on suurten toiminnallisten muutosten kohteena, on palkkausjärjestelmän uudistaminen syytä siirtää siihen vaiheeseen, kun

organisaation toiminta ja sen edellyttämät resurssit ovat määritelty sekä tilanne muutoinkin selkiintynyt.

Kuten edellä on jo todettu valtiolla palkkausjärjestelmän uudistamista koskevia periaatteita on käsitelty valtiotyönantajan palkkapoliittisessa ohjelmassa ja keskusjärjestöjen kanssa hyväksytyissä uudistamista koskevissa periaatteissa. Jokainen organisaatio rakentaa näiden pohjalta palkkausjärjestelmän, jossa huomioidaan sen omat arvot ja kulttuuri.

RESURSSIT VARMISTETTAVA

Edellytykset palkkausjärjestelmän uudistamiselle ovat sitä paremmat mitä selkeämmin organisaation ylin johto näkee uudistamisen tarpeellisuuden ja ne mahdollisuudet, jotka oikein rakennettu palkkausjärjestelmä johtamiselle ja sitä kautta koko organisaation toiminnalle antaa.

Kehittämistyössä tarvitaan palkkausteknistä asiantuntemusta. Jos sitä ei ole organisaation sisällä, voidaan tarvittaessa tukeutua ulkopuoliseen apuun. Ulkopuolisten asiantuntijoiden varaan ei kehittämistyötä kuitenkaan voi jättää. Myös virastossa tulee olla riittävästi omaa asiantuntemusta, koska uuden järjestelmän ylläpito ja kehittäminen on turvattava.

Organisaation tulee heti lähtötilanteessa varautua siihen, että palkkausjärjestelmän uudistamistyö sitoo varsinaisen kehittämisryhmän jäsenten lisäksi myös muita omia henkilöresursseja. Työn eri vaiheissa tarvitaan myös johdon ja esimiesten työpanosta. Tämä konkretisoituu erityisesti toimenkuvauksien laadinnan ja palkkausjärjestelmän eri osien kokeilujen yhteydessä.

Kehittämistyön kokonaisprosessi

SUUNNITELMA

Palkkausjärjestelmän uudistamistyö edellyttää selkeää kokonaissuunnitelmaa. Siinä täsmennetään työn tavoitteet, vaiheistetaan työ ja laaditaan selkeä aikataulutus.

Kun uuden palkkausjärjestelmän suunnittelu alkaa, tulisi ensin huolehtia siitä, että palkkauksen perusteet ovat oikein laaditut. Rakentaminen aloitetaan kuukausittain maksettavasta palkasta eli työkohtaisesta työn vaativuuteen perustuvasta palkanosasta sekä henkilökohtaisesta työsuoritukseen ja ammatinhallintaan perustuvasta palkanosasta. Uuden palkkausjärjestelmän käyttöönotto edellyttää yleensä näitä molempia palkanosia. Tästä syystä niiden valmistelu on syytä tehdä samanaikaisesti.

Mahdollisen tulospalkkio-osan rakentamiseen tulisi paneutua vasta sen jälkeen, kun palkkauksen perusteet ovat kunnossa. Jos edellytyksiä on, estettä tietenkään toisenlaiseen etenemisjärjestykseen ei ole olemassa. Näitä edellytyksiä on käsitelty luvussa 5. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että tulospalkkio on muusta palkkauksesta täysin irrallinen toiminnan tuloksellisuuteen perustuva, useimmiten kerran vuodessa maksettava, ryhmäkohtainen palkkio, joka maksetaan vain silloin kun asetetut tulostavoitteet ylitetään.

TYÖN VAIHEET

Uuden palkkausjärjestelmän kehittäminen on monivaiheinen aikaa vievä prosessi. Mahdollisimman hyvän lopputuloksen turvaamiseksi on tärkeää, että kehittämistyötä tehdään ja siinä edetään oikeassa ja johdonmukaisessa järjestyksessä. Kehittämistyö sisältää alla kuvatut vaiheet.

Palkkausjärjestelmän kehittämistyön vaiheet

Tavoitteiden asettaminen	Työn organisointi	Eri palkan-osien rakentaminen	Kokonaisuuden luominen	Sopimusten laatiminen	Käyttöönotto	Ylläpito ja kehittäminen
Nykyisen järjestelmän analysointi	Tarvittavien ryhmien asettaminen	Tavoitteet valittavalle palkkaustekniikalle	Osien ja niiden painoarvojen määrittäykset	Sopimustekstiluonnosten laadinta - käyttöönoton laajuus	Palkkavaluuttosien mahdolliset tarkistukset	Ylläpitorutiinien hoito
Mielipiteiden kartoitus	Asiantuntemuksen varmistus	Tutustuminen palkkaustekniikkatarjontaan	Kokonaisuuden kokeilut	- arviointeihin liittyvät täsmennykset	Soveltajien koulutus	Johdonmukaisuuden valvonta
Tavoitteiden täsmentäminen	Tiedotuksen suunnittelu	Työkohtaisen palkanosan rakentaminen	Palkka-analyysien laadinta	- palkkatason määrittäminen	Korotuspaineiden hoitaminen	Linjajohdon mielenkiinnon säilyttäminen
	Sitouttamisesta huolehtiminen	Henkilökohtaisen palkanosan rakentaminen	Järjestelmän dokumentointi	- erimielisyyksien ratkaiseminen		Toimivuuden seuranta
		Tulospalkkio-osan rakentaminen		- tietosuojaan ja julkisuuteen liittyvät kysymykset - siirtymäsäännösten laadinta		Järjestelmän kehittäminen
				Sopimusneuvottelut		

Jokainen hyvin toteutettu palkkausjärjestelmän uudistamistyö sisältää edellä todetut vaiheet. Selkeä etukäteissuunnitelma ja aikataulutus auttaa prosessin läpivientiä.

Kehittämistyön yleiset vaiheet

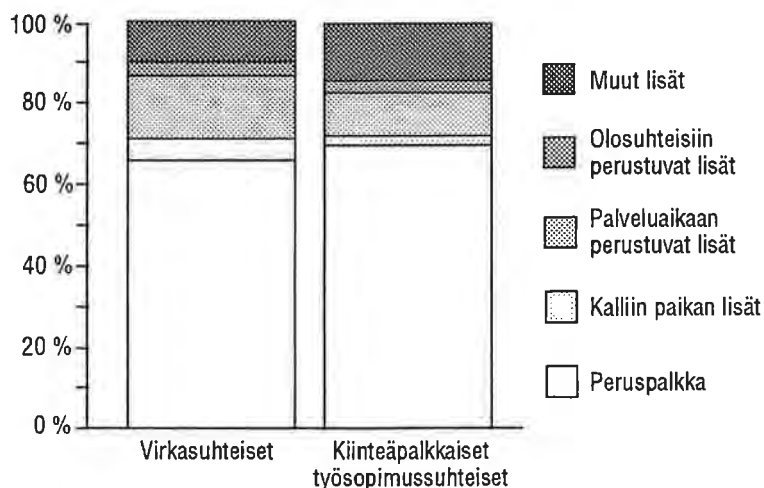
ANALYYSI NYKYISESTÄ PALKKAUSJÄRJESTELMÄSTÄ

Ennen uuden palkkausjärjestelmän rakentamista, tarvitaan selkeä kuva nykyisestä palkkapolitiikasta ja sitä toteuttavasta palkkausjärjestelmästä. Tarvitaan tietoa siitä, millaista järjestelmää on käytetty, jotta pystytään suunnittelemaan tulevia linjauksia ja niiden pohjalta uutta palkkausjärjestelmää. Hyvän pohjan uudistamistyölle antaa nykyisen palkkausjärjestelmän analysointi. Tässä yhteydessä selvitetään, mikä on organisaation nykyinen palkkarakenne eli millä perusteilla palkkaa tällä hetkellä maksetaan.

Valtiolla on käytössä erilaisia palkkausjärjestelmiä. Virkasuhteessa olevilla on ollut kuten palkkausjärjestelmien uudistamista koskeissa periaatteissa on todettu yksi yhteinen, keskitetty ja jäykkä virkapalkkajärjestelmä. Työehtosopimuspuolla on käytössä virkapalkkajärjestelmiä muistuttavia kiinteäpalkkajärjestelmiä ja yksilöllisen palkanmäärityksen mahdollistavia ns. joustavapalkkajärjestelmiä. Tämän lisäksi eräillä työehtosopimusaloilla on noudatettu yksityisen sektorin sopimuksia.

Budjettitalouden virkasuhteisten ja työ sopimussuhteisten kiinteäpalkkaisten palkkauksen rakenne sekä niissä olevat peruserot ilmenevät kuviosta 2.1. Rakennekuvaajat on tehty vuoden 1995 marraskuun henkilörekisterin tiedoista.

Kuvio 2.1. Budjettivaltion virkasuhteisen ja työ sopimussuhteisen kiinteäpalkkaisen henkilöstön palkkarakenne vuonna 1995



Kuviossa yksittäisiä palkkatekijöitä on niiden luonteen perusteella yhdistelty isommiksi kokonaisuuksiksi niiden käyttöönoton pääasiallisten perusteiden mukaan.

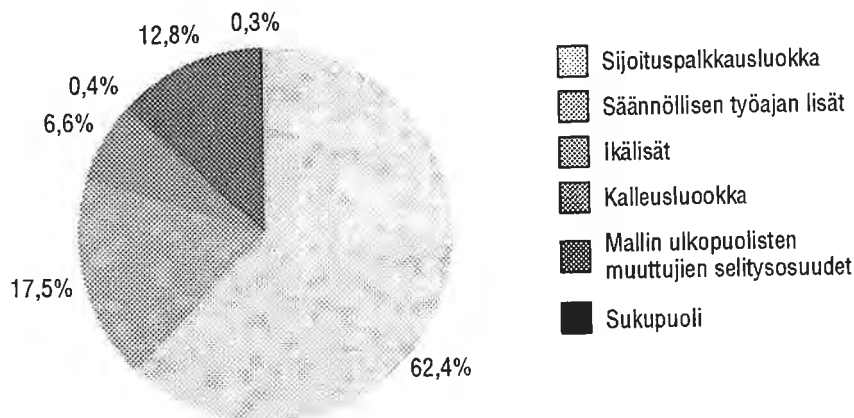
Nykyiselle virkapalkkajärjestelmälle sekä osittain myös työsuhteisten kiinteäpalkkajärjestelmille on tyypillistä runsas yksittäisten palkkatekijöiden määrä, palvelusaikaan perustuvien lisien suuri, virkasuhteisilla lähes kahdenkymmenen prosentin painoarvo ja henkilökohtaisen työsuorituksen huomioivien lisien lähes olematon osuus. Tästä johtuen nykyiset palkkausjärjestelmät palkitsevat työkokemuksen kautta tulevaa ammattipätevyyttä ikä-, palvelusaika- ja määrävuosikorotusten muodossa ja motivoivat samalla henkilöstöä pysymään valtion palveluksessa.

Nykyisten palkkausjärjestelmien olosuhteisiin perustuvat lisät ovat suureksi osaksi kylmänalueen lisiä ja saaristolisiä. Aikanaan nämä lisät on otettu käyttöön lähinnä työvoimapolitiittisin perustein, kun on ollut vaikeaa saada henkilöstöä syrjäseuduille. Koska lisät maksetaan kaikille syrjäseuduilla työskenteleville, eivät lisät nykyisellään helpota ryhmä- tai tapauskohtaisia rekrytointiongelmia.

Selvitykset osoittavat, että valtiolla palkkaporrastus on loivempi kuin esimerkiksi yksityisellä sektorilla. Palkkaporrastuksella ja sen jyrkkyydellä voidaan vaikuttaa ammattitaidon hankkimiseen ja halukkuuteen siirtyä vaativampiin tehtäviin.

Nykyistä palkkausjärjestelmää voidaan analysoida ansioiden vaihtelua selittävillä tekijöillä. Kuviossa 2.2 ilmenivät valtion virkasuhteisen henkilöstön regressioanalyyysillä selvitetty säännöllisen työajan ansioiden vaihtelua selittävät tekijät marraskuussa 1995.

Kuvio 2.2. Budjettivaltion virkasuhteisen henkilöstön säännöllisen työajan ansioiden vaihtelua selittävät tekijät marraskuussa 1995



Sijoituspalkkaluokka selittää lähes 2/3 virkasuhteisten säännöllisen työajan ansioiden vaihtelusta. Sijoituspalkkaluokka kuvaa hyvin töiden vaativuutta, koska tehtyjen tutkimusten mukaan sijoituspalkkaluokka ja töiden vaati-

vuus korreloivat erittäin voimakkaasti toistensa kanssa. Säännöllisen työajan lisät selittävät toiseksi eniten ansioiden vaihtelusta eli 17 prosenttia. Ikälisien selitysosuus ansioiden vaihtelusta on enää vajaat 7 prosenttia. Ikälisien merkitys ansioiden vaihtelujen aiheuttajana vähenee sitä mukaan, kun henkilöt saavat täydet tai sitä lähellä olevat ikälisät. Kalliinpaikanlisän merkitys ansioiden vaihtelua selittävänä tekijänä on hyvin vähäinen. Monet organisaatiot toimivat kokonaisuudessaan samaan kalleusluokkaan kuuluvalla alueella, jolloin kalleusluokan selitysosuus organisaation sisällä on nolla. Kalliinpaikanlisien poistamista puoltaa myös se, että kuntien yleisestä kalleusluokituksesta pyritään luopumaan vuoden 2000 alusta lukien. Luokituksen jatkamista koskevassa laissa on todettu, että toimenpiteitä, jotka mahdollistavat luokituksesta luopumisen tulisi jatkaa.

Kun edellä todettu analyysi tehdään yksittäisessä organisaatiossa, voidaan tuloksia käyttää taustatietona palkkausjärjestelmän kehittämistyössä. Sen avulla nähdään nykyisten tekijöiden merkitys palkkauksessa. Mikäli jokin nykyinen tekijä, esim. kalliinpaikanlisä tai ikälisät, ovat kaikilla samoja tai vaihtelu on hyvin vähäinen, on tällaisen tekijän tarpeellisuutta vaikea perustella uudessa palkkausjärjestelmässä.

Palkka-analyysien tuloksia tulee verrata niihin päämääriin, joita organisaation tavoitteita tukevalle uudelle motivoivalle ja kannustavalle palkkausjärjestelmälle on asetettu. On selvittettävä, mitkä nykyisen järjestelmän osista täyttävät nämä vaatimukset ja mitkä eivät. Ratkaistaan, mitä säilytetään, mistä luovutaan ja mitä tarvitaan tilalle.

MIELIPITEIDEN KARTOITUS

Kun palkkausjärjestelmän uudistamisen tarve on todettu, nykyisen palkkausjärjestelmän analysointi antaa jo sinänsä hyvää tietoa sille, mitä muutoksia tulisi tehdä ja minkäsuuntainen uuden palkkausjärjestelmän tulisi olla. On kuitenkin hyvä jo lähtötilanteessa kartoittaa tarkemmin uutta palkkausjärjestelmää koskevat näkökannat, siihen liittyvät odotukset ja mahdolliset pelot. Hyvin suunnitellulla kyselyllä saavutetaan mm. seuraavia etuja.

- Kun selvitys suunnataan johdolle, esimiehille ja henkilöstölle, saadaan selvyys siitä, onko eri ryhmien välillä eroavuuksia odotusten suhteen ja jos on, mitkä ne ovat.
- Mitkä valmiudet on uuden palkkausjärjestelmän rakentamiselle, tarvitaanko keskusteluja vielä perusteista, mihin työssä on erityisesti kiinnitettävä huomiota jne.

Mielipiteiden kartoituksessa selvitetään, onko organisaation eri ryhmillä erilaisia käsityksiä tavoiteltavasta palkkausjärjestelmästä, sen rakenteesta, rakentamisesta käytettävästä tekniikasta ja yksityiskohtaisuudesta, jolla

esimerkiksi töiden vaativuudenarvioinnit tulisi tehdä. Samassa yhteydessä on syytä selvittää myös, mitkä johdon ja esimiesten valmiudet ovat uusien palkkavaluokkien vastaanottamiseen ja niiden tuomien lisäpaineiden kestämiseen. Myös henkilöstön näkemys esimiesten arviointitaidosta on hyvä selvittää.

Ennen uuden palkkausjärjestelmän rakentamista, on hyvä ratkaista, missä määrin järjestelmän luomiseen, käyttöön ja ylläpitoon ollaan valmiita käyttämään eri henkilöiden työaikaa. Mikäli uudesta palkkausjärjestelmästä halutaan esimiehille johtamista tukeva apuväline, on heidän osattava käyttää ja soveltaa palkkausjärjestelmää ja sen osia sekä niiden määräytymisen taustalla olevaa tekniikkaa.

Esimiehet joutuvat arvioimaan alaistensa henkilökohtaista työsuoritusta ja osaamista eli heidän on osattava käyttää niitä varten rakennettuja arviointijärjestelmiä. Tavoiteltavaa olisi, että esimiehet määrittäisivät tämän lisäksi myös henkilöstönsä töiden vaativuudet osana johtamistoimintaansa, ettei se jäisi pelkästään henkilöstöhallinnon osajien asiaksi. Mikäli katsotaan, että tällaiseen käytäntöön ei kuitenkaan mennä, on se hyvä tiedostaa jo lähtötilanteessa. Tällöin voidaan suunnitella, miten arvioinnit tehdään palkkausjärjestelmän käyttöönottoaiheessa ja miten ne pidetään jatkossa ajan tasalla.

Mikäli esimiesten edellytetään tekevän myös oman henkilöstönsä töiden vaativuustason määrittämisen, mutta ei haluta sen liiaksi työllistävän heitä, tulee harkita muita toteuttamistapoja. Yksi tapa on laatia eri vaativuusryhmille ja tyyppitöille hyvät ja selkeät työnkuvaukset, joiden perusteella esimiehet pystyvät löytämään henkilöstölleen oikeat vaativuusryhmät. Tässä tapauksessa tyyppitöiden arvioinnit voidaan tehdä erillisessä, tätä varten asetetussa työryhmässä.

Alkuvaiheen kartoitus selvityksen mahdollisista kysymyksistä löytyy esimerkkejä liitteestä 2.1. Liitteessä on tarkasteltu myös selvitysten kysymystenasettelua ja vastausten tulkitsemista.

TAVOITTEIDEN TÄSMENTÄMINEN

Nykyisen palkkausjärjestelmän analysointi sekä eri ryhmien näkemysten kartoitus antavat hyvän lähtökohdan oman palkkapolitiikan täsmentämiselle. On tärkeää, että organisaatiolla on selkeä näkemys omasta palkkapolitiikastaan, ennen uuden palkkausjärjestelmän rakentamista ja palkkausteknisten välineiden etsimistä, valitsemista ja luomista. Valtion yleiset palkkapolitiittiset linjaukset jokainen täsmentää omaan organisaatioon sopiviksi. Palkkapolitiikka on se peruste, johon uuden palkkausjärjestelmän rakentaminen, sen edellyttämä tekniikka ja käytännön toteutus ja sovellutus tukeutuu.

Kehitettävälle palkkausjärjestelmälle asetettavat tavoitteet on hyvä kirjata. Tällöin on helppo työn eri vaiheissa tarkistaa, onko niissä pysytty tai onko ilmennyt tarpeita niiden perusteltuun muuttamiseen.

TYÖN ORGANISOINTI

Tarvittavien ryhmien asettaminen

Palkkausjärjestelmän uudistamistyö on mahdollista organisoida monella tavalla. Mitään yhtä yleistä tapaa ei ole olemassa, vaan se on ratkaistava virastokohtaisesti. Oli tapa mikä tahansa kannattaa siinä kiinnittää huomiota muutamiin seikkoihin.

Yleensä, kun muutetaan palkkausjärjestelmää, tarvitaan uudistamistyötä varten erillinen ryhmä. Siinä tulisi olla johdon edustus, esimiesten edustus organisaation eri tasoilta sekä henkilöstön edustus.

Työn kannalta olisi hyvä, jos työryhmän puheenjohtaja olisi johtoryhmän jäsen. Näin turvataan se, että organisaation johto pysyy mahdollisimman hyvin ajan tasalla hankkeen eri vaiheista ja johdon hyväksymistä edellyttävät kannanotot voidaan samalla hankkia luontevasti.

Eritasoisten esimiesten edustus työryhmässä on suositeltavaa sen takia, että uusi palkkausjärjestelmä tuo esimiehille aivan uudenlaisia valtuuksia ja velvoitteita. Tästä syystä heidän näkemystensä hyödyntäminen työn kehittämis- ja valmisteluvaiheessa on tärkeää.

Lisäksi työryhmässä tulee olla henkilöstön edustus. Riippuu tietysti organisaation koosta ja töiden monipuolisuudesta riittääkö yksi vai tarvitaanko useampi henkilöstön edustaja. Ryhmää asetettaessa tulee kiinnittää huomiota myös siihen, että siinä on molempien sukupuolten edustus. Tärkeää työryhmää asetettaessa on luonnollisesti se, että siinä on henkilöitä, jotka tuntevat organisaation eri työt.

Mikäli työryhmän jäsenten määrä nousee suureksi, on syytä valita ryhmälle pienempi, noin neljän hengen ydinryhmä/projektiryhmä, joka valmistelee varsinaisen kehittämisryhmän käsittelyä varten työn eri vaiheita ja osia. Tämä pelkästään siksi, että asioiden käsittely isossa ryhmässä on hitaampaa kuin pienessä ryhmässä. Pieni valmisteluryhmä nopeuttaa työn etenemistä.

Mikäli kysymyksessä on iso organisaatio on ratkaistava, miten työ hajautetaan mahdollisesti alaryhmiin. Mikäli tähän päädytään, tulee huolehtia siitä, että työn kokonaiskoordinaatio ja yhteismitallisuus säilyy. Tämä voidaan hoitaa esimerkiksi yhteisen johto- tai koordinaatioryhmän avulla.

Asiantuntemuksen varmistus

Kuten aikaisemmin on jo todettu, palkkausjärjestelmän kehittämistyö edellyttää palkkausteknistä asiantuntemusta. Mikäli sitä ei ole organisaatiossa, on sitä hankittava muualta. Eri koulutuskeskusten koulutustarjontaan kannattaa tutustua samoin kuin jo valmiisiin uusiin palkkausjärjestelmiin ja niiden taustalla oleviin tekniikoihin. Kehittämistyön alkuvaiheeseessa tukeudutaan usein ulkopuoliseen asiantuntemukseen.

Kehittämistyötä ei voi jättää ulkopuolisen asiantuntijan varaan. Organisaatiossa on paneuduttava perusteellisesti työhön ja hankittava valmiudet valittujen tai rakennettavien palkkausteknisten välineiden käyttöön. Uuden palkkausjärjestelmän kehittämisprosessi sinänsä on oppimistapahtuma, jonka kautta palkkausjärjestelmätietous hankitaan. Jatkossa organisaation tulee pystyä huolehtimaan uuden palkkausjärjestelmän ylläpidosta, toimivuudesta ja jatkokehittämisestä.

TIEDOTUS JA SITOUTTAMINEN

Tiedotus tärkeää

Uuden palkkausjärjestelmän rakentamisen yhteydessä tiedottaminen hankkeesta sekä sen edistymisestä on ratkaisevan tärkeää hankkeen onnistumiselle. Koska on kysymys kaikkia henkilökohtaisesti koskettavasta asiasta, se kiinnostaa jokaista. Jotta tieto kulkee samalla tavalla eri osapuolille, on hyvä laatia kehittämisryhmässä yhteinen tiedotusmateriaali, jota sekä työnantajan että henkilöstön edustajat käyttävät kertoessaan hankkeesta ja sen eri vaiheista. On tärkeää, että tiedottaminen on jatkuvaa.

Vaikka palkkausjärjestelmän kehittäminen tulee tapahtua avoimessa ilmapiirissä, tulee tiedottamisessa kuitenkin muistaa, että hyvin keskeneräisistä yksityiskohtiin menevistä erityispiirteistä ei jaeta tietoa liian aikaisin. Työryhmässä mukana olevien on pystyttävä avoimesti ideoimaan asioita tarvitsematta pelätä, että luottamukselliset keskustelut leviävät työryhmän ulkopuolelle. Tästä syystä on hyvä sopia yhdessä, minkälaista tietoa missäkin vaiheessa jaetaan ryhmän ulkopuolelle.

Työryhmässä mukana olevien on syytä asennoitua jäsenyyteensä työryhmässä siten, että he ovat kanavia edustamiinsa ryhmiin nähden ja heillä täytyy olla valmiuksia ja halua kaikissa mahdollisissa tilanteissa kertoa hankkeesta, sen päämääristä, tavoitteista ja vaiheista.

Sitouttamisesta huolehdittava

Uuden palkkausjärjestelmän käyttöönotto onnistuu, mikäli johto, esimiehet ja henkilöstö, hyväksyvät järjestelmän. Mikäli eri tahot ovat mukana kehittämistyössä ja hankkeen eri vaiheista jaetaan riittävästi tietoa, se edesauttaa uuden järjestelmän hyväksyttävyyttä. Siirryttäessä vanhasta tutusta palkkausjärjestelmästä uuteen palkkausjärjestelmään, on luonnollista että siihen liittyy epäluuloja, jopa pelkoja. Tästä syystä organisaation eri ryhmien valmiuksien ja mielipiteiden kuunteluun ja kartoitukseen on uudistamistyön eri vaiheissa kiinnitettävä riittävästi huomiota. Epäluuloja herättävät kohdat on keskusteltava selviksi siinä vaiheessa, kun ne tulevat esiin siitä huolimatta, että se hidastaa etenemistä. Mikäli näin ei tehdä, vaikeudet ovat edessä, kun uusi palkkausjärjestelmä pitäisi ottaa käyttöön.

Valmiuksia ja mielipiteitä voidaan kartoittaa työn aikana pienillä kyselyillä, jotka voidaan tehdä työn eri vaiheissa esiintulevista ja hyväksyntää vaativista asioista, esim. henkilökohtaisen työsuorituksen ja pätevyyden arvioinnissa käytettävistä tekijöistä.

Kehittämistyön muut vaiheet

Työkohtaisen palkanosan, henkilökohtaisen palkanosan sekä tulospalkkiosan rakentamisen yhteydessä läpikäytävät vaiheet on kuvattu tarkemmin asianomaisia palkanosia koskevissa luvuissa.

Palkkausjärjestelmän eri osien yhteensovittamista koskevassa luvussa palkkauksen kokonaisuus on selvitetty järjestelmän kokonaisuuden luonissa, sopimusten laadinnassa, käyttöönotossa, ylläpidossa ja kehittämisessä huomioitavat asiat.

3 TYÖN VAATIVUUDEN ARVIOINTI JA TYÖKOHTAINEN PALKKAUS

Yleistä työn vaativuuden arvioinnista

MITÄ TYÖN VAATIVUUDEN ARVIOINTI ON?

Työn vaativuuden arviointi on systemaattinen tapa selvittää mahdollisimman objektiivisesti eri töiden vaativuus. Työn vaativuuden arviointia voidaan tarkastella kahdelta kannalta.

Yhtäältä työn vaativuuden arviointi on työn tekijälleen asettamien vaatimusten arviointia. Tällöin työn vaativuus on kaikkien työn asettamien vaatimusten eli sen edellyttämän ammattitaidon, kuormituksen, vastuun ja työolojen summa (Kansainvälisen työjärjestö ILO).

Toisaalta työn vaativuuden arviointi on menetelmä, jonka avulla arvioidaan järjestelmällisesti tietyn työn suhteellinen arvo organisaatiossa esiintyvien töiden joukossa. Tällöin olennaiseksi näkökulmaksi nousee se, kuinka paljon työllä voidaan edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista.

Työtä, sen vaativuutta sekä työn vaativuuden arviointia on käsitelty tarkemmin valtion töiden vaativuuden arvioimista koskevassa kokeilutukimuksessa "Työn vaativuuden arviointi valtiosektorilla". Valtakunnallisessa työmarkkinakeskusjärjestöjen työarvioinnin seurantaryhmässä on valmisteilla ohjekirja työn vaativuuden arviointia varten, jossa paneudutaan tätä kirjaa syvällisemmin työn vaativuuteen ja sen arvioimiseen.

TYÖN VAATIVUUDEN ARVIOINNIN TAVOITTEET

Työn vaativuuden arvioinnin yksi keskeinen tavoite on saada palkkauksen työkohtaiselle osalle oikeudenmukainen ja hyväksyttävä peruste. Työelämän viimeaikaisten suurten muutosten johdosta töissä sekä niiden luonteessa ja sisällöissä on tapahtunut muutoksia. On myös syntynyt aivan uusia ammatteja. Työn luonteen uskotaan muuttuvan edelleen yhä henkisemmäksi ja korkeampaa ammattitaitoa edellyttäväksi. Tästä syystä perusteet, joita on käytetty palkkauksen pohjana, ovat muuttuneet ja tulevat muuttumaan myös jatkossa. Tarvitaan uutta tietoa myös palkintaa varten.

Mikäli organisaatio haluaa noudattaa johdonmukaista palkkapolitiikka, tarvitaan palkan määrittystä varten yleisesti hyväksytyjä luokitusperusteita. Työn vaativuuden arviointi on nähty tässä mielessä keskeiseksi apuvälineeksi.

Työnantajat painottavat tavoitteissaan selkeän kuvan antamista organisaation eri töiden keskinäisistä suhteellisista arvoista. Työntekijöiden taholta tavoitteet painottuvat oikeudenmukaisuuden ja samanarvoisuuden saavuttamiseen.

Työelämän keskeisiä tavoitteita on työmotivaation ja työtyytyväisyyden lisääminen. Tästä syystä kiinnitetään entistä enemmän huomiota töiden sisältöön ja niiden kehittämiseen. Työn vaativuuden arvioinnin kautta saadaan myös tätä varten tarvittavaa tietoa.

TYÖN VAATIVUUDEN ARVIOINNIN KEHITYS

Kansainvälinen kehitys

Työn vaativuuden arviointi on saanut alkunsa Yhdysvalloista. Työnlukituksen käyttö yleistyi ja levisi Eurooppaan toisen maailmansodan aikana. Työnlukitus ja varsinkin pistearviointimenetelmät vakiinnuttivat asemansa tällöin Länsi-Euroopassa.

Suurin osa kehitystyötä on tehty työpaikoilla usein konsulttien avustamina tai työmarkkinajärjestöissä. Tieteellistä tutkimusta työn vaativuuden arvioinnista on tehty etenkin Yhdysvalloissa ja Saksassa.

Monissa maissa töiden samanarvoisuuden arviointihankkeet ovat tulleet esille poliittisen päätöksentekijän käynnistämänä. Tunnetuimmat näin käynnistyneet kehittämishankkeet on toteutettu USA:ssa, Kanadassa ja Uudessa-Seelannissa.

Kansallinen kehitys

Kiinnostus analyttiseen työn vaativuuden arviointiin heräsi Suomessa teollisuuden piirissä noin 50 vuotta sitten, jolloin otettiin käyttöön ensimmäinen työnluokitusjärjestelmä.

Suomen Työnantajain Yleisen Ryhmän toimesta vuonna 1949 valmistunutta ja siitä kymmenen vuoden päästä uudistettua työnluokitusjärjestelmää ja siitä saatuja kokemuksia on käytetty myöhemmin esikuvana kehitettäessä muita analyttisiä työn vaativuuden arviointijärjestelmiä.

Metalliteollisuudella on pitkät perinteet työn vaativuuden arvioinnista. Ensimmäisestä työn luokitusjärjestelmän käyttöönotosta sovittiin vuonna 1966. Järjestelmää on kehitetty ja nykyinen palkkarakenneuudistus saatiin vietyä päätökseen vuonna 1989.

Teollisuuden työntekijöiden työn vaativuuden arvioinnista nykyisin yli puolet perustuu analyttisiin luokitusjärjestelmiin tai ryhmittelyihin. Työnluokituksen käyttö palkkaperusteena väheni 1980-luvulla lähinnä sen aikaa vievän soveltamisen takia.

Työn vaativuuden arvionti nousi näkyvästi esiin vuonna 1990 asetetun valtakunnallisen työarviontityöryhmän asettamisen ja työskentelyn aikana. Työryhmän väli- ja loppuraporteissa annetut suositukset ovat vaikuttaneet siihen, että työn vaativuuden arviointi on laajenemassa entisestään eri työmarkkinasektoreilla.

Valtiolla

Valtion virkojen palkkaluokkiin sijoittelu on tapahtunut alunpitäen viran vaativuuden perusteella. Perusteet palkkaluokkiin sijoittelusta oli kirjattuna palkkalakeihin ja -asetuksiin. Työn vaativuuden arviointi tehtiin kokonaisarvion avulla. Vuoden 1986 virkamieslain voimaantullessa vuonna 1988 palkkalaki kumottiin ja uuteen lakiin ei enää otettu palkkauksen perusteita koskevia säädöksiä, koska niiden katsottiin kuuluvan sopimustoiminnan piiriin. Alunpitäen virkojen vaativuuksien mukaan tehty palkkaluokkiin sijoittelu on matkan varrella jossain määrin hämärtynyt. Osa palkkojen tarkistuksista on tehty palkkaluokkiin sijoittelun muutoksina ja tällöin palkkaluokkiin sijoitteluun on vaikuttanut myös yleisten työmarkkinoiden arvostukset sekä virkoja hoitaneiden henkilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet.

Valtion työehtosopimuskentässä sopimusten perusrakenne on omaksuttu pitkälti yksityiseltä sektorilta. Ammatit ja työt on ryhmitelty niiden vaativuuden perusteella palkka- ja tehtäväryhmiin. Vaativuusryhmittely perustuu pääasiassa kokonaisarviointiin niiden vaativuus-kriteereiden mukaan, jotka on mainittu kussakin työehtosopimuksessa. Eräillä työehtosopimusaloilla on kuitenkin sovellettu analyttisiä työn vaativuuden arviointijärjestelmiä. Metallin sopimuksia noudattavilla aloilla käytetään metallin palkkarakenteen mukaisia työn vaativuuden arviointia.

TYÖN VAATIVUUDEN ARVIOINNIN NÄKYMÄ

Tällä hetkellä työn vaativuuden arvioinnissa ovat vallitsevina tekijöinä edellä todetun valtakunnallisen työnarviointityöryhmän suositukset ja toimenpide-ehdotukset. Keskeisimmät ehdotukset ovat seuraavat:

- Työn vaativuuden arviointijärjestelmät on tarkoituksenmukaisinta laatia sopimusalaakohtaisina tai laajojen työnantajaorganisaatioiden kyseessä ollessa mahdollisesti organisaatiokohtaisina.
- Ensi vaiheen tavoite on, että sopimusalaakohtaiset arviointijärjestelmät kattaisivat mahdollisimman laajasti kunkin sopimusalan kaikki työt.
- Pitemmän aikavälin tavoite on, että saman työnantajan piirissä töiden vaativuuden arviointi voisi tapahtua mahdollisimman kattavasti samalla arviointijärjestelmällä.
- Työmarkkinoilla kehitetään ja otetaan laajamittaisesti käyttöön analyttiset työn vaativuuden arviointijärjestelmät. Näiden systemaattisen soveltamisen työryhmä näki käytännössä yhtenä keinona mahdollisen palkkasyrjinnän vähentämiseksi.
- Työn vaativuuden tulisi olla keskeinen palkkaperuste. Tämän lisäksi on perusteltua kehittää muita, henkilökohtaisia ja tulospäristeisiä palkkausperusteita tasapuoisine arviointijärjestelmineen. Palkkausjärjestelmissä tulee selkeästi eritellä niin työn vaativuuden kuin muilla perusteilla määräytyvät palkanosat.
- Kunkin sopimusalan työmarkkinaosapuolten tulisi laatia yhdessä alan sopimusten arviointijärjestelmiä käsittelevät koulutusmateriaalit henkilöstön ja työnarviointityöryhmien tarpeisiin ja tarvittaessa erikseen työn vaativuuden arvioinnin kouluttajille tarkoitettu koulutusmateriaali.

Työryhmä painotti lisäksi työnarviointia koskevan jatkotutkimuksen tarpeellisuutta, työelämän tarpeisiin soveltuvan työn vaativuuden arvioinnin ohjekirjan laatimista sekä seurantaryhmän asettamista arviointijärjestelmien kehittämistä ja käyttöönoton edistämistä varten.

Tällä hetkellä erilaisia vaativuudenarviointijärjestelmiä kehitetään ja otetaan käyttöön eri aloilla. Syynä tähän on ollut työnarviointityöryhmän esiin nostamat näkökannat ja ilmeisesti myös tiukentuneet taloudelliset reunaehdot. Työnantajat ovat joutuneet ja joutuvat myös jatkossa entistä tarkemmin kiinnittämään huomiota niihin perusteisiin, joista palkkaa maksetaan ja luomaan organisaatioihin niiden tavoitteita mahdollisimman hyvin tukevia palkkausjärjestelmiä. Näiden rakentamista edesauttaa analyttisten työn vaativuuden arviointijärjestelmien käyttö, koska niissä voidaan eritellysti ottaa huomioon tekijät, jotka edistävät tavoitteiden saavuttamista.

TYÖN VAATIVUUDEN ARVIOINTIIN LIITTYVÄT NORMIT

Kansainväliset sopimukset ja suositukset

Työn vaativuuden arviointiin joko suoraan tai välillisesti vaikuttavia periaatteita ja yhteiskunnallisia normeja löytyy monista kansainvälisistä sopimuksista ja suosituksista, jotka Suomi on joko ratifioinut tai jotka ensin ETA- ja myöhemmin EU-jäsenyyden myötä koskevat myös Suomea.

Aluksi periaatteet edellyttivät, että samasta työstä tulee maksaa samaa palkkaa. Tällaiset maininnat ovat YK:n ihmiskorkeuksien julistuksessa ja kansainvälisen työjärjestö ILO:n perussopimuksessa. Myöhemmin molempien järjestöjen sopimukseen tuli samanarvoisen työn käsite ja velvoite maksaa samaa palkkaa samanarvoisesta työstä.

Rooman sopimuksen 119 artiklassa säädetään samapalkkaisuusperiaatteesta. Sääntelyä on täsmennetty samapalkkaisuusdirektiivissä. Direktiivissä todetaan, että ei vain samasta vaan myös samanarvoisesta työstä tulee maksaa samaa palkkaa. Rooman sopimuksella ja osalla direktiivin määräyksistä on jäsenmaissa välitön, suoraan velvoittava vaikutus. Tulkintaerimielisyydet käsitellään ensin kunkin maan oman oikeusprosessin mukaan, jonka jälkeen ne voidaan viedä EU-tuomioistuimeen.

Työn vaativuuden arvioinnin kannalta velvoitteet, joissa saman työn lisäksi edellytetään myös samanarvoisesta työstä maksettavan samaa palkkaa, ovat merkittäviä. Jotta tiedetään, mitkä työt ovat keskenään samanarvoisia, on oltava keinoja, joilla arviot tehdään. Tätä edistää analyyttisten työn vaativuuden arviointijärjestelmien käyttö.

EU-tuomioistuin on päätöksissään täsmentänyt samapalkkaisuusperiaatetta. Tuomioistuin on lähtenyt siitä, että työn vaativuuden arviointijärjestelmän on täytettävä ainakin seuraavat edellytykset:

- Järjestelmän on oltava analyyttinen.
- Järjestelmän vaativuustekijöiden on oltava etukäteen määriteltyjä, niiden muodostaman työn kokonaisvaativuuden tulee noudattaa samaa kaavaa ja perustua kirjallisiin arviointiperusteisiin.
- Järjestelmä ei saa olla syrjivä, naisten ja miesten töiden vaativuustekijät on otettava tasapuolisesti huomioon.
- Arviointijärjestelmän on oltava myös siten avoin, että sen piiriin kuuluvat työntekijät voivat itse päätellä, miksi työ on arvioitu tietyllä tavalla ja mistä työn kokonaisvaativuus on todellisuudessa peräisin.

Kansallinen sääntely

Suomen tasa-arvolaki edellyttää, että samanarvoisesta työstä on saman työnantajan palveluksessa maksettava samansuuruista palkkaa. Lain syrjintää työelämässä koskevan pykälän (8 §) mukaan kiellettynä syrjintänä pidetään mm. sitä, jos työnantaja "soveltaa työntekijään tai työntekijöihin sukupuolen perusteella epäedullisempia palkka- tai muita palvelussuhteen ehtoja kuin yhteen tai useampaan muuhun työnantajan palveluksessa samassa tai samanarvoisessa työssä olevaan työntekijään".

Tasa-arvolain työnantajan selvitysvastavuutta koskevassa kohdassa työnantajan on annettava kirjallinen selvitys menettelystään työntekijälle, joka katsoo joutuneensa syrjinnän kohteeksi. Palkkasyrjintää epäiltäessä selvitysvastavuus koskee muun muassa työntekijän palkkauksen perusteita.

Laki sisältää samanarvoisen työn käsitteen. Jotta samanarvoisuus voidaan todeta, tarvitaan mahdollisimman objektiivisia ja analyttisiä työn vaativuuden arviointijärjestelmiä. On kuitenkin huomattava, että tehtävien vaatavuus määrittää vain yhden palkkauksen osan. Palkkausjärjestelmän kokonaisuuden kannalta on huomattava lain kohta, jonka mukaan työnantajan on pystyttävä selvittämään palkkauksen perusteet, siis muutkin kuin työn vaativuuteen perustuvat palkkaperusteet.

Lakia valvoo tasa-arvovaltuutettu ja käytännössä jokainen, joka katsoo tulleen sukupuolen perusteella syrjityksi, voi saattaa asian joko oikeuteen tai hänen käsiteltäväkseen. Suomalaiset tuomioistuimet ovat velvollisia tulkitsemaan kansallisia säädöksiä ottaen huomioon direktiivien määräykset ja EU-tuomioistuimen oikeuskäytännön.

Valtion virkamieslain 11 §:ssä on laaja-alainen tasapuolisen kohtelun velvoite ja viittaus tasa-arvolakiin.

TYÖN VAATIVUUDEN ARVIOINNIN PERIAATTEITA

Työn vaativuuden arvioinnin keskeisimmät periaatteet ovat:

- Työn vaativuuden arvioinnissa arvioidaan pelkästään työtä, ei henkilöä.
- Arvioinnin kohteena ovat työt, ei virka- tai ammattinimikkeet.
- Henkilöiden työsuorituksella ei saa olla arvioinnissa mitään merkitystä.
- Työn vaativuuden arviointi ei ota kantaa työn absoluuttiseen arvoon eikä siihen, millaista palkkaa henkilölle tietyssä työssä maksetaan.

- Työn vaativuuden arvioinnissa pyritään mahdollisimman objektiivisesti vertaamaan eri töiden vaativuuksia. Arviointiin ei saisi vaikuttaa arviointityössä mukana olevien omat henkilökohtaiset arvomaailmat ja mielikuvat.
- Arvioitavista töistä on oltava käytettävissä riittävän kattava ja mahdollisimman yhtenäinen tietopohja arvioita tehtäessä.

Vaikka työn vaativuuden arvioinnissa pyritään mahdollisimman objektiiviseen lopputulokseen, ei voida välttää siltä, että arviointi perustuu aina jossain määrin inhimilliseen arviointiin.

TYÖN VAATIVUUDEN ARVIOINNIN HYVÄKSIKÄYTTÖ

Palkkauksessa

Palkkauksen kannalta työn vaativuuden arvioinnilla pyritään tukemaan oikeudenmukaisten palkkaperusteiden toteuttamista ja palkkauksen kannustavuutta. Periaatteena on: samanarvoisista töistä sama palkka; eriarvoisista töistä eri palkka; mitä vaativampi työ, sitä suurempi palkka; riittävä palkkojen työkohtainen porrastus kannustaa ammattitaidon hankkimiseen, sen käyttämiseen vastuullisissa töissä sekä hakeutumaan vaativiin töihin.

Palkkausjärjestelmän kannalta työn vaativuuden arviointi on väline porrastettaessa palkkauksen työkohtaista osaa. Työn vaativuuden arvioinnin avulla saadaan kestävä perusta johdonmukaisen ja kokonaisvaltaisen palkkapolitiikan toteuttamiselle. Se mahdollistaa myös sen, että eri tehtävissä työskentelevät henkilöt hyväksyvät sovellettavat palkkaperusteet ja samalla se laajentaa ymmärtämystä perusteltujen palkkaerojen välttämättömyydestä. Työn vaativuuden arviointi luo myös yhtenäisen palkkaperustan organisaation eri yksiköille.

Muita käyttötapoja

Työn vaativuuden arvioinnin keskeinen merkitys ja käyttö palkkaperusteiden määrittämisessä on aiheuttanut sen, että usein unohdetaan sen muut käyttötarkoitukset. Työn vaativuuden arviointiprosessin yhteydessä saadaan tietoa siitä, minkä vaativuustason töitä organisaation tehtävien hoitaminen edellyttää, millaisia vaativuuspiirteitä töissä on ja mitkä ovat niiden sisällöt. Samalla nähdään, millaisia henkilöitä töihin tarvitaan.

Näitä tietoja voidaan hyödyntää työhönotossa, koulutuksessa, urasuunnittelussa ja henkilöiden sijoittamisessa erilaisiin töihin. Töiden vaativuuden arvioinnin yhteydessä kertyvää tietoa voidaan käyttää myös työorganisaati-

oiden, niiden töiden sisällön, työmenetelmien ja työolosuhteiden kehittämises-
sessä.

Yleisesti ottaen työn vaativuuden arvioinnin tulisi edistää organisaation
tuloksellista toimintaa ja töiden sisällön kehittämistä.

TYÖN VAATIVUUDEN ARVIOINTI- JÄRJESTELMIEN PÄÄJAKO

Työn vaativuuden arviointijärjestelmät jaetaan yleisesti kahteen pääryh-
mään:

- ei-analyttiset eli kokonaisarviointijärjestelmät sekä
- analyttiset eli tekijäkohtaiset arviointijärjestelmät.

Ei-analyttiset arviointijärjestelmät

Ei-analyttiset arviointimenetelmät tarkastelevat työtä kokonaisuutena ja
työtä verrataan etukäteen määrättyyn kohteeseen. Ei-analyttiset arviointi-
järjestelmät jaetaan edelleen kahteen pääryhmään, *tehtävävertailujärjes-*
telmät ja tehtäväluokitusjärjestelmät.

Tehtävävertailujärjestelmissä työt sijoitetaan arvojärjestykseen vertailemalla
niitä toisiinsa, jonka jälkeen saadaan kaikkien töiden arvojärjestys.

Tehtäväluokitusjärjestelmissä rakennetaan ensin töille vaativuusasteikko ja
niille vaativuusmääritykset. Yksittäisiä töitä verrataan laadittuihin määrityk-
siin ja sijoitetaan ne sopivaan vaativuusryhmään. Monet valtion työehtoso-
pimusten palkkaryhmämääritykset ovat esimerkkejä tehtäväluokitusjärjes-
telmistä.

Analyttiset arviointijärjestelmät

Analyttisessä työn vaativuuden arvioinnissa suoritetaan eri töiden vaati-
vuuksien arviointi haluttujen vaativuustekijöiden avulla, joille laaditaan
vaativuustasot ja niille määritellään edelleen tekijän painoarvoja hyväksi-
käyttäen pisteet. Kunkin työn kokonaisvaativuus on eri vaativuustekijöiden
pisteiden yhteissumma.

Analyttisiä pistearviointijärjestelmiä käytettäessä voidaan valita joku val-
miista järjestelmistä tai rakentaa organisaatioon oma arviointijärjestelmä.

Analyttisten työn vaativuudenarviointijärjestelmien etuja kokonaisarvioin-
tijärjestelmiin verrattuna ovat mm. seuraavat:

- Tulokset ovat perusteltavissa, koska jokainen mukana oleva vaativuustekijä on sinänsä yksi perustelu. Kokonaisarviointimenetelmän tulokset voidaan sitävastoin saattaa helposti kiistanalaisiksi.
- Analyyttinen työn vaativuuden arviointi mahdollistaa organisaation eri yksiköiden erilaisten tehtävien vaativuuden vertailun.
- Analyttisen työn vaativuuden arvioinnin avulla voidaan selvittää eri töiden väliset vaativuuserot.
- Analyttisen työn vaativuuden arvioinnin tuloksia voidaan käyttää hyväksi monissa muissa henkilöstöhallinnon tehtävissä kuten töiden, koulutuksen ja työolojen kehittämisessä.

Valtakunnallinen työarviointityöryhmä suositti laajamittaista analyttisten työn vaativuuden arviointijärjestelmien rakentamista ja käyttöönottoa. Myös valtion sopimuksiin kirjattujen palkkausjärjestelmien kehittämistä koskevien periaatteiden noudattamista edesauttaa analyttisten työn vaativuuden arviointijärjestelmien käyttöönotto.

Työn vaativuuden arviointi

TYÖN VAIHEET

Työn vaativuuden arvioinnissa on syytä kiinnittää huomiota tapaan ja järjestykseen, millä prosessi viedään läpi. Arvioinnin vaiheet ovat seuraavat:

Työn vaativuuden arvioinnin vaiheet

Valmistele- va vaihe	Työn orga- nisointi	Käytettävä järjestelmä	Arviointien suorittami- nen	Arviointien ylläpito	Tulosten hyödyntä- minen
Tavoitteet arvioinnille	Ryhmän tai ryhmien asettaminen	Järjestel- män valinta	Organisointi	Menettely- tapojen so- piminen	Palkkaus- järjestel- mässä
Tutustumi- nen töihin	Tiedotuksen suunnittelu	Mahdollisen oman jär- jestelmän rakentami- nen	Arvioitsijoi- den koulu- tus	arviointien ylläpidosta	Muu hyödyn- täminen
Tavoitteet järjestel- mälle			Arviotavien töiden va- linta		
			Työnkuvaus- ten laadinta		
			Varsinainen arviointi		

Edellä esitetty asetelma osoittaa, että työn vaativuuden arvioinnissa ei ole kysymys pelkästään yksittäisestä arviointitapahtumasta, vaan projektista, johon liittyy monia eri vaiheita kuten projekteihin yleensäkin.

VALMISTELEVA VAIHE

Tavoitteet vaativuuden arvioinnille

Valtion organisaatio poikkeavat huomattavasti toisistaan ja niissä on erilaisia töitä ja niihin asetetaan erilaisia vaatimuksia. Tästä syystä kukin virasto asettaa työn vaativuuden arvioinnille tavoitteet omista lähtökohdistaan. Palkkausjärjestelmän uudistamistyöhön lähdetessä tehdystä nykyistä palkkausjärjestelmää koskevasta analyysistä sekä mielipiteiden kartoituksesta saadaan tavoitteita myös työn vaativuuden arvioinnille. Työn vaativuuden arviointi on väline toteutettaessa uudelle palkkausjärjestelmälle asetettuja palkkapoliittisia päämääriä.

Tärkeää on, että ennen varsinaisen työn vaativuuden arviointiprosessin aloittamista selkeytetään työlle asetetut tavoitteet. Tässä yhteydessä tulee kiinnittää huomiota mm. nykyiseen palkkaporrastukseen, sen oikeellisuuteen ja sen kannustavuuteen ja myös siihen, onko tavoitteena pelkästään oikeudenmukaiset sisäiset palkkasuhteet vai lisäksi myös oikeat ulkoiset palkkasuhteet.

Organisaation työt ja niiden erityispiirteet

Töiden vaativuuksien arviointi edellyttää organisaation töiden rakenteen tuntemusta. On tiedettävä mitä töitä tehdään, kuinka erilaisia ne ovat, mitä osaamista, vastuuta ja kuormitusta ne vaativat sekä millaisissa olosuhteissa niitä tehdään.

Yksi tapa lähteä yksilöimään organisaatiossa esiintyviä töitä on aloittaa työ viraston "uraputkista" kuten virastopalvelutehtävät, toimistotehtävät, ATK-tehtävät, asiantuntijatehtävät jne. ja edetä niiden sisällä tyyppitehtäviin. Tämä auttaa hahmottamaan eri töiden laaja-alaisuuden. Mikäli päädytään myöhemmin pelkästään tyyppitehtävien arviointeihin, saadaan tämän kautta tieto myös siitä, kuinka monen tehtävän arvioinnista on vähintään kysymys.

Samassa yhteydessä on hyvä käydä myös keskustelua siitä, mitkä ovat töiden päämäärät ja niiden todelliset tarkoitukset, mitkä ovat organisaatiossa esiintyvien töiden vaativuustekijöitä ja mikä tekee toisesta työstä toista vaativamman.

Arviointijärjestelmälle asetettavat tavoitteet

Eri töiden analysoinnin ja niiden vaativuustekijöiden hahmotuksen jälkeen pystytään päättämään, millä laajuudella ja missä järjestyksessä uusi palkkausjärjestelmä luodaan ja töiden vaativuudet arvioidaan.

Kun keskustelu töistä ja niiden vaativuustekijöistä on käyty, voidaan asettaa vaatimuksia valittavalle arviointijärjestelmälle. Näitä tavoitteita asetettaessa on huomioitava palkkausjärjestelmän kokonaisuus. Palkkausjärjestelmässä on myös henkilökohtaiseen työsuoritukseen ja pätevyyteen perustuva palkanosa sekä mahdollisesti tulospalkkio-osa. Usein voi olla vaikeata erottaa toisistaan näihin kolmeen palkanosaan liittyviä tekijöitä. Tärkeintä on, että selkeästi päätetään, mitkä tekijät kussakin osassa huomioidaan. Tällä vältetään samojen tekijöiden käyttö eri palkanosien määräytymisen perusteina.

Yleisinä tavoitteina valittavalle tai rakennettavalle työn vaativuuden arviointijärjestelmälle voidaan pitää ainakin seuraavia tekijöitä:

- Järjestelmän tulisi sisältää organisaation töiden kannalta olennaiset ja keskeiset vaativuustekijät.
- Järjestelmän tulisi pystyä erottelemaan organisaation tehtävien vaativuudet. Eri tekijöiden vaativuustasojen tulisi olla erottelukykyisiä ja toisensa poissulkevia.
- Järjestelmän tulisi olla selkeä ja ymmärrettävä, jotta tiedetään, millä perusteilla työn vaativuus määräytyy.
- Järjestelmän tulisi olla yksinkertainen, jotta päästäisiin optimaaliseen tulokseen arvioinnin luotettavuudessa ja järjestelmän hallittavuudessa.
- Järjestelmän tulisi olla eri ryhmien hyväksymä ja oikeudenmukaiseksi kokema. Tässä yhteydessä tulevat esiin ainakin työnantajan ja henkilöstön sekä miesten ja naisten näkökulmat.
- Järjestelmän tulisi olla tasapuolinen siten, että se sisältää eri ryhmien töiden piirteet ja töille asetetut vaativuustekijät.
- Järjestelmässä kutakin työn piirrettä tulisi mitata vain yhden tekijän avulla, eikä järjestelmä saisi sisältää päällekkäisiä vaativuustekijöitä.
- Järjestelmän tulisi olla joustava, jotta se pystyy reagoimaan ja sopeutumaan työelämän muutoksiin ja siitä johtuviin töiden muutoksiin.

Pääsääntöisesti organisaation tulisi löytää yksi yhteinen kaikkiin töihin soveltuva vaativuudenarviointijärjestelmä. Mikäli virastossa on hyvin erilaisia tai joitain muista poikkeavia töitä, voi yhteisen järjestelmän löytäminen tuottaa vaikeuksia ja tällöin voidaan joutua käyttämään usempaa arviointijärjestelmää.

TYÖN ORGANISOINTIIN LIITTYVIÄ KYSYMYKSIÄ

Ryhmän kokoonpano

Ryhmässä tai ryhmissä, jotka arvioivat organisaation eri töitä tulisi olla sellaisia henkilöitä, jotka tuntevat ne. Mikäli kaikki arvioinnit tehdään samassa ryhmässä, tulisi ryhmässä olla eri yksiköiden, keskeisten töiden, henkilöstöryhmien ja organisaatiotasojen edustus kaikkien näkökantojen ja yleisen hyväksyttävyyden saamiseksi arviointeihin. Ryhmässä tulisi olla myös molempien sukupuolten tasapuolinen edustus, mikäli se organisaation sukupuolirakenteen perusteella on mahdollista. Henkilöstön mukanaolo myös töiden vaativuuksien arvioinnissa on tärkeää.

Arviointiryhmän koko ei saisi nousta liian suureksi sen toimivuuden takia. Suositukset enimmäismääristä liikkuvat 5–8 henkilössä. Arviointien tasa-puolisuus, mikäli käytetään useampaa arviointiryhmää, voidaan hoitaa erillisen seuranta- tai johtoryhmän kautta.

Mikäli koko palkkausjärjestelmän uudistamista varten asetettu työryhmä on oikein kokoonpantu, on se oikea ryhmä tekemään myös tarvittavat vaativuuden arvioinnit. Mikäli alaryhmiä asetaan tulee niiden kokoonpanossa huomioida samat periaatteet.

Asiantuntemuksen varmistaminen

Työn vaativuuden arviointi edellyttää organisaatiolta omaa arviointiasiantuntemusta. Mikäli sitä ei entuudestaan ole, täytyy se hankkia ulkopuolelta. Ulkopuolista asiantuntijaa käytettäessä on syytä korostaa, että työn on aina edettävä viraston ehdoilla. Asiantuntija toteuttaa sen, mitä tilaaja haluaa. Organisaation oma asiantuntijuus on turvattava pitkällä tehtäimellä. Työhön lähdettäessä on viraston sisältä nimettävä vähintään yksi henkilö, joka hankkii mahdollisimman pian tarvittavan asiantuntijuuden ja pystyy jatkossa toimimaan työn vaativuuden arvioinnin alueella organisaation sisäisenä asiantuntijana.

Tiedottaminen

Myös työn vaativuuden arviointiin kuten koko palkkausjärjestelmän rakentamiseen kuuluu tiedotus työn eri vaiheista. Vaikka työn vaativuuden arviointiin eri liity siinä määrin ennakkoluuloja ja pelkoja kuin henkilökoh-taisen työsuorituksen arviointiin, on jatkuvasta tiedotuksesta huolehdittava myös työn vaativuuden arvioinnin yhteydessä.

Tiedottamista on tarkasteltu tarkemmin luvussa 2.

ARVIOINTIJÄRJESTELMÄN VALINTA

Valmis järjestelmä vai oma järjestelmä?

Arviointijärjestelmää valittaessa joudutaan aluksi päättämään, valitaanko valmis vai rakennetaanko oma järjestelmä. Eri järjestelmiin kannattaa tutustua huolella ja kerätä kokemuksia muilta järjestelmiä käyttäneiltä.

Työn vaativuuden arviointien hallintaa varten on syytä selvittää kunkin järjestelmätoimittajan tarjoamat ATK-ohjelmistot. Etenkin suurten yksiköiden kohdalla tähän tulee kiinnittää riittävästi huomiota.

Mikäli tarvitaan ulkopuolista apua myös muiden palkanosien eli henkilökohtaisen palkanosan ja tulospalkkio-osan rakentamista varten, kannattaa asiantuntijaa valittaessa tarkistaa, mikä on hänen asiantuntemuksensa taso näiden osien rakentamisessa.

Valmiit järjestelmät

Valintaa tehtäessä on helpointa lähteä liikkeelle tutustumalla olemassaoleviin valmiisiin työn vaativuudenarviointijärjestelmiin ja niiden vaativuustekijöihin. Järjestelmien osalta on selvitettävä, mille arvoille järjestelmät rakentuvat. Koska työt kehittyvät jatkuvasti, on tärkeää, että valittava järjestelmä ei estä töiden kehittämistä. Myös muiden, etenkin omaa organisaatiota toiminnallisesti lähellä olevien, kokemuksia järjestelmän toimivuudesta ja sopivuudesta on syytä kuulla. Mikäli pidetään tärkeänä vertailutiedon saantia vastaavan vaativuustason tehtävien palkkauksesta muilla sektoreilla ja aloilla, sitä on saatavissa valmiiden järjestelmien kautta.

Valmiiden vaativuudenarviointijärjestelmien lyhyet kuvaukset ovat liitteessä 3.1. Osa järjestelmistä on yleisiä toimialarajat ylittäviä, osin kansainvälisiä järjestelmiä, osa eri sopimusaloille rakennettuja järjestelmiä. Kuvauksissa on lueteltu myös näiden järjestelmien vaativuustekijät.

Mikäli valinta kohdistuu valmiiseen järjestelmään, on sekin syytä sovittaa ja tarkentaa kuhunkin organisaatioon sopivaksi. Järjestelmästä voidaan karsia virastoon sopimattomat osat ja tarkentaa termit ja kuvaukset omaan "kieleen" sopivaksi. Mikään ei tietysti estä tarkentamasta valmiita järjestelmiä erottelukyvyn lisäämiseksi asianomaisen vaativuustekijän osavaativuustekijällä. Valmiin vaativuuden arviointijärjestelmän käyttö edellyttää ainakin alkuvaiheessa järjestelmän omaavan yrityksen asiantuntijapalvelujen käyttämistä. Asiantuntija luovuttaa organisaation käyttöön arviointijärjestelmän ja ohjaa ja opastaa samalla sen käyttöä.

Rakennetaan oma järjestelmä

Mikäli valmiit vaativuudenarviointijärjestelmät eivät täytä arviointijärjestelmälle asettamia vaatimuksia, on vaihtoehtona luoda oma työn vaativuuden arviointijärjestelmä. Tätä työtä helpottaa työn vaativuudenarviointijärjestelmiä luoneen asiantuntijan hankkiminen organisaatioon. Myös tähän tarjontaan kannattaa perehtyä huolella ja muiden kokemuksia kuulla. Liitteessä 3.1. on esitelty myös yritykset ja asiantuntijat, jotka ovat rakentaneet valtion organisaatioille työn vaativuuden arviointijärjestelmiä ja yleensä palkkausjärjestelmiä. Oman vaativuudenarviointijärjestelmän luominen on valmista arviointijärjestelmää työläämpi vaihtoehto, joten pienten organisaatioiden kannattaa tiedostaa myös tämä seikka valintaa tehdessään.

ARVIOINTIJÄRJESTELMÄN RAKENTAMINEN

Yleistä

Oman arviointijärjestelmän rakentaminen vaatii enemmän resursseja kuin valmiin järjestelmän käyttö. Sen etuna kuitenkin on, että järjestelmä koetaan omaan organisaatioon valmista järjestelmää sopivammaksi ja sen arvoja toteuttavaksi. Järjestelmän rakentaminen on oppimisprosessi sinänsä ja sitoutuminen järjestelmään ja sen käyttöön saavutetaan työn kuluessa.

Tärkeää järjestelmän rakentamisessa on, että saadaan aikaiseksi järjestelmä, joka täyttää mittausvälineen pätevyyden eli validiteetin vaatimuksen sekä sen pysyvyyden eli reliabiliteetin vaatimuksen. Järjestelmän on oltava organisaation päämääriä ja arvoja tukeva töiden vaativuuden oikea mittari ja lisäksi sellainen mittari, jota aina uudelleen käytettäessä saadaan sama arviointitulos.

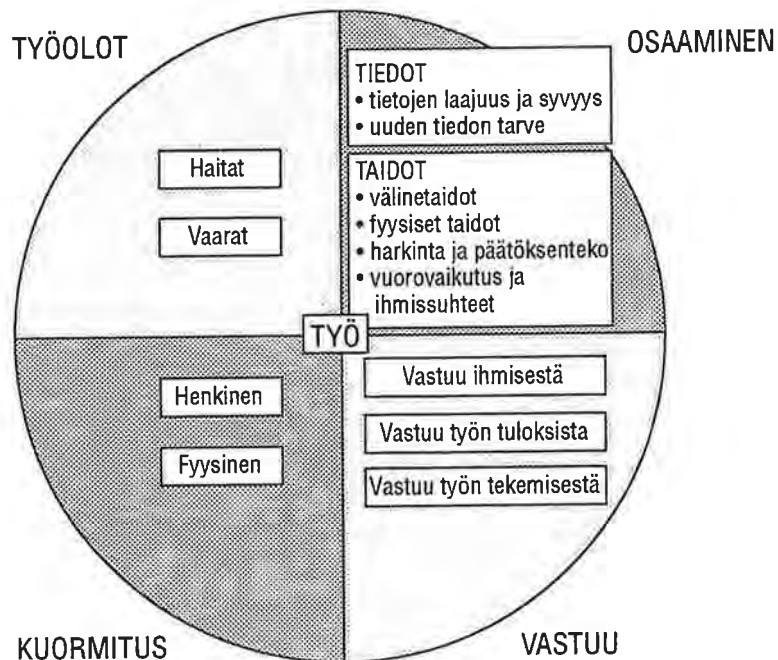
Arviointijärjestelmän onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi työssä on hyvä noudattaa selkeää johdonmukaista etenemistä. Järjestelmän rakentamisen vaiheet ovat seuraavat:

- tekijöiden valinta,
- tekijöiden kuvaaminen,
- kunkin tekijän vaativuustasojen määrittäminen,
- vaativuustekijöiden painotukset,
- kunkin tekijän eri vaativuustasojen pisteiden määrittäminen ja
- järjestelmän testaus.

Tekijöiden valinta

Ennen vaativuudenarviointijärjestelmän valintaa tehty huolellinen tutustuminen töihin ja niiden erityispiirteisiin on tuonut esiin myös eri töiden vaativuustekijöitä. Tarkastelu tulee viedä pitemmälle ja konkreettisemmalle tasolle varsinaista arviointijärjestelmää rakennettaessa. Tärkeää on, että arviointijärjestelmään valitaan organisaation töiden kannalta olennaiset vaativuustekijät. Hyvän pohjan tekijöiden etsinnälle ja valinnalle antaa valtakunnallisen työarviointityöryhmän kehikko, jossa neljän päävaativuustekijän eri ulottuvuudet on purettu osavaativuustekijöiksi ja osa näistä vielä alavaativuustekijöiksi. Osa- ja alavaativuustekijät mahdollistavat vaativuuden eri piirteiden tarkemman tarkastelun.

Kuvio 3.1. Valtakunnallisen työarviointityöryhmän työn vaativuustekijöiden kehikko



Vaativuustekijöiden valinta on työn vaativuuden arvioinnin keskeinen vaihe. Mikäli siinä tehdään virheitä, ei niitä voida myöhemmin korjata muuttamatta arviointijärjestelmää. Valinnassa voidaan hyödyntää tilastollisia menetelmiä, mutta viimekädessä tekijöitä valittaessa on kuitenkin kysymys arvovalinnoista. On tärkeää, että tekijät korostavat organisaation arvoja ja päämääriä. Mikäli avuksi on palkattu ulkopuolinen asiantuntija, hän pystyy

luonnollisesti nopeuttamaan työtä omalla kokemuksellaan. Organisaatio itse on kuitenkin omien tehtäviensä paras asiantuntija.

Vaativuustekijöiden valinnassa huomioitavat seikat tulivat suureksi osaksi mainittua arviointijärjestelmälle asetetuissa tavoitteissa. Näiden lisäksi tulisi kiinnittää huomiota siihen, että kutakin työn piirrettä mitataan vain yhden vaativuustekijän avulla. Vaativuustekijöitä ei tule myöskään valita sellaisilta alueilta, joista halutaan maksaa jatkossa erillisiä lisiä tai korvauksia tai jotka halutaan huomioida muissa palkanosissa, esim. henkilökohtaisessa palkanosassa.

Olemassaolevien työn vaativuudenarviointijärjestelmien sisältämät vaativuustekijät ilmenevät liitteestä 3.1.

Tekijöiden määrä

Vaativuustekijöiden määrän suhteen on vaikea antaa yhtä oikeaa vastausta. Erillisissä tutkimuksissa on selvitetty vaativuustekijöiden määrän vaikutusta arviointijärjestelmän toimivuuteen. Saatujen tulosten perusteella on voitu todeta, että vaativuustekijöiden lukumäärän lisääminen ei sinänsä lisää arvioinnin luotettavuutta. Muutaman vaativuustekijän järjestelmällä saadaan sama lopputulos kuin lukuisia vaativuustekijöitä sisältävällä järjestelmällä. Vaativuustekijöiden suuri määrä voi johtaa siihen, että samaa vaativuuden piirrettä mitataan useammalla vaativuustekijällä ja lopputulos saatetaan tästä syystä vääristyä. Olettaessa kantaa vaativuustekijöiden määrään, tulee kiinnittää huomiota myös siihen, että määrää vähennettäessä ei menetä järjestelmän erottelukykä.

Mikäli vaativuustekijöitä on paljon, voi järjestelmän käyttö ja hallittavuus kärsiä. Mikäli arvioidaan pelkästään tyyppitehtävät, joiden kuvausten avulla muiden tehtävien vaativuudet määritellään, ei vaativuustekijöiden määrällä ole niin suurta merkitystä käyttö- ja hallittavuusmielessä, koska arviotavien töiden määrä jää suhteellisen pieneksi. Toisaalta tyyppitehtävien kuvauksille joudutaan asettamaan suuret vaatimukset.

Tekijöiden kuvaaminen ja vaativuustasojen määrittäminen

Tekijöiden valinnan jälkeen kukin valittu vaativuustekijä määritellään eli tekijöille laaditaan mahdollisimman yksiselitteiset sanalliset kuvaukset. Tavoitteena on, että kaikki järjestelmän käyttäjät ymmärtävät tekijät samalla tavalla. Hyvillä kuvauksilla lisätään arviointien luotettavuutta.

Tämän jälkeen määritellään kullekin vaativuustekijälle vaativuustasot edeten vähiten vaativuutta edellyttävästä tasosta vaativampaan tasoon eli laaditaan lähtötilanteessa kullekin tekijälle järjestysasteikko. Numerointi aloitetaan 1:stä, mikäli tekijä esiintyy kaikissa töissä ja 0:sta, mikäli on olemassa töitä, joissa tekijää ei vaadita. Tasojen määrittämisessä kannattaa luonnolli-

sesti hyödyntää eri tekijöistä jo olemassaolevia tasomäärityksiä kuten esimerkiksi koulutusluokitteluja.

Tasojen määrä riippuu organisaatiosta ja siitä, miten työt ja vastuut on siellä jaettu. Tasoja määritettäessä on oleellista, että ne eroavat selvästi toisistaan. Tutkimuksissa on päädytty siihen, että tasojen määrä voisi vaihdella viiden ja yhdeksän välillä. Useimmiten tyydytään viiteen tai korkeintaan seitsemään tasoon. Määrään vaikuttaa luonnollisesti vaativuustekijän sisältö, mikäli se vaihtelee hyvin vähän, voi tasojen määrä jäädä kolmeksikin. Tasoja tulisi olla sen verran, että ne kattavat tekijän sisällön koko vaihtelun. Jokaisella tasolla tulee olla havaintoja. Tasojen lisääminen heikentää niiden erottelevuutta.

Eri tasolle laaditaan myös sanalliset kuvaukset.

Vaativuustekijöiden painotukset

Lopullista arviointijärjestelmää varten jokaiselle vaativuustekijälle määritetään painoarvo. Painoarvoja määritettäessä otetaan kantaa siihen, onko jollain työn piirteellä organisaation tavoitteiden kannalta merkittävämpi osuus kuin jollain toisella vaativuustekijällä. Painot määritetään siten sen mukaan, miten eri vaativuustekijät auttavat tavoitteiden saavuttamista, mikä arvo niillä on organisaatiolle. Tässä yhteydessä on hyödyllistä käydä keskustelu myös tulevaisuuden eri töille asettamista vaatimuksista ja niiden mahdollisista vaikutuksista eri tekijöiden painotuksiin.

Eri tekijöiden painojen määrittäminen luotavassa arviointijärjestelmässä on organisaation arvoihin perustuva sopimuksenvarainen asia, jota ei voida ratkaista tutkimuksellisin keinoin. Eräs suhteellisen usein käytetty päävaativuustekijöiden painotus on: osaaminen 50 %, vastuu 35 %, kuormitus 10 % ja työolot 5 %.

Esimerkki vaativuuspisteiden määrittämisestä

Vaativuuspisteiden määrittämisen taustalla olevan ajattelutavan ja etenemisjärjestyksen havainnolistamiseksi seuraavassa esitetään esimerkki vaativuuspisteiden määrittämisestä.

Esimerkki on kaksiporaisesta eli sekä pää- että osavaativuustekijöitä sisältävästä vaativuustekijöiden painotuksesta. Vaativuustekijöinä on käytetty valtakunnallisen työarviointityöryhmän kehikon kaikkia pää- ja osavaativuustekijöitä.

1. Sovitaan eri päävaativuustekijöiden painoarvot sekä sen jälkeen kunkin päävaativuustekijän sisällä olevien osavaativuustekijöiden painoarvot.

2. Sovitaan, mitä lukua käytetään kaikkien pisteiden maksimimääränä. Tällainen luku voisi olla esimerkiksi 100.
3. Lasketaan sovittuja painoja hyväksikäyttäen, mikä on eri pää- ja osavaativuustekijöiden pisteiden maksimimäärä.
4. Sovitaan kunkin vaativuustekijän osalta, millaista etenemää vaativuustasolta toiselle käytetään. Tämä merkitsee kunkin vaativuustekijän eri vaativuustasoille aluksi luodun järjestysasteikon muuttamista välimatka-asteikoksi. Tässä määritetään eri vaativuustasojen välisten erojen suuruudet. Pisteiden kasvu tasolta toiselle siirryttäessä voi olla yhtä suuri, progressiivinen tai muu sovittu etenemä. Tapa, millä pisteet kasvavat, voi vaihdella vaativuustekijöittäin. Kunkin tekijän kohdalla on löydettävä oma hyväksyttävä ratkaisunsa.
5. Kun kunkin tekijän pisteiden maksimimäärä, tasojen määrä sekä etenemät on sovittu, voidaan laskea kunkin vaativuustekijän eri tasoille niistä tulevat vaativuuspisteet.

Pistearvot mahdollistavat eri muuttujien arvojen vertailun ja yhdistämisen ja siten hyvin erilaatuisten suureiden vertaamisen.

Asetelma 3.1 havainnollistaa edellä esitettyä eri tekijöiden painojen ja vaativuustasojen pisteiden määrittystä. Esimerkissä on käytetty eri päävaativuustekijöiden painotuksena edellisessä kappaleessa todettuja painoja ja vaativuuspisteiden maksimimääränä 100 vaativuuspistettä. Eri vaativuustekijöiden vaativuustasojen määrä vaihtelee esimerkissä kolmen ja seitsemän välillä. Yksinkertaisuuden vuoksi on lähdetty siitä, että etenemä vaativuustasolta seuraavalle siirryttäessä on kaikissa tapauksissa lineaarisesti kasvava sama pistemäärä.

Asetelma 3.1. Esimerkki kaksipuolaisen vaativuudenarviointijärjestelmän painorakenteen ja vaativuuspisteiden määrittämisestä

Vaativuustekijä/ osavaativuustekijä	Päävaati- vuusteki- jän paino	Osavaati- vuusteki- jän paino	Maksi- mipis- teet	Pisteet tasoittain						
				1	2	3	4	5	6	7
<i>Osaaminen</i>	50 %		50							
tiedot		25 %	25	3,6	7,1	10,7	14,3	17,8	21,4	25
taidot		25 %	25	5	10	15	20	25		
<i>Vastuu</i>	35 %		35							
vastuu ihmisestä		10 %	10	2	4	6	8	10		
vastuu työn tuloksista		15 %	15	2,5	5	7,5	10	12,5	15	
vastuu työn tekemisestä		10 %	10	2,5	5	7,5	10			
<i>Kuormitus</i>	10 %		10							
fyysinen kuormitus		5 %	5	1	2	3	4	5		
henkinen kuormitus		5 %	5	1,7	3,3	5				
<i>Työolot</i>	5 %			5						
vaarat		2,5 %	2,5	0,5	1,0	1,5	2	2,5		
haitat		2,5 %	2,5	0,8	1,7	2,5				
<i>Yhteensä</i>	100 %	100 %	100							

Edellä esitetty esimerkki on ymmärrettävä vain yhdeksi tavaksi määrittää vaativuspisteet. Sama ajattelutapa voidaan tietotekniikkaa hyväksikäyttäen toteuttaa monilla muillakin tavoilla.

Testaukset ja kyselyt

Ennenkuin lopullinen vaativuudenarviointijärjestelmä on valmis, tarvitaan testauksia tekijöiden, asteikkojen ja painoarvojen oikeellisuudesta, toimivuudesta, ymmärrettävyydestä ja erottelukyvystä. Testausten yhteydessä varmistetaan se, että rakennettu järjestelmä mittaa sitä, mitä sen otaksutaan mittaavan eli järjestelmä on validi. Mittauksen reliabiliteettiin eli pysyvyyteen tulee tässä vaiheessa myös kiinnittää riittävästi huomiota. Arviointien tulee antaa yhtäpitävät tulokset, kun se tehdään uudestaan.

Vaikka työn vaativuuden arvioinnin yhteydessä tulee päästä eroon entisen palkkausjärjestelmän rasitteista, kannattaa saatuja arviointeja verrata nykyiseen palkkakäytäntöön. Tämä vertailu voi tuoda esiin luotavan uuden järjestelmän piiristä mahdollisesti puuttuvia tai päällekkäisiä tekijöitä tai perusteissa olevia muita virheitä.

Arviointijärjestelmän ymmärrettävyyttä, hyväksyttävyyttä ja käyttökelpoisuutta kannattaa kartoittaa pienillä, eri henkilöstöryhmille suunnatuilla kyselyillä. Kyselyjä ja niiden kysymyksenasetteluja on tarkasteltu tarkemmin liitteessä 2.1.

Testausten ja saadun palautteen jälkeen järjestelmä hiotaan lopulliseen, toimivaan ja hyväksyttävään muotoon.

ARVIOINTITYÖN SUORITTAMINEN

Organisointi

Työn vaativuuden arvioinnin organisointia koskevia yleisiä kysymyksiä on käsitelty tämän luvun työn organisointiin liittyvässä kappaleessa. Ennen varsinaisen arviointityön aloittamista tulee tarkistaa, onko alkuperäinen organisointi riittävä ja oikea varsinaisen arviointityön tekoon.

Niissä tapauksissa, joissa kaikki työt arvioidaan ja työ hajautetaan eri yksiköihin ja niissä mahdollisesti eri esimiehille, on organisointi selkeästi todettava.

Mikäli arvioidaan pelkästään tyyppityöt, on tämä työ mielekästä tehdä yhdessä ja samassa arviointiryhmässä. Tämä ryhmä on sopiva jatkossakin arvioimaan niiden töiden vaativuudet, joille ei löydy tyyppitöiden avulla oikeaa vaativusryhmää.

Arvioitsijoiden koulutus

Ennen varsinaisen arviointityön aloittamista on arviointiryhmä, mahdolliset alaryhmät ja mahdollisesti myös esimiehet, koulutettava käyttämään arviointijärjestelmää. Mikäli on valittu jokin valmiista vaativuudenarviointijärjestelmistä on kouluttaja järjestelmän omaava asiantuntija. Hän pystyy valvomaan myös sen, että järjestelmää käytetään samalla tavalla kuin muillakin sektoreilla. Tämä puolestaan takaa luotettavan vertailutiedon saannin vastaavan vaativuustason töistä organisaation ulkopuolelta. Hyvä vaativuudenarviointijärjestelmän käyttäjien koulutus takaa sen, että järjestelmää käytetään samalla tavalla eri yksiköissä silloin, kun työ hajautuu niihin. Arviointien luotettavuutta ja yhdenmukaisuutta lisää eri ryhmien yhteinen vetäjä.

Arvioidaanko kaikki vai ainoastaan tyypityöt

Ennen arviointityön aloittamista, tulisi perusteellisesti harkita, millä tarkkuudella arvioinnit tehdään. Vaihtoehtoehdot ovat:

- jokainen organisaation työ arvioidaan arviointijärjestelmän avulla tai
- ainoastaan tyypityöt arvioidaan.

Valintaa tehtäessä tulee kiinnittää huomiota siihen, miten arvioinnit on tarkoitus hoitaa työn alkuvaiheessa ja miten ne hoidetaan jatkossa, kun uusi palkkausjärjestelmä on jo käytössä.

Jokaisen työn arviointi, on luonnollisesti aikaa vievä prosessi. Etuna on kuitenkin se, että jokainen tuntee, että hänen työnsä vaativuus on selvitetty yksityiskohtaisesti. Vaikka kaikki yksittäiset työt arvioidaan, usein päädytään arviointituloksia hyödynnettäessä siihen, että eri töiden vaativuustasot määritellään pisterajoin, ei pisteittäin. Perusteluna tälle nähdään se, että esimerkiksi palkan määrittämisessä päästään vähempiin peruspalkkatasoihin ja järjestelmä on tästä syystä helpommin käsiteltävä.

Mikäli organisaation tyypitöiden arvioinnin katsotaan riittävän vaativuustason määrittäystä varten, vähentää se arviointeihin käytettävää aikaa. Mikäli tyypitöiden kuvaukset laaditaan hyvin, pystyvät järjestelmää käyttävät esimiehet löytämään omalle henkilöstölleen oikean vaativuustason vertaamalla kunkin henkilön työtä tyypityönkuvauksiin. Mikäli oikeaa vaativuustasoa ei näin löydy, arvioidaan työ arviointijärjestelmällä. Tätä vaihtoehtoa kannattaa harkita, mikäli organisaatiossa on paljon samanlaisia töitä ja jos katsotaan, että järjestelmän on oltava esimiesten kannalta helppokäyttöinen.

Työnkuvaukset

Työn vaativuuden arviointia varten on tärkeää, että arvioitavista töistä on yhtenäisellä tavalla laaditut työnkuvaukset. Työnkuvauksista tulee näkyä kaikki työn olennaiset piirteet ja ne tulee laatia siten, että valitun vaativuudenarviointijärjestelmän tekijät tulevat niistä riittävästi esiin. Arviointia varten työnkuvaukset tulisi laatia vasta sen jälkeen, kun arviointijärjestelmä on valittu. Tämä siitä syystä, koska mahdollisilla ulkopuolisilla asiantuntijoilla on omat tapansa ohjeistaa työnkuvausten laadinta.

Hyvin laaditun työnkuvauksen tulisi täyttää seuraavat vaatimukset.

- Kuvauksen tulee olla kattava ja sen tulee sisältää kaikki työn tarkoitukseen, tavoitteisiin ja sisältöön liittyvät piirteet.
- Kuvauksen tulee olla objektiivinen kuvaus työstä. Siihen ei saa vaikuttaa työtä hoitavan henkilön ominaisuudet tai esimiehen mieltymykset.
- Kuvauksen tulee keskittyä työn vaativuuden olennaisiin tekijöihin. Siihen ei tule sisällyttää työn kannalta turhia ja epäolennaisia asioita.
- Kuvauksessa on pyrittävä antamaan työstä tarkka kuva, jotta arvioitsijat välttyvät virhetulkinnoilta.
- Kuvausten tulee olla työntekijän ja hänen esimiehensä hyväksymiä. Tästä syystä ne tulee laatia yhteistyössä.
- Kuvaukset on laadittava siten, että niitä on helppo pitää ajantasalla töiden muutuessa. Kuvaukset tulee laatia sen verran yleisiksi, ettei niitä tarvitse jatkuvasti muuttaa pienten muutosten takia. Kuvausten ajantasallapito ei saa työllistää kohtuuttomasti organisaatiota.
- Kuvaukset on laadittava sellaisia käsitteitä käyttäen, että työtä tuntematonkin saa käsityksen työn sisällöstä kuvauksen perusteella.

Eräs hyvä tapa työnkuvausten laatimiseksi on se, että jokainen henkilö kirjoittaa yhtenäisen arviointijärjestelmään sopivan pääryhmittäen mukaansa omat työnkuvauksensa. Tämän jälkeen hänen esimiehensä tarkistaa kuvauksen ja samalla huolehtii siitä, että eri henkilöiden kuvaukset on laadittu yhtenäisellä tavalla.

Mikäli vain tyyppityöt kuvataan, on niiden peruskuvaukset hyvä laatia työarviointiryhmässä ja testauttaa ne esimiehillä. Samalla voidaan pyytää heiltä palautetta kuvausten kehittämiseksi ja määrän mahdolliseksi lisäämiseksi. Samalla tulee tehdä ensimmäinen tyyppitöiden kuvausten kokeilu. Esimiehet käyvät yksikkönsä henkilöt läpi ja katsovat löytyykö kaikille sopiva työnkuvaus. Samalla saadaan palaute, miten laadittuja työnkuvauksia tulisi täydentää, jotta ne sopisivat paremmin hänen henkilös-

töönsä. Mikäli sopivaa työnkuvaa ei löydy, pyydetään esimiestä kirjoittamaan niiden henkilöiden työnkuvaukset, joille ei löydy sopivaa valmiista kuvista.

Vaikka työnkuvausten laadintaan joudutaan käyttämään aikaa, on hyvä muistaa, että niitä tarvitaan joka tapauksessa. Niillä on monta muutakin käyttötarkoitusta kuin työn vaativuuden arvioinnin tietopohja. Työnkuvauksia tarvitaan myös nykytilanteen analysoimiseen, työnjaon vahvistamiseen, tavoitteiden asettamista varten ja uusia tehtäviä varten. Työnkuvaukset palvelevat myös organisaatioanalyysien ja henkilöstösuunnitteiden laatimista ja samalla henkilöstömitoitusten ja rekrytointisuunnitelmien tekemistä.

Työnkuvaukset ovat työn vaativuuden arvioinnin kannalta dokumentteja siitä, minkälainen kunkin henkilön työ on ollut, kun se on viimeksi arvioitu.

Arviointitapahtumaan liittyviä näkökulmia

Analyttisen työn vaativuuden arviointijärjestelmän käyttö sinänsä ei takaa hyvää lopputulosta, mikäli arvioinnissa ei noudateta johdonmukaisia, yhtenäisiä ja mahdollisimman objektiivisia menettelytapoja. Eräs tapa vaalia asteikkojen johdonmukaista käyttöä on arvioida kukin arvioitava työ ensin peräkkäin kullakin vaativuustekijällä. Asteikon "kiinnittämistä" auttaa, jos aluksi pyritään ottamaan työt asteikon ääripäistä ja myös keskeltä. Tämän jälkeen muiden töiden arvioinnit on helpompi tehdä näin saatujen "paalujen" avulla.

Arviointiryhmässä tulisi löytää keskustellen yhteisymmärrys arvioitavien töiden vaativuuksista. Erimielisyystilanteissa tulisi välttää äänestyspäätöksiä. Erimielisyydet voidaan ratkaista hankkimalla lisäselvityksiä arvioitavista töistä. Arviointitilanteissa ei arviointeihin saisi vaikuttaa se, kuka tällä hetkellä työtä hoitaa. Tehtyjä arviointeja ei pidä lähteä perusteettomasti muutamaaan, vaan niistä tulee pitää kiinni.

Kun vaativuudenarviointityö hajaantuu alaryhmiin tai yksittäisten esimiesten tehtäväksi, joudutaan eri puolilla tehtyjen arviointien yhteismitallisuuden kiinnittämään erityistä huomiota. Mikäli sama henkilö ei johda eri ryhmien työtä, vaativuustekijöiden asteikkoihin merkityt esimerkit auttavat asteikkojen yhtenäistä käyttöä.

Koska töiden vaativuuden arviointitulosten hyödyntäminen liittyy yleiseen johtamiseen, tulee töiden vaativuudenarvioinneille hankkia johdon ja esimiesten hyväksyntä. Esimiehet hyväksyvät alaistensa töiden vaativuusarviointit ja organisaation johtaja kaikkien töiden arvioinnit.

ARVIOINTIEN YLLÄPITO

Organisaation töissä tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja uusia töitä perustetaan. On tärkeää, että vaativuudet pidetään ajantasalla. Tästä syystä on sovittava selkeät pelisäännöt, miten töiden vaativuuden arvioinnit pidetään jatkossa ajantasalla. On ratkaistava,

- kuka tai mikä ryhmä arviot tekee,
- pitääkö arviot tarkastuttaa ylemmällä tasolla tai hallintoyksikössä ja
- kuinka usein tai kenen aloitteesta tarkistukset tehdään.

Arviointien ylläpito tulisi antaa niiden henkilöiden tai ryhmien tehtäväksi, jotka ovat arvioineet työt lähtötilanteessa. Arviointien hyväksynnässä noudatetaan samoja menettelytapoja kuin vaativuuksien alkuperäisessä hyväksynnässä.

Mikäli vain tyyppitehtävät on arvioitu, on todettava kuka valitsee tai määrittää yksittäisten töiden vaativuustason. Suositeltavaa on, että tämän työn tekee lähin esimies. Hyväksyntä näin tehdyille valinnoille hankitaan kuten muidenkin arvioiden kohdalla viimekädessä organisaation johtajalta.

Luonteva tapa tarkastella työn vaativuuksien muutoksia on vuotuinen tulos-, tavoite- tai kehityskeskustelu. Keskustelun yhteydessä selvitetään henkilön kanssa hänen työnsä sisältö ja mahdollinen vaativuuden muutos ja sen vaikutus vaativuustasoon. Olennaiset vaativuuden muutokset voidaan ottaa muulloinkin käsiteltäviksi.

Työn vaativuuden arvioinnin tulosten hyödyntäminen palkkaperusteena

VAATIVUUSLUOKKIEN MÄÄRITTÄMINEN

Vaativuusluokkien määrä

Työn vaativuuden arvioinnin tuloksena yksittäisten töiden tai tyyppitöiden vaativuuksien pistearvot ovat tiedossa. Tämän jälkeen ratkaistaan, miten yksittäisiä työn vaativuutta kuvaavia pistearvoja hyödynnetään työkohtaisen palkan määrittämisessä. Palkka voidaan määrittää portaattomasti vaativuuspisteiden mukaan tai portaittaisesti siten, että yksittäiset vaativuuspisteet ryhmitellään vaativuusluokiksi ja palkka määritellään kullekin vaativuusluokalle.

Portaattoman palkanmäärityksen hyvä puoli on se, että työn vaativuuden tulokset voidaan helposti muuttaa rahapalkaksi antamalla yksittäisille pistearvoille rahakerroin.

Yleensä työt ryhmitellään niiden vaativuuden perusteella vaativuusluokkiin, koska työkohtaisten palkkojen määrä saadaan näin paremmin hallittavaan ja ymmärrettävään muotoon. Luokkia muodostettaessa ratkaistaan, kuinka moneen eri luokkaan työt ryhmitellään, millä perusteella se tehdään ja miten eri luokat erotetaan toisistaan.

Mitään yksiselitteistä kaikkiiin tilanteisiin sopivaa vastausta ei voida antaa, vaan jokaisen organisaation tulee ratkaista asia omista lähtökohdista, omia palkkapoliittisia linjauksia toteuttaen.

Motivoinnin kannalta on tärkeää, että työkohtaisen palkanosan porrastuksessa käytettäviä vaativuusluokkia on riittävästi. Toisaalta on huomattava, että mitä enemmän vaativuusluokkia otetaan käyttöön, sitä herkemmin töiden muuttuessa myös vaativuusluokat ja sitä kautta myös palkat muuttuvat. Vaativuusluokkien määrää ratkaistaessa on huomioitava, kuinka suureksi henkilökohtainen palkanosa määritellään. Yleisesti voidaan todeta, että vaativuusluokkia tarvitaan sitä vähemmän, mitä enemmän henkilökohtaisia suorituksia huomioidaan henkilökohtaisessa palkanosassa.

Vaativuusluokkien erottelu

Analyyttisiä pistearviointimenetelmiä käytettäessä vaativuusluokat määritellään pisteiden perusteella. Määrittely voidaan tehdä kahdella tavalla: joka absoluuttisesti tai suhteellisesti samansuuruisin välein. Tätä havainnollistaa seuraavat esimerkit.

Esimerkkejä vaativuusluokkien määrittämisestä

Absoluuttisesti samansuuruisena määrittyvät luokat

Vaativuusluokka	Vaativuus pisteet
1	100–115
2	116–130
3	131–145
4	146–160
5	161–175
6	176–190
7	191–205
8	206–220
9	221–234

Suhteellisesti samansuuruisena määrittyvät luokat

Vaativuusluokka	Vaativuus pisteet
1	100–115
2	116–133
3	134–154
4	155–178
5	179–206
6	207–238

Vaativuusluokkien eroja perusteltaessa käytetään usein havaittavan eron käsitettä, jonka eräät asiantuntijat ovat määritelleet yleisesti noin 15 prosentiksi. Eräiden valmiiden arviointijärjestelmien vaativuusluokat onkin määritetty tällä perusteella.

Valmiissa vaativuudenarviointijärjestelmissä on määritetty myös vaativuusluokat. Järjestelmiä käytettäessä voidaan tietenkin muuttaa niissä olevia luokituksia organisaatioon paremmin sopiviksi.

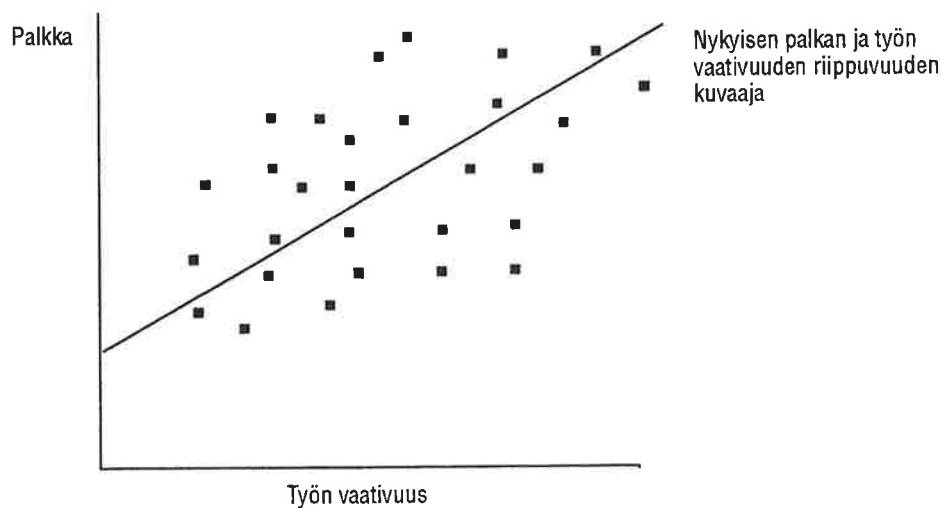
Vaativuusluokkien kuvaukset

Kullekin vaativuusluokalle kirjoitetaan kuvaukset. Mikäli kuvaukset on hyvin laadittu, helpottaa se vaativuusluokituksen ja samalla palkkausjärjestelmän käyttöä. Esimiehet löytävät niiden avulla suurimmalle osalle henkilöstöään oikeat töiden vaativuusluokat. Jatkossa vain epäselvien tilanteiden tullessa tarvitsee turvautua varsinaisen arviointijärjestelmän käyttöön.

VAATIVUUDEN JA PALKAN VÄLINEN YHTEYS

Töiden vaativuuksien selvityksen jälkeen voidaan tarkastella, mikä on nykyisen palkan ja työn vaativuuden välinen suhde. Yksittäisten havaintojen avulla voidaan määrittää organisaation palkkakäytännön kuvaaja eli vaativuuden ja palkan välinen regressiosuora. Tätä havainnollistaa kuvio 3.2.

Kuvio 3.2. Työn vaativuuden ja nykyisen palkan välinen riippuvuus



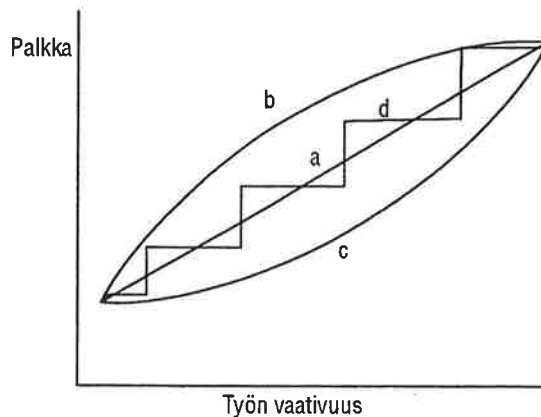
Tieto nykyisestä palkkakäytännöstä on peruste, jolta suunnitellaan uuden palkkausjärjestelmän työkohtaisen palkan ja työn vaativuuden välinen suhde.

Tässä yhteydessä on ratkaistava:

- Kuinka yksiselitteisesti palkka riippuu työn vaativuudesta. Määräytyykö se matemaattisen kaavan mukaan vai ovatko työnarvioinnin perusteella saadut palkat vain ohjeellisia.
- Onko työn vaativuuden ja palkkauksen välisen riippuvuuden muoto suoraviivaista, progressiivista eli vähitellen nousevaa tai degressiivistä eli asteittain loivenevaa.
- Kuinka jyrkästi palkka nousee työn vaativuuden noustessa eli mikä on työn vaativuuden ja palkan välisen regressiosuoran välinen kulmakerroin. Lisäksi on ratkaistava, onko kulmakerroin sama eri vaativuustasoilla.
- Onko työn vaativuuden ja palkan välinen riippuvuus portaattonta tai portaattaista eli vaativuustasoitteista.

Edellä käsiteltyä ongelmatiikkaa havainnollistavat kuviot 3.3., 3.4. ja 3.5

Kuvio 3.3 Työn vaativuuden ja palkan välisiä riippuvuuden muotoja



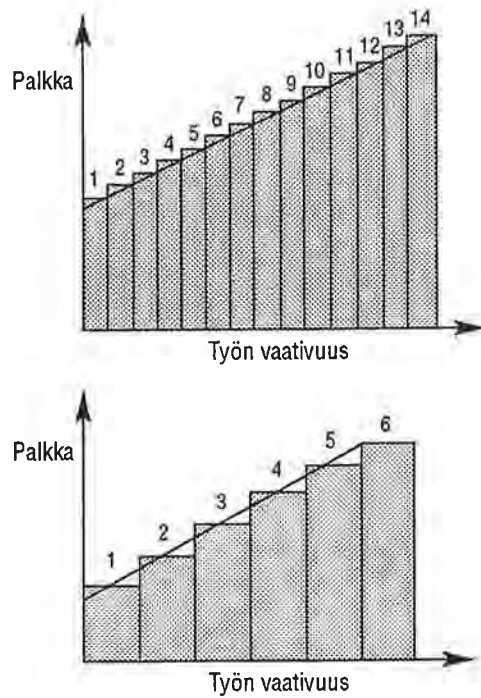
a = suoraviivainen riippuvuus

b = degressiivinen eli asteittain loiveneva riippuvuus

c = progressiivinen eli vähitellen jyrkkenevä riippuvuus

d = portaattainen riippuvuus

Kuvio 3.4 (yllä). Esimerkki jyrkästä ja moniportaisesta riippuvuudesta
 Kuvio 3.5 (alla). Esimerkki loivasta ja harvaportaisesta riippuvuudesta



Ratkaisut edellä todettuihin vaihtoehtoihin kukin organisaatio etsii omista tavoitteistaan ja arvostuksistaan. Vaihtoehtoja punnittaessa täytyy tarkastella niiden vaikutuksia organisaation tavoitteiden, palkkauksen motivoivuuden ja oikeudenmukaisuuden kannalta.

4 HENKILÖKOHTAINEN PALKANOSA

Henkilökohtaisen palkitsemisen lähtökohdat ja tavoitteet

Lähtökohdat

Henkilökohtaisen työsuorituksen ja ammatinhallinnan arviointi sekä siihen perustuva palkitseminen on yksi keskeinen johtamisen apuväline. Sen avulla johtajat ja esimiehet pystyvät vaikuttamaan henkilöstön pätevyyteen, työtuloksen laatuun ja määrään sekä tätä kautta organisaatioyksikön ja koko organisaation tulos- ja laatutavoitteiden saavuttamiseen sekä ylittämiseen.

Tulokset eivät synny itsestään, vaan ne ovat seurausta mm. organisaation johtamisesta, toiminnan organisoinnista, henkilöstön pätevyydestä, työmotivaatiosta, työtyytyväisyydestä, kannustavasta palkitsemisesta sekä henkilöiden tietojen taitojen ja tehtävien yhteensopivuudesta. Henkilökohtaisen palkanosan tulee osaltaan kehittää ja parantaa tuloksenteon peruselementeistä erityisesti johtamista, henkilöstön pätevyyttä ja motivaatiota sekä kannustamista. Nämä tekijät eivät ole erillisiä, vaan niillä on keskenään vahvat riippuvuudet.

Henkilökohtaiseen suoritukseen ja ammatinhallintaan perustuvalla palkitsemisella

- palkitaan henkilöä sen mukaan, miten hyvin hän saavuttaa hänelle työssään asetetut tavoitteet,
- kannustetaan henkilöä määrältään ja laadultaan hyviin tuloksiin ja tulostavoitteidensa ylittämiseen sekä
- kannustetaan henkilöä ammatinhallinnan ja siihen liittyvän pätevyyden lisäämiseen (mitä parempi pätevyys sitä parempi työtulos) ja näin osaltaan tuetaan tehtävissä suoriutumista ja vaativampiin tehtäviin siirtymistä.

Tavoitteet

Henkilökohtaisen palkanosan perustana on henkilön ammatinhallinta ja työsuoritus suhteessa hänelle työssään asetettuihin tavoitteisiin. Nämä johdetaan organisaatioyksikön tulostavoitteista, jotka toteuttavat osaltaan koko organisaation toiminta- ja tulostavoitteita. Tavoitteet ajoittuvat yleensä tulevalle vuoden aikajaksolle, mutta henkilön tulos- ja ammatinhallintatavoitteet voidaan ja tuleekin osittain asettaa myös pitemmälle tulevaisuuteen. Henkilökohtaisen suorituksen taustalla ovat organisaation strategiat ja toiminta-ajatus sekä niiden pohjalta muodostetut toiminta- tai liikeideat.

Jotta henkilökohtainen palkanosa voidaan määrittää, pitää henkilön työsuoritus ja ammatinhallinta arvioida tai mitata. Suoritusarvioinnissa ei saada tietoa ainoastaan palkanmääräytymisen perustaksi vaan suoritusarvioinnista saatavaa tietoa käytetään mm. hallinnollisten päätösten perustana ja palautteenantojärjestelmänä.

Suoritusarvioinnin hyötyjen puolelle voidaan kirjata seuraavat asiat:

- Suoritusarviointi parantaa organisaation päätöksenteon laatua mm. henkilöstön palkitsemisessa, ylentämisessä ja tehtäväsiirroissa.
- Suoritusarviointi täsmentää yksittäiseen työntekijään kohdistuvaa päätöksentekoa, joka liittyy työntekijän uraan, ajankäyttöön ja työponnisteluihin eli tulevaan kehittämiseen. Mikäli esimerkiksi yksittäisten henkilöiden nousujohteinen tai muuten haastava urakehitys pystytään luotettavasti ennakoimaan, tämä lisää olennaisesti henkilöiden motivaatiota.
- Suoritusarviointi antaa yleensäkin apuvälineitä organisaation toimintojen analysoinnille ja kehittämiselle.
- Oikein rakennettu ja toteutettu suorituksen arviointijärjestelmä vaikuttaa useimmiten positiivisesti henkilöstön näkemyksiin ja sitoutumiseen organisaation tavoitteisiin sekä lisää henkilöstön työtyytyväisyyttä.

Henkilökohtainen palkanosa henkilöarviointeineen auttaa esimiehiä syvällisemmin perehtymään yksilötasolla henkilöstönsä työn tekoon ja sen ulkoiisiin menestysedellytyksiin. Tämä näkyy parantuneena johtamistyönä, jossa tuloksenteon lisäksi kiinnitetään huomiota em. henkilöiden työn sisällön, uran, työtapojen ja työssä tarvitsemien taitojen sekä koko työyhteisön kehittämiseen.

Ammatinhallinnan ja työsuorituksen arviointitapoja

Henkilön tuloksenteon perustana olevaa ammatinhallintaa ja työtulosta voidaan mitata tai arvioida mm.

- kokonaisarviointimenetelmällä,
- tekijäkohtaisella arviointimenetelmällä,
- ns. kompetenssimallilla tai
- monitaitomittarilla.

Lisäksi lähinnä teollisuudessa sovellettavat urakka- ja palkkiopalkkaukset ovat rinnastettavissa henkilökohtaiseen palkkaukseen, jossa pääpaino on työsuorituksen kautta saatavalla työn tuotannollisella tuloksella.

Kokonaisarviointimenetelmä

Kokonaisarviointimenetelmässä verrataan henkilön pätevyyttä ja työtulosta vastaavia tehtäviä tekevien henkilöiden työtuloksiin ja pätevyyteen erittelemättä näihin vaikuttavia tekijöitä (STK 1987). Lopputuloksena on henkilöt paremmuusjärjestyksessä henkilökohtaisen pätevyyden ja työtuloksen mukaan.

Tekijäkohtainen arviointimenetelmä

Tekijäkohtaisessa arviointimenetelmässä mitataan henkilön ammatinhallintaa ja työtulosta niiden perustana olevien tekijöiden avulla. Tällöin henkilön työtulos kunkin tekijän suhteen voidaan esimerkiksi arvioida numeerisesti (1–5 numeroarvot). Eri tekijöiden numeeriset arvot painotetaan yhteen joko samansuuruisin tai erisuuruisin painoin.

Seuraavassa koosteessa on lueteltu henkilökohtaisen ammatinhallinnan ja työsuorituksen arvioinnissa ja mittaamisessa käytettäviä tekijöitä.

Henkilökohtaista ammatinhallintaa ja työsuoritusta mittaavia tekijöitä

aloitekyky	ammatinhallinta	analyttisyys
asiajohtaminen	asiantuntemus	auttamishalu
ennakkoluulottomuus		
uusiin asioihin	henkilöstöjohtaminen	huolellisuus
ideointi- ja uudistamis- kyky	Ilmaisukyky	itsehillintä
itsenäisyys	itsetunto	itsensä kehittämiskyky
johtamistaito	palvelukehittelykyky	joustavuus
järjestelykyky	kansainvälisyys	kehityskelpoisuus
kielitaito	koulutustietojen sovelta- mistaito	kuuntelutaito
loppuunsaattokyky	luotettavuus	menetelmäkehittämiskyky
monitaitoisuus	motivointitaito	neuvottelutaito
nopeus	objektiivisuus	oikeudenmukaisuus
ongelmanratkaisutaito	oppimiskyky- ja halu	organisaatiositoutuneisuus
organisaatiotuntemus	organisointikyky	paineensietokyky
palvelualttius	palvelu- ja yhteistyökyky	pitkäjänniteisyys
pätevyys	päätöksentekokyky	ratkaisuntekotaito
soveltamiskyky	sovittelunhalu	strateginen johtaminen
taloudellisuus	tasapuolisuus	tehokkuus
tekstintekokyky	tiedot- taidot	tietotekniikan hyväksi- käyttötaito
tuotekehittelykyky	työkokemus	työn laatu
työn määrällinen tulos	työtaito	vaikuttavuus
valmentajuus	vastuuntunto	yhteistyökyky

Arvioinnissa on tärkeää, että määritellään etukäteen selkeästi, mitä tietyn arviointituloksen saavuttaminen henkilön työsuoritukselta ja ammatinhallinnalta edellyttää. Samoin palautteenanto on tärkeimpiä arviointiin liittyviä asioita, mitä käsitellään tarkemmin jäljempänä.

Kompetenssimalli

Henkilön pätevyys ja työtyytyväisyys perustuvat motivaatiotekijät ovat organisaatioon liittyvien tekijöiden ohella tuloksenteon pääelementtejä. Henkilön pätevyyttä työssään eli hänen työsuorituksellaan osoittaman pätevyyden ja työn vaatimusten kohtaamista voidaan arvioida ja mitata esim. tähän tarkoitukseen kehitetyllä kompetenssimallilla (Väyrynen-Sirelius). Kompetenssimallissa arvioidaan erikseen työn pätevyysvaatimuksia ja henkilön pätevyyttä. Apuna käytetään tähän tarkoitukseen tehtyjä lomakkeita. Kullekin arvioitavalle työlle määritellään sen menestyksekkään hoidon kannalta tärkeimmät päätehtävät (esim johtaminen, vaikuttaminen, auttaminen ja palvelu). Kukin päätehtävä eritellään useampiin pätevyystekijöihin, joiden tärkeys työssä arvioidaan. Esimerkiksi johtaminen voidaan eritellä johtajuuteen, valmentajuuteen jne.

Päätehtävät ja niiden sisältämät pätevyystekijät painotetaan yhteen niiden tärkeyden mukaan. Työn arvioinnin perusteella määritellään sen arvoprofiili eli mitä ominaisuuksia työn menestyksessä hoito tekijältään edellyttää. Henkilön pätevyys arvioidaan vertaamalla hänen mitattua arvoprofiiliaan (pätevyystekijöitä ja niiden tärkeyttä) vastaavaan työn arvoprofiiliin. Vertailussa asiaa voidaan havainnollistaa mm. graafisilla kuvaajilla. Henkilön arvoprofiilin ja työn arvoprofiilin pitäisi olla mahdollisimman yhteneviä. Mitä pätevämpi henkilö on sitä lähempänä hänen arvoprofiilinsa on työn arvoprofiilia. Kun tiedetään, mitä pätevyysominaisuuksia eri työt niiden tekijöiltä edellyttävät, voidaan henkilöstön kehittäminen, ml. urakehitys, suunnitella ja toteuttaa näihin taustatietoihin pohjautuen.

Monitaitomittari

Pätevyyttä voidaan mitata myös ns. monitaitomittarilla. Tässä määritellään kussakin työssä vaadittavat tietoalueet ja niitä kuvaavat yksittäiset mitattavat tiedot. Arviointitulos määräytyy sen mukaan, kuinka laajasti kukin henkilö työssä tarvittavat tiedot hallitsee (esim. 10=osaa, 5=harjoittelee, 0=muulloin). Saadut arviointitulokset painotetaan yhteen niiden tärkeyden mukaan, jolloin saadaan laskettua monitaitoa kuvaava tunnusluku.

Urakka- ja palkkiopalkat

Teollisuudessa tavallisimmat suoritussidonnaiset palkkaustavat ovat urakka- tai palkkiopalkkoja (Rationalisointineuvottelukunta SAK-TT 1995). Näissä palkkaustavoissa työsaavutuksille asetetaan normi, johon todellista saavutusta verrataan. Palkka muodostuu normin mukaan joko osittain tai kokonaan. Mitattaessa saavutusta työmäärän perusteella kyseessä on urakkapalkka. Urakoissa tulee olla merkittävä riippuvuus palkan ja työmäärän välillä ja suoritusnormit on voitava aina määrittää. Jos saavutusta mitataan työ- tai tuotantotuloksen mukaan, kyseessä on palkkiopalkka.

Henkilökohtaisen suorituksen ja ammattinhallinnan arvioinnin ja mittaamisen tavoitteet ja vaatimukset

Henkilökohtaisen palkanosan määrittävän järjestelmän rakentamisessa, käytössä ja soveltamisessa on monenlaisia vaatimuksia ja ongelmia. Nämä liittyvät erityisesti suorituksen arviointiin ja mittaamiseen, arviointitulosten hyväksikäyttöön johtamisessa sekä järjestelmän ylläpitoon. Jäljessä käsitellään näitä asioita yksityiskohtaisemmin.

SUORITUKSEN ARVIOINNIN TAVOITTEET ERI NÄKÖKULMISTA

Suorituksen arvioinnin päämäärät vaihtelevat sen mukaan, kenen kannalta niitä tarkastellaan.

Organisaation ja/tai johdon päämääriä on mm.

- parantaa yksiköiden tuottavuutta, tehokkuutta ja taloudellisuutta,
- huolehtia kehittämistoimintaa tukevasta palautteesta,
- päätösten dokumentointi ja oikeaksi todistaminen,
- hankkia perustietoa muiden päätösten pohjaksi,
- edesauttaa henkilöstön ohjautumista organisaation kannalta oikeisiin tehtäviin,
- erottaa hyvät suorittajat huonoista suorittajista,
- välttää henkilöstön keskinäistä jännitettä ryhmätyöskentelyssä,
- motivoida huonoja suorittajia,
- palkita hyviä suorittajia
- ylläpitää hyvien suorittajien nykyistä motivaatiotasoa,
- saavuttaa tai parantaa yhteistyökykyä ryhmätyöskentelyssä ja
- käyttää arviointia välineenä siirtää valmentajana organisaation henkilöstölle tavoitteita, tietoja ja taitoja.

Henkilöstön päämääriä on

- parantaa työsuoritusta ja pätevyyttä,
- viestittää johdolle johtamiseen sekä työn organisointiin, sisältöön ja toteuttamiseen liittyvistä ongelmista ja kehittämisehdotuksista,
- edesauttaa uralla etenemistä sekä
- saada palkinta hyvästä suorituksesta.

Työsuorituksen arvioinnin erilaiset tavoiteasetannat

Työsuorituksen arvioinnissa esiintyy erilaisia tavoitteita. Toisissa arviointimenettelyissä keskitytään enemmän itse tekniseen mittaamiseen ja toisissa arvioinnin laajempaan hyväksikäyttöön johtamisen kiinteänä osana. Henkilökohtaisen työsuorituksen ja ammatinhallinnan arviointimenettelyssä tulisi pyrkiä kohti jälkimmäistä käytäntöä.

Mittaamista painottavassa arvioinnissa keskitytään itse mittaamiseen ja painotetaan objektiivista arviointia mitattavien tuotosten perusteella. Arviointi tulee toteuttaa mahdollisimman luotettavalla tavalla. Tavoitteena arviointiprosessissa on erityisesti mittaustarkkuus.

Arviointihaastatteluun keskittyvässä menettelyssä painotetaan esimiehen ja työntekijän välistä kommunikaatiota. Esimiehen roolina on haastatteluprosessissa toimia valmentajana ja tukijana. Tavoitteena on arvioitavan ja arvioitsijan henkilökohtainen kehittyminen arviointiprosessissa.

Sosiaalisesti havaitsevassa arviointitapahtumassa painotetaan välineiden rakentamisen ja arvioijan koulutuksen kautta saatavaa oivallusta nähdä arvioija motivoituneena päätöksentekijänä, joka välittää joukon sosiaalisia viestejä arvioidessaan muita henkilöitä. Lähtökohtana on arvioijan tietämys henkilön työn sisällöstä ja käytetystä arviointimenetelmästä.

Suorituksen johtamiseen perustuvassa arvioinnissa painotetaan suorituksen arviointia välineenä johtaa tulevaa työsuoritusta. Arviointi on esimiehen päivittäistä toimintaa ja keino luoda odotuksia, rohkaista ja motivoida henkilöstöä, havaita ja ratkaista ongelmia sekä jakaa ja kohdistaa resursseja. Tavoitteena on sovittaa arviointi muihin johtamisjärjestelmiin ja johtajan päivittäiseen työhön.

SUORITUSARVIOINNILLE JA SIINÄ KÄYTETTÄVILLE MITTAREILLE ASETETTAVIA VAATIMUKSIA

Riippumatta siitä, millaisella järjestelmällä henkilökohtainen palkanosa määritellään ja minkälaisilla tekijöillä työsuoritusta ja ammatinhallintaa siinä arvioidaan, pitää tekijöiden vaihtelun mittaus tehdä oikein ja luotettavasti. Toimivan ja luotettavan henkilökohtaisen palkanosan mittausvälineen tulee täyttää kaksi vaatimusta:

- pätevyys eli valideetti
- pysyvyys eli reliabiliteetti

Henkilökohtaisen palkanosan mittausmenetelmä on pätevä, mikäli se mittaa juuri sitä asiaa, mitä sen on haluttukin mittaavan. Mittausmenetelmä on pysyvä, mikäli saadaan sama mittaustulos tehtäessä mittaus uudelleen.

Pätevyys eli valideetti

Jotta saavutetaan henkilökohtaisen palkkausjärjestelmän pätevyys-vaatimus, pitää löytää sellaiset keskeiset tekijät, jotka

- vaikuttavat henkilöiden työtulokseen ja ammatinhallintaan eli tekijöiden arvot vaihtelevat henkilöiden määrällisen ja laadullisen työsuorituksen sekä työssä tarvittavan ammattipätevyyden mukaan ja
- ovat luotettavasti mitattavissa eli henkilöt pystytään analyttisesti sijoittamaan mitattavan tekijän kuhunkin arvoluokkaan.

Pysyvyys eli reliabiliteetti

Pysyvyyden saavuttamiseksi mittausjärjestelmän tulee antaa sama arviointitulokset riippumatta siitä, kuka mittauksen tekee ja milloin se tehdään. Pysyvyys asettaa vaatimuksia sekä henkilökohtaiselle arviointimenetelmälle että sitä käyttäville johtajille ja esimiehille.

Suorituksen arvioijan tavanomaisimmin tekemiä virheitä, joista aiheutuu eroja eri henkilöiden arviointitulosten välillä, ovat (Murphy–Cleveland)

- lempeys,
- arviointitulosten keskittämisyritelmä ja arviointiskaalauksen suppeus,
- sädekehävirhe,
- käsitteellisesti selkeiden suorituselementtien korrelointi toistensa kanssa ja
- arvioijien oman ammattikunnan arvostus muiden edelle.

Arviointiin tottumattomat esimiehet ovat usein liian lempeitä arvioidessaan yksikköjensä henkilöitä. Tällöin suurin osa henkilöistä saa lähellä maksimiarvoa olevia arviointituloksia, vaikka todelliset työsuoritukset eivät tätä edellyttäisi. Tutkimusten mukaan yleinen menettely on, että 80–90 % työsuorituksista arvioidaan keskiarvosuorituksen yläpuolelle.

Jotkut ihmiset käyttävät hyvin suppeasti arviointiskaalaa, jolloin arviot keskittyvät asteikon yläpäähän (lempeys) tai keskiarvon tuntumaan. Erilaisissa tiedusteluissa ja arvioinneissa on tavanomaista, että varotaan käyttämästä asteikon ääripäitä. Syy tähän on, että henkilöt eivät ole tottuneet erittelemään ja analysoimaan asioita tai että heillä ei ole selkeitä mielipiteitä. Asiaa voidaan parantaa mm. tähän liittyvällä koulutuksella ja harjoittelulla. Siksi erilaiset kokeilut ja testaukset ennen henkilökohtaisen palkanosan todellista käyttöönottoa ovat erittäin tärkeitä.

Sädekehävirheessä yleisesti *arvostusta herättävät, mukavat ja hyvät ihmiset* saavat aina hyviä arviointituloksia, vaikka todelliset suoritukset eivät tätä edellyttäisi. Sama ilmiö esiintyy usein myös kaveruuteen perustuen.

Saattaa olla, että jos henkilö on jollain arvioinnin osa-alueella hyvä, niin se heijastuu arviointituloksiin myös muiden tekijöiden kohdalla eli arvioinnissa tekijät korreloivat toistensa kanssa.

Ammattikuntien erilaiset arvostukset ovat myös varsin yleisiä ja vaikuttavat joihinkin arvioijiin. Tällöin oman ammattikunnan henkilöt saavat automaattisesti arvioijalta korkeampia arviointipisteitä kuin muut. Tavallista on myös, että korkeaa työn vaativuuden tasoa ja huonoa työsuoritusta on joidenkin arvioijien vaikea hyväksyä.

Yleisesti suorituksen mittauksen pysyvyyttä voidaan parantaa kolmella tavalla (Falck):

- 1) Rakentamalla sellaisia järjestelmiä, jotka ottavat huomioon ihmisen käyttäytymistä ohjaavat ominaisuudet. Tämä merkitsee järjestelmien yksinkertaista rakennetta. Järjestelmiä rakennettaessa on otettava huomioon myös niiden validiteetti. Tekijät ja niiden portaat on määriteltävä mahdollisimman täsmällisesti.
- 2) Kouluttamalla henkilöitä. Ihmisen havainto- ja päättelykykyyn kohdistuneet tutkimukset ovat osoittaneet suuria eroja eri yksilöiden välillä. Näiden vähentämiseksi täytyykin suorituksen mittaus- ja arviointijärjestelmään liittyä asianmukainen ja jatkuva koulutus. Koulutuksen tuloksia on myös seurattava ja tarvittaessa ryhdyttävä korjaustoimenpiteisiin.
- 3) Kiinnittämällä huomiota varsinaiseen arviointitapahtumaan. Saata-
van arviointi- ja mittaustuloksen tulee olla itsenäinen eikä siihen saa vaikuttaa ulkopuoliset tekijät.

Tulossidonnaisuus

Henkilöiden tulostavoitteet ja työnjako organisaatiossa pitää olla selkeät. Jokaisen tulee tietää, mitä hänen ammatinhallinnaltaan ja työsuoritukseltaan edellytetään. Kunkin henkilön tehtävät ja tulostavoitteet täsmennetään vuosittain tai useammin esim. puolivuosittein. Näistä sovitaan yleisimmin esimiehen ja työntekijän välisissä tulokeskusteluissa tai vastaavissa. Tulostavoitteet tulee asettaa siten, että henkilöt keskimäärin pystyvät selviytymään näistä tehtävistä normaalin työajan puitteissa. Tavoitteiden asetannassa tulee noudattaa keskinäistä tasapuolisuutta siten, ettei eri henkilöiden tulostavoitteiden määrässä ole ristiriitaisuuksia, niiden saavuttamisen suhteen.

Suorituksen arvioinnissa henkilön toteutunutta työtulosta ja ammatinhallintaa verrataan ennalta asetettuihin tavoitteisiin, esim. onko tulokset saavutettu, alitettu vai ylitetty. Vertailun perustana olevien henkilön tulostavoitteiden pitää vastata ko. tehtävissä ja vaativustasoilla keskimäärin asetettuja tulostavoitteita. Mikäli näin ei ole, tämä keskimääräisyysvaatimus pitää ottaa arviointituloksia määritettäessä huomioon. Tulostavoitteet tulee pohjautua työntekijän toimenkuvaan, joka on taas perustana työn vaativuuden määrittämisessä.

Kannustavuus ja oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisessa henkilökohtaisessa palkitsemisessa

- palkkio pitää maksaa todetuista käyttäytymisestä ja ominaisuuksista,
- arvioinnin heikkoudet pitää eliminoida ja
- arvioijan pitää nähdä yhteys arvioinnin ja tuloksenteon välillä

(Murphy–Cleveland).

Kannustavuuden ja oikeudenmukaisuuden toteutuminen edellyttää siten, että henkilökohtainen palkanosa perustuu henkilön todelliseen tuloksenteon edesauttavaan pätevyyteen sekä todelliseen työsuoritukseen ja -tulokseen. Erot henkilöiden työtuloksissa ja pätevyydessä tulee näkyä johdonmukaisesti palkkauksessa. Palkkakehityksen tulee taas perustua arvioidun suoritustason ja ammatinhallinnan kehittymiseen.

Palkkauksen riippuvuus työsuorituksesta toteuttaa osaltaan palkkauksen oikeudenmukaisuusvaatimusta eli *mitä parempi työtulos sitä parempi palkka*. Eri tutkimusten mukaan palkkakannustuksen puuttuminen alentaa tuottavuutta jopa 40 % (Kettunen). Palkkauksen absoluuttista suuruutta tärkeämpi tekijä onkin oikeudenmukaiset palkkasuhteet ja kannustavat työtulokseen perustuvat palkkojen vaihtelut.

Arvioinnin oikeudenmukaisuutta edistävät mm. seuraavien asioiden toteutuminen:

- Hyvät ja huonot suoritukset pitää olla selvästi määritelty.
- Henkilökohtaisessa palkkauksessa sovellettavat periaatteet on laajasti hyväksytty johdon, esimiesten ja henkilöstön keskuudessa.
- Järjestelmään on syvä luottamus. Sekä arvioitsijoilla että arvioijilla tulee olla täydellinen tuntemus henkilökohtaisen palkkausjärjestelmän periaatteista, teknisestä sisällöstä ja arviointitulosten hyväksikäytöstä palkanmääräytymisessä ja muussa johtamisessa.
- Huono arviointitulos ei välttämättä aina heti johda palkanosan pienenemiseen.
- Palkan suuruus on kiinteästi linkitetty tehtyihin arviointituloksiin. Järjestelmän tulee olla sellainen, että henkilö voi työtulostaan muuttamalla vaikuttaa palkkukseensa.

Yksinkertaisuus

Henkilökohtaisen palkanosan määrittävän järjestelmän tulee olla selkeä, helppokäyttöinen palkkaustekninen väline, jolla arviointitehtävän suorittavat esimiehet arvioivat kunkin henkilön pätevyyden ja työsuorituksen. Arviointi pitää voida toteuttaa objektiivisesti, arviointiohjeen ja arviointiin perehdyttävän koulutuksen pohjalta, vrt. edellä kuvatut arviointivirheet.

Henkilökohtaisen palkanosan määrittävän järjestelmän rakentaminen

YLEISIÄ LÄHTÖKOHTIA

On monta tapaa tehdä henkilökohtaisen palkanosan määrittävä järjestelmä. Sen rakenteeseen ja sisältöön vaikuttavat mm. organisaation tavoitteet, kulttuurit, tehtävät sekä niiden toteuttamistapa (yksilötyö, tiimit, projektit jne.). Tästä syystä ei yleisesti sovellettavaa mallia ole olemassa. Jäljessä kuvatus yhden teknisen ratkaisumallin yhteydessä esitettävät periaatteet ja käytännöt sopivat pääpiirteittäin mihin tahansa henkilökohtaisen palkanosan määrittävään järjestelmään.

Henkilökohtainen palkanosa on pysyvä osa kannustavaa palkkausjärjestelmää. Palkanosan suuruus vaihtelee henkilön ammatinhallinnan ja työsuorituksen mukaan.

Henkilökohtaisen palkanosan järjestelmän tulee mukautua ja muuttua tulevien työelämän ja työympäristömuutosten myötä. Näitä tulevaisuuden muutostrendejä ovat mm.

- organisaatorakenteiden madaltuminen ja muuttuminen löyhemmin rakentuneiksi,
- toimintojen hajauttaminen,
- johtajien ja johdettujen suhteiden muuttuminen,
- töiden, niiden roolin sekä itse työnteon ja niiden organisoinnin muuttuminen sekä
- henkilöstön ikääntyminen

(Murphy–Cleveland).

Tulevaisuudessa työt tulevat entistä vaativammiksi, osa-aika- ja tilapäistyö sekä muut epätyypilliset työsuhteet yleistyvät. Johtajatehtävät vähentyvät ja yhä enemmän työskennellään mm. tiimeissä. Työt tehdään usein myös projekteissa eli kun projekti valmistuu, henkilöt siirtyvät uuteen projektiin. Tietotekniikan kehittymisen myötä etätyöskentely yleistyy, jolloin suora kanssakäyminen vähenee. Huonosti toimivien työyhteisöjen kohdalla tämä saattaa parantaa tuloksentekoa, kun taas jo tiiminä toimivassa hyvässä työyhteisössä vaikutukset saattavat olla päinvastaisia.

Kehitys on johtanut siihen, että henkilöstön keski-ikä nousee. Tällöin nousee esiin kysymys, miten arviointi ja palkkaus sovelletaan vanhempia työntekijöitä kannustavaksi ja kehittäväksi. Pitääkö esim. ikääntyvien arvioinnissa käyttää erilaisia tekijöitä, verrattuna muuhun henkilöstöön.

RAKENTAMISESSA JA KÄYTTÖÖNOTOSSA HUOMIOONOTETTAVIA NÄKÖKOHTIA

Seuraavassa on kuvattu henkilökohtaisen palkanosan rakentamista ja siinä huomioonotettavia asioita.

Henkilökohtaisen palkanosan rakentamiseen liittyviä näkökohtia

Lähtökohdat ja esiselvitystyö	Rakentaminen	Koulutus ja kehittyminen	Laadun valvonta
Kiinnitetään huomiota rakentamisen prosessiin ja tavoiteasetantaan	Tehdään ryhmässä, jossa johto, esimiehet ja henkilöstö ovat mukana	Arvioitsijoita koulutetaan ja perehdytetään (jatkuvuus prosessi)	Arvioinnin oltava objektiivista, puolueetonta, yhtenäistä, valmentavaa
Tuettava tuloksetekoa ja henkilöstön kehittymistä	Tarvittaessa käytetään ulkopuolista asiantuntemusta	Korjataan arvioitsijoiden virheet etukäteen	Seurataan oikaisu- ja keuhkaisuutta
Selvitetään johdon, esimiesten ja henkilöstön suhtautuminen palkanosaan	Tehdään räätälöidysti kokeillaan ja testataan ennen käyttöönottoa - tehdään tarvittavat korjaukset ja täsmennykset	Johto ja esimiehet omaksuvat uuden ajatus- ja toimintatavan henkilöstöjohtamisessa	(tilastot, grafiikka)
Rakennetaan rinnan työn vaatavuusosan kanssa			Oltava ratkaisumenetely arviointituloksiin liittyvissä kiistatilanteissa

Rakentamisessa on siten otettava huomioon seuraavat asiat:

- Kiinnitetään erityisesti huomiota palkkausjärjestelmän rakentamiseen liittyvään prosessiin ja ennen kaikkea selkeään tavoiteasetantaan. Palkkausjärjestelmä tulee tiukasti sitoa organisaation tuloksetekoa ja henkilöstön kehittymistä tukeväksi nyt ja tulevaisuudessa eli järjestelmällä tulee olla kantavuutta.
- On hyödyllistä aluksi tiedustella ja selvittää johdon, esimiesten ja henkilöstön suhtautumista henkilökohtaiseen palkanosaan ja siihen liittyviä odotuksia. Näin varmistetaan se, onko ja milloin organisaation johto, esimiehet ja henkilöstö valmiita henkilökohtaisen palkkauksen käyttöönottoon. Mikäli johto, esimiehet ja henkilöstö eivät ole sitoutuneet järjestelmään eivätkä pidä järjestelmää luotettavana, sen käyttöönotto on turhaa ja saattaa ennestään heikentää tuloksellisuutta.
- Työn vaatavuuden ja henkilökohtaisen palkanosan järjestelmät kannattaa rakentaa rinnan. Tämä edesauttaa näiden henkilön palkan määräävien tekijöiden yhteensovittamista ja käyttöönottoa.
- Järjestelmän rakentaminen tehdään työryhmässä, jossa johto, esimiehet ja eri henkilöstöryhmät ovat edustettuina. Ryhmän tulee olla koostumukseltaan sellainen, että sen jäsenet nauttivat johdon, esimiesten ja erityisesti henkilöstön luottamusta. Siksi työryhmän asettamisessa on kuunneltava eri yksiköiden henkilöstön toiveita. Rakentamistyössä tulee harkita tarvittaessa asiantuntemuksen hyväksikäyttöä.

Ulkopuolista asiantuntemusta tarvitaan uudistusprojektin läpiviennissä ja joskus yleisen tasapuolisuuden varmistamisessa.

- Henkilökohtainen palkkausjärjestelmä tulee tehdä räätälöidysti kunakin organisaation tai samanlaisten organisaatioryhmien tarpeita vastaaviksi. Usein on tarve muokata yleistä henkilökohtaisen palkkauksen mallirunkoa eri henkilöstöryhmien tarpeisiin.
- Ennen varsinaista käyttöönottoa palkkauksen välineenä, järjestelmää on kokeiltava ja testattava sen toimivuutta. Kokeiluvaiheessa nousee usein esiin asioita, jotka on huomioonotettava varsinaisessa järjestelmässä. Kokeiluvaihe on erityisesti arvioijien koulutustapahtuma, jossa kiinnitetään huomiota arvioijien kehittämiseen.
- Järjestelmään rakentamiseen ja toteutukseen tulee liittyä avoin tiedottaminen ja arvioitsijoiden koulutus. Parempi on korjata järjestelmän heikkoudet ja siihen kohdistuvat epäilyt jo sen tekovaiheessa, jolloin epäonnistumisriskit järjestelmän käyttövaiheessa oleellisesti pienenevät.
- Arviointityötä tekevien esimiesten peruskoulutus ja jatkuva arviointi- ja johtamistyön koulutus on ensiarvoisen tärkeää.
- Arvioinnissa tulee kiinnittää erityistä huomiota sen objektiivisuuteen, puolueettomuuteen, vaikuttavuuteen, yhtenäisyyteen ja valmentajuuteen sekä palautteenantoon ja tapahtuman ulkoisiin puitteisiin.
- Johtamis- ja arviointityötä tekeviltä henkilöiltä edellytetään useimpien aivan uuden ajatus- ja toimintatavan omaksumista henkilöstöä koskevassa johtamisessa. Kehittyneessä johtamiseksiorganisaation työntekijät eivät ole entisaikojen tapaan välttämättömiä ja kustannuksia aiheuttavia tuotannon tekijöitä, vaan henkilöstö nähdään kannattavana investointikohteena.
- Henkilökohtaisen palkkauksen toteuttamista, toteutumista ja vaikutuksia organisaation tuloksiin tulee vuosittain seurata tähän tarkoitukseen rakennetulla helppokäyttöisellä seurantajärjestelmällä.

TEKIJÖIDEN VALINTA JA NIILLE ASETETTAVAT VAATIMUKSET

Henkilökohtaiseen suoritukseen ja pätevyyyteen perustuvan henkilökohtaisen palkanosan määrittävän järjestelmän yleisimmin sisältämät päätekijät ovat työsuoritus/työtulos, työssä nyt ja tulevaisuudessa vaadittava ammatinhalinta eli pätevyys, yhteistyökyky ja uudistumiskyky. Päätekijöitä arvioidaan 2–5 osatekijällä. Mitattavat tekijät valitaan siten, että ne kuvaavat mahdollisimman hyvin henkilölle asetettujen tavoitteiden toteutumista eli saavutta-

mista, alittamista tai ylittämistä. Laajempi henkilökohtaisten palkkaustekijöiden luettelo on esitetty edellä tekijäkohtaista arviointimenetelmää käsittelevässä luvussa.

Henkilökohtaisille palkkaustekijöille asetettavat vaatimukset

Henkilökohtaisten tekijöiden tulee täyttää seuraavat kolme vaatimusta (Falck):

- 1) Tekijöiden tulee olla havaittavia ja mitattavia ja niissä tulee esiintyä vaihtelua.
- 2) Tekijöiden tulee kattaa suorituskokonaisuus riittävästi, mutta ne eivät saa peittää toisiaan.
- 3) Tekijöiden tulee esiintyä kaikissa mittauksen kohteena olevissa suorituksissa.

Tekijöiden tulee olla myös sellaisia, että henkilö voi vaikuttaa näiden arvoon muuttamalla työsuoritustaan/työtehoa, pätevyyttään tai muuta käyttäytymistään.

Tekijät pitää valita siten, etteivät ne mittaa samaa asiaa. Myöskään työkohtaiseen palkanosaan ja henkilökohtaiseen palkanosaan ei saisi sisältyä samoja tekijöitä.

Erilaisissa henkilöstöryhmissä malleja joudutaan tulkitsemaan erilailla mm. tekijöiden valinnan ja painotukseen suhteen. Esimerkiksi johtamistaitoa ei vaadita yleensä toimistotehtävissä, joten toimisto- ja johtohenkilöstölle joudutaan rakentamaan tekijöiltään ja etenkin painoiltaan erilaiset henkilökohtaisen palkkauksen mallit.

TEKNISET MALLIT

Jäljessä on esitetty yksi sovellusesimerkki henkilökohtaisen palkanosan tekniseksi malliksi. Tämä voidaan koostaa edellä mainittuja periaatteita noudattaen joko kaksiportaisesta tai yksiportaisesta henkilökohtaisen palkanosan mallista. Kaksiportaisessa mallissa henkilökohtaisen palkanosan päätekijöiden arviointi tapahtuu niiden sisältämien osatekijöiden arvioinnin tuloksena. Yksiportaisessa mallissa esiintyy ainoastaan päätekijöitä, joita arvioidaan.

Kaksiportainen malli

Kaksiportaisessa henkilökohtaisen palkanosan mallissa yleisiä henkilökohtaisen työsuorituksen ja ammatinhallinnan päätekijöitä voivat olla mm.

- työtulos tai työsuoritus,
- ammatinhallinta (pätevyys),
- yhteistyökyky sekä
- ideointi- ja uudistumiskyky.

Päätekijöitä mitataan konkreettisilla osatekijöillä, jotka kuvaavat ko. päätekijää kunkin mallin henkilöstöryhmässä.

Kukin arvioitava osatekijä saa numeroarvon sen mukaan, miten hyvin henkilö on suoriutunut työssään arvioitavana olevan tavoitteen osalta. Yleisin käytäntö on, että käytetään 5 portaista asteikkoa, jonka arvot ovat 1, 2, 3, 4, 5. Arviointia ja numeroarvojen määräytymistä käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Osatekijä saa kunkin päätekijän sisällä joko eri- tai samansuuruisen painoarvon, joiden summa on luku "1". Päätekijät painotetaan edelleen yhteen erisuurin tai yhtä suurin painoin, ks. asetelma 1. Painojen arvojen summa voi olla tietenkin muukin kuin luku "1", kuten esim. 10, 100 tai 1000. Tällöin yksittäinen tekijä vaikuttaa arvioinnin kokonaistulokseen osuudella, joka saadaan jakamalla ko. tekijän painoarvo kaikkien tekijöiden painoarvojen summalla.

Yksittäisen osatekijän painoarvo kaksiportaisessa mallissa saadaan kertomalla päätekijän painoarvo kunkin osatekijän painoarvolla, ks. asetelman 1 mielivaltainen esimerkki.

Henkilön kokonaisarviointitulos saadaan laskemalla ensin päätekijöiden arviointitulokset painottamalla osatekijöiden arviointitulokset niiden painoarvoilla kunkin päätekijän sisällä ja painottamalla sen jälkeen päätekijöiden arviointitulokset niiden painoarvoilla.

Laskentaa on havainnollistettu seuraavan sivun asetelmassa 1. Huomattava on, että asetelma on esimerkki henkilökohtaisen palkanosan mallista, sen sisältämistä henkilökohtaisen palkanosan tekijöistä ja painotuksista. Käytännössä joudutaan rakentamaan usein huomattavasti vähemmän tekijöitä sisältäviä malleja arviointityötä tekevien henkilöiden työn helpottamiseksi. Liian pelkistetyissä malleissa on tosin vaara ajautua kokonaisarviointiin, analyttisen arvioinnin asemesta.

Yksiportainen malli

Yksiportaisessa henkilökohtaisen palkkauksen mallissa ei ole erikseen määritelty pää- ja osatekijöitä, vaan malli koostuu ainostaan henkilön työssäsuoriutumista ja ammatinhallintaa mittaavista yksittäisistä päätekijöistä. Nämä voidaan painottaa yhtä- tai erisuurin painoin riippuen niiden merkityksestä työtuloksen saavuttamisessa, ks. asetelma 1.

PAINOJEN MÄÄRÄYTYMINEN

Mallien tekijät painotetaan yhteen joko eri- tai samansuuruisin painoin, kuten edellä on käynyt ilmi. Mikäli painot ovat yhtä suuret, kokonaisarviointitulostulos on yksittäisten tekijöiden arviointitulosten aritmeettinen keskiarvo. Tekijän suhteellinen painoarvo määräytyy sen mukaan, mikä merkitys sillä on henkilöiden tavoitteiden, jotka on johdettu organisaation toimintaja tulostavoitteiden pohjalta, saavuttamisessa sekä työtulokseen vaikuttavassa ammatinhallinnassa. Lähtökohtaisesti painot ovat kiinteät yhtenäisen henkilöstöryhmän sisällä.

Painojen määrittäminen on osittain intuitiivista, tuntumaan ja arvostuksiin perustuvaa. Näin painoja määriteltäessä ei kannata pyrkiä näennäistarkkuuteen, koska käytännössä absoluuttisesti tarkkojen painojen määrittäminen ei ole mahdollista. Pääasia on, että pystytään mahdollisimman oikein arvioimaan eri tekijöiden tärkeyden suhteelliset suuruusluokat.

Painot tulee (asetelmassa 1) määrätä siten, että osatekijöiden painojen summa kunkin päätekijän sisällä on numeroarvo "1". Samoin päätekijöiden painoarvojen summa tulee olla numero "1". Mikäli painojen summa on yksi, tarkkuudeksi riittää, että painot määritellään kahdella desimaalilla. Tarkkuudeksi riittää, että painojen toinen desimaali päättyy joko lukuun "0" tai "5".

ARVIOINTIASTEIKOT JA NIIDEN SOVELTAMINEN

Jotta henkilön kokonaistyöstulosta kuvaavia tekijöitä ja niiden muutoksia voidaan konkretisoida, pitää olla käytössä tekijöitä eli niiden absoluuttista hyvyttä ja sen muutoksia kuvaavia mitta-asteikkoja. Mittauksia voidaan tehdä neljällä asteikolla eli

- 1) luokitteluasteikolla,
- 2) järjestysasteikolla,
- 3) välimatka-asteikolla ja
- 4) suhdeasteikolla.

Asetelma 1. Esimerkki kaksipuolaisen henkilökohtaisen palkkauksen mallin arviointitulosten painoarvojen määräytymisestä ja arviointitulosten laskennasta esimiestehtävässä (kuvitteellinen esimerkki, jota ei ole tarkoitettu sellaisenaan sovellettavaksi)

	Arviointipisteet	Painot 1) Koko mallissa	Päätökijän sisällä
Työtulos	3,14	0,10	
Määrä	3,00	0,02	0,20
Laatu	4,50	0,02	0,20
Loppuunsaattokyky	2,00	0,02	0,20
Vaikuttavuus	3,20	0,02	0,20
Paineensitokyky	3,00	0,02	0,20
Yhteensä			1,00

	Arviointipisteet	Painot 1) Koko mallissa	Päätökijän sisällä
Johtamistaito	3,50	0,30	
Henkilöstöjohtaminen	4,00	0,09	0,30
Asiajohtaminen	3,00	0,06	0,20
Strateginen johtaminen	3,50	0,06	0,20
Vaikuttavuus	3,00	0,06	0,20
Objektiivisuus	4,00	0,03	0,10
Yhteensä			1,00

	Arviointipisteet	Painot 1) Koko mallissa	Päätökijän sisällä
Muutos-/uudistumiskyky	4,70	0,20	
Uudistumismyönteisyys	5,00	0,08	0,40
Ideointikyky	4,00	0,06	0,30
Uudistusten läpivienti	5,00	0,06	0,30
Yhteensä			1,00

	Arviointipisteet	Painot 1) Koko mallissa	Päätökijän sisällä
Yhteistyökyky	3,70	0,20	
Henkilöstön kanssa	4,00	0,08	0,40
Johdon kanssa	4,00	0,06	0,30
Asiakkaiden kanssa	3,00	0,06	0,30
Yhteensä			1,00

	Arviointipisteet	Painot
YHTENVETO HENKILÖN ARVIOINTITULOISTA		
1. Työtulos	3,14	0,10
2. Ammatinhallinta	3,30	0,20
3. Johtamistaito	3,50	0,30
4. Yhteistyökyky	3,70	0,20
5. Muutos-/uudistumiskyky	4,70	0,20
Kokonaisarviointitulos	3,70	1,00

ARVIOINTITULOS YHTEENSÄ	3,70
--------------------------------	------

Koko mallin painojen summa 2)	1,00
-------------------------------	------

- Kunakin päätökijän osatekijöiden painojen summa on luku 1.
Kunakin osatekijän paino koko mallissa lasketaan kertomalla osatekijän päätökijän sisäinen painoarvo päätökijän painoarvolla koko mallissa (esim. "Määrä" kohdalla sen painoarvo koko mallissa on 0,02 (=0,2 * 0,1))
- Päätökijöiden painojen summa on luku 1.

Luokitteluasteikko koostuu erilaisista toistensa poissulkevista luokista. Luokkien ei välttämättä tarvitse olla loogisesti mitattavan ilmiön suhteen nousevassa tai laskevassa järjestyksessä. Tyypillinen luokitteluasteikko on esim. sukupuoliluokitus, mies-nainen.

Järjestysasteikko (ordinaalinen asteikko) kertoo esimerkiksi, että henkilön A työtulos on parempi kuin henkilön B, mutta se ei kerro kuinka paljon parempi. Ordinaalista mittausjärjestelmää voidaan rinnastaa vaakaan, josta puuttuu asteikko ja/tai punnukset. Järjestysasteikko soveltuu eri asioiden ja tekijöiden tärkeysjärjestykseen asettamiseen, muttei ei palkanosien määrittävien tekijöiden arvojen mittaamiseen.

Välimatka-asteikolla voidaan numeerisesti (kardinaalisesti) asettaa esimerkiksi työtulokset paremmuusjärjestykseen ja mitata niiden etäisyydet. Välimatka-asteikko on esimerkiksi: "1, 2, 3, 4, 5".

Suhdeasteikossa pitää voida määrittää absoluuttinen nollapiste sekä mittayksikkö, jolla ilmoitetaan etäisyyksiä tästä nollapistestä.

Tutkimuksissa on päädytty asteikkojen portaiden lukumäärään "seitsemän plus miinus kaksi", jolloin portaiden määrä voisi vaihdella 5 ja 9 välillä (Falck). Asteikkojen määrä voi käytännössä vaihdella 3–11 luokan välillä. Kolmiluokkaisia asteikkoja käyttäviä on n. 20 %, viisiluokkaisia käyttäviä 70 % ja viisiluokkaista tarkempia asteikkoja käyttäviä on n. 10 % (Heiskanen: ACTIONS SPEAK).

Suosituksena on, että henkilöiden työsuoritusta kuvaavia tekijöitä mitataan numeerisella välimatka-asteikolla. Eri luokat voivat saada numeroarvot 1, 2, 3 jne. sen mukaan, miten hyvin arvioitava henkilö on suoriutunut mittauksen kohteena olevasta suoritusosasta ja miten hän täyttää ammatinhallintavaateet. Kutakin henkilökohtaisen palkan tekijän arvoa mitataan tavallisimmin 5 -luokkaisella arvoasteikolla. Suuressa henkilöstöryhmässä havaintoja tulee yleensä joka luokkaan. Pienessä henkilöstöjoukossa arviointitulokset saattavat jakaantua hyvinkin epätasaisesti.

Esimerkiksi 5-luokkaisessa asteikossa henkilökohtaisen palkanosan tekijöiden arvoja voidaan verbaalisesti kuvata seuraavasti:

- 1 = jää huomattavasti tavoitteiden alapuolelle
- 2 = alittaa hieman tavoitteet
- 3 = tavoitteet saavutettu (normaali)
- 4 = ylittää hieman tavoitteet
- 5 = ylittää huomattavasti tavoitteet

Ei riitä, että arviointiluokat vain määritellään arvosanoin, vaan jokaisessa luokassa pitää verbaalisesti ja havainnollisesti täsmentää, mitä arvioitavalta ominaisuudelta sen saavuttamiseksi vaaditaan. Perustelut kannattaa tehdä huolella ja tehdä määritykset sellaisiksi, että sekä arvioijat että myös

arvioitavat sisäistävät niiden sanoman. Määrittämisellä tulee olla selkeä yhteys työtulokseen ja ammatinhallintaan eli mikä on saavutettu työtulos ja mikä on ammattitaidon tila. Tavoitteena on, että henkilökohtaisella palkkauksella pystytään näitä parantamaan. Kaikkein luotettavin tulos arvioinnissa saavutetaan, kun määritellään jokaisessa henkilökohtaisen palkanosan määrittävässä mallissa jokaisen itsenäisesti arvioitavan henkilökohtaisen tekijän kohdalla, mitä kunkin numeroarvon saavuttaminen työn tekijältä edellyttää.

Työsuorituksen arviointi

SUORITUKSEN ANALYSOINTI ARVIOINNISSA

Organisaation henkilöstöllä tulee koko ajan olla ajantasalla oleva työnkuvaus. Tulospöytäkirjoissa esimies ja työntekijä sopivat työnkuvauksen ja muiden keskusteluissa esiin tulevien asioiden perustalta *ne henkilön tulos- ja muut tavoitteet*, jota suoritusarviointi koskee. Tulossopimuksessa tehtävät ja niihin liittyvät tulostavoitteet tulee olla niin konkreettisesti määriteltyjä, että niiden toteutumista voidaan analyttisesti arvioida.

Suoritusarviointia tehtäessä ja suoritusta analysoitaessa on tärkeää kiinnittää huomiota kolmeen asiaan (Connellan) eli

- suoritusta edeltäviin seikkoihin,
- arvioitavan käyttäytymiseen ja
- arvioinnin seurauksiin.

Suoritusta edeltävinä seikkoina tulee varmistaa

- Tietääkö työntekijä, mitä hänen työnteoltaan odotetaan?
- Ovatko arviointiperusteet selkeitä ja ymmärtääkö arvioitava ne?
- Onko tavoitteista ja arviointimenettelystä etukäteen keskusteltu?
- Ovatko tavoitteet realistisia? Pystyykö työntekijä selviytymään niistä työn vaativuuden edellyttämän ammattitaidon ja normaalin työajan puitteissa?

Suoritusta ja siihen liittyvää arvioitavan käyttäytymistä analysoitaessa pitää tietää

- Voidaanko työn suoritusta edellyttävä käyttäytyminen ylipäänsä toteuttaa?
- Voisiko jokin estää sen toteutumisen?

Suorituksen seurauksia analysoitaessa on kiinnitettävä huomiota

- Onko seuraukset painotettu siten, että suorituksen selvästi muuttuessa esim. henkilökohtaisen palkanosan suuruus muuttuu?
- Onko työsuorituksiin liittyvistä seurauksista palautetta? Jos on, onko palaute välitöntä, yksilöityä ja rakentavaa?
- Vahvistetaanko parannuksia? Onko paranemista olemassa silloinkin, kun parannuksen jälkeen työntekijä jää organisaation standardien alapuolelle?
- Onko parannusten vahvistaminen yksilöity?

ARVIOINTI KÄYTÄNNÖSSÄ

Arvioija ja arviointivälineet

Henkilökohtainen suoritus ja ammatinhallinta arvioidaan yleensä kerran vuodessa pidettävässä arvioitavan henkilön ja hänen lähimmän esimiehensä välillä käytävän tuloskesustelun tai vastaavan yhteydessä. *Yleissääntönä on, että henkilön suorituksen arvioinnin tekee henkilön lähin esimies.* Perusteluna on, että hän tuntee arvioitavan työtuloksen teon taustalla olevat ammatinhallinta- ja muut henkilökohtaiset tekijät, varsinaisen työtuloksen, kehittämistarpeen ja siihen liittyvän urasuunnittelun sekä työtulokseen vaikuttavat arvioitavasta riippumattomat tekijät.

Esimiehen arvioinnin tulee tukeutua mahdollisimman laajaan kokonaisnäkemykseen, joka perustuu mm.

- jatkuvaan arvioitavan käyttäytymisen havainnointiin,
- varsinaisiin tuloksiin,
- ammatinhallintaan sekä
- työtovereiden, asiakkaiden ja muiden organisaatioiden palautteisiin.

Arviointikäytännön tulee mukautua myös tulevaisuuden muutoksiin työelämässä ja töiden järjestelyissä. Esimerkiksi jatkuvasti yleistyvän tiimityön arvioinnissa nousee esiin seuraavia kysymyksiä:

- Kuka arvioi?
- Tapa, jolla arviointitulosta hyväksikäytetään?
- Miten suoritusta arvioidaan?

Tiimillä voi olla joko vetäjä tai vain tiimin toiminnan organisoinnista huolehtiva koordinaattori. Se arvioidaanko tiimin jäsenten henkilökohtaisia työtuloksia vai koko tiimin tulosta, riippuu siitä, miten kiinteästi tiimiläisten työtulokset riippuvat toisistaan. Koko tiimin palkitsemista on käsitelty jäljessä tulospalkkiota käsittelevässä osassa.

Jos arvioidaan koko tiimin työsuoritusta, arvioinnin voi tehdä organisaation, johon tiimi kuuluu, johtotason edustajat (tiimin asettaja), organisaation muut jäsenet ja asiakkaat. Mikäli arvioidaan yksittäisten tiimiläisten suorituksia, arvioinnin voivat tehdä lähinnä toiset tiimiläiset ja myös mahdollinen tiimin vetäjä.

Arviointiväli ja ajankohta

Vuosi on sopiva arviointiväli normaalitilanteissa, koska

- useimpien tehtävien suoritus ajoittuu vuoden aikajaksolle,
- vuoden aikana työtulokseen vaikuttavat poikkeavat tekijät eivät korostu liikaa, kuten useammin tehtävissä arvioinneissa ja muutenkin kokonaistulos on helpompi määrittää,
- useamman kerran vuodessa tapahtuva arviointi saattaa vaikuttaa arviointien laatuun ja perinpohjaisuuteen, ts. esimies ei jaksa riittävän syvällisesti paneutua usein tapahtuviin arviointitapahtumiin.

Hyvässä johtamiskäytännössä esimies on jatkuvassa vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa ja antaa heidän suorituksistaan välipalautetta. Tällöin henkilö voi korjata jo arviontien välillä työsuoritustaan.

Lyhyissä projekti- tai vastaavissa kertaluonteisissa töissä saattaa olla tarkoituksenmukaista, että suoritusarviointi tehdään aina niiden päättyessä.

Mikäli esimerkiksi työtulos on alentunut uusi arviointi voidaan tehdä jo 2–3 kuukauden päästä. Kun työtulos on muuttunut huonompaan suuntaan, esimies keskustelee henkilön kanssa asiantilan korjaamisesta, joka tarkistetaan muutaman kuukauden päästä tehtävällä uusinta-arvioinnilla. Toinen tapa on alentaa palkkaa välittömästi arviointituloksen niin edellyttäessä, kuten joissakin käytössä olevissa järjestelmissä tehdään.

Uuden henkilön tullessa organisaatioon suositeltavaa on, että hänen työtu-loksensa arvioidaan jo 2–3 kuukauden työssäoloajan jälkeen. Arvioinnin edellytyksenä tietenkin on, että uuden henkilön kanssa on sovittu tehtävistä ja tulostavoitteista.

Tuloskeskustelut ja arviointi sekä palautteenanto

Tulos- tai kehittämiskeskustelussa, jonka yhteydessä arviointi tehdään, sovitaan myös arvioitavan seuraavan kauden tulostavoitteet eli tehdään tulossopimus. Samalla sovitaan, mitkä tekijät ovat seuraavan arvioinnin kohteena ja mitä henkilöltä edellytetään niiden suhteen. Tärkeää on, että sekä arvioitavalle että hänen esimiehelleen asetetaan tavoitteita henkilön työssä tarvittavan ammattitaidon lisäämiseksi, tehtävien sisällön kehittämiseksi ja parempien työtulosten saavuttamiseksi. Tulos- tai kehittämiskeskustelu on yksi keskeinen henkilöstöjohtamisen väline, jonka yksi osa on henkilöstön arviointi.

Henkilön ammatillisessa kehittämisessä sekä työn tuloksellisuuden ja laadun parantamisessa esimiehen palaute on keskeisessä roolissa. Palautteen annossa on tärkeää, ettei se kohdistu itse henkilöön vaan hänen työsuorituksensa. Yksi palautteen tarkoitus on saada arvioitava vakuuntuneeksi siitä, että häneen liittyvät arviointitulokset ja palkanmääräytymisperusteet ovat oikeudenmukaisia. Esimiehen tulee myös selkeästi tuoda esiin, mitä asioita henkilön pitää parantaa saadakseen parempi arviointitulostulos ja auttaa myös tämän tuloksen saavuttamisessa.

Suoritusta arvioitaessa on otettava huomioon myös työn tekijästä riippumattomat ulkoiset tekijät, jotka alentavat tai lisäävät työtulosta. Tällaisia voi olla esimerkiksi sairaus ja muut säästöksiin perustuvat hyväksyttävät palkalliset poissaolot. Jo tulostavoitteita määriteltäessä on otettava huomioon, etteivät henkilöt tee koko ajan varsinaisia työtehtäviään, vaan he ovat lomalla, koulutuksessa ja joskus sairaanakin. Henkilön tehtäväksi voidaan antaa huomattavasti ennalta määräämättömiä tehtäviä, joilla on vaikutusta tulostavoitteiden saavuttamiseen. Henkilön tulostavoitteiden tulisi olla niin väljät, että välttämättömät juoksevat tehtävät pystytään hoitamaan. Toisaalta jos avaintulosten parantuminen johtuu juoksevien tehtävien oleellisesta vähentymisestä, tämä tulisi ottaa työsuorituksen arvioinnissa huomioon.

Tuloskeskusteluissa tulee pyrkiä molemminpuoliseen avoimuuteen ja asiallisuuteen. Käytännön kokemukset osoittavat, että em. asioissa on vielä paljon parantamisen varaa. Tuloskeskusteluihin pitää varata myös riittävästi aikaa. Tärkeää on, että molemmat osapuolet ovat etukäteen huolella valmistautuneet keskusteluun. Valmistelua voidaan parantaa siten, että sekä arvioija että arvioitava täyttävät etukäteen arviointilomakkeen, jolta pohjalta keskusteluja käydään. Tärkeää on, että arvioitava myös itse luo käsityksen omasta työssä suoriutumisestaan.

Arvioija voi käyttää hyväksi myös arvioitavan työkollegojen ja asiakkaiden tekemiä arvioita. Arvioitavalla on oltava mahdollisuus antaa palaute siitä, miten hänen esimiehensä on onnistunut johtamistehtävässään.

Arviointitulosten määrittely

Arviointi tulisi suorittaa siten, että kuhunkin arviointiluokkaan tulee havaintoja. Keskiarvo- tai normaalityösuorituksia on yleensä eniten ja oikein huonoja ja huippusuorituksia on vähiten. Arviointikriteerit määritellään siten, että syntyy tavoiteltu jakauma. Työnantajan tavoite kuitenkin on, että kaikkien henkilöiden työtulos on mahdollisimman hyvä, johon arviointijärjestelmä tulee kannustaa työntekijöitä. Pienet erot henkilöiden välillä saattavat johtua arviointivirheestä. Arviointivirheen merkitys arviointitulokseen saattaa olla huomattavakin (Murphy–Cleveland).

Arviointitulosten oikeellisuutta parannettaessa ja arviointia kehitettäessä arvioijien koulutus on keskeisellä sijalla. Koulutuksessa tulee tähdentää mm. seuraavia asioita:

- Arviointitulosten keskiarvon pitää olla suuremmissa henkilöstöryhmissä lähellä arviointiasteikon keskikohtaa.
- Arvioinneissa pitää olla hajontaa keskiarvon ympärillä.
- Eri arvioijien arviointituloksissa ei saa olla suuria eroja eli arvioijan vaikutus arviointitulokseen pitää olla mahdollisimman pieni.
- Piilevien perusteiden, esim. sädekehäilmiön, eliminoimiseen pitää kiinnittää erityistä huomiota.

Arviointien oikeellisuutta voidaan tarkastella arviointitulosten tilastollisten jakaumien avulla. Mikäli arviointitulosten jakaumat ovat hyvin vinoja ja ne poikkeavat oleellisesti normaalijakaumasta, pitää tarkistaa onko arviointikriteerit määritelty oikein ja onko itse arviointi suoritettu oikein ja yhdenmukaisesti. Mikäli arviointimenettelyssä on puutteita ne on korjattava.

ARVIOINTIEN YLLÄPITO JA SEN EDELLYTYKSET

Arviointia tekevän esimiehen tulee jatkuvasti kehittää johtamistoimintaansa. Tärkeää siten on, että johtamisvastuussa oleva esimies perehtyy aikaisempaa syvällisemmin henkilöstönsä

- pätevyyteen eli koulutuksen ja työkokemuksen kautta hankittuihin avuihin ja niiden soveltamiseen työtehtävässä,
- nykyisiin työtehtäviin (sisältö, työtavat, ympäristötekijät),
- tietojen–taitojen kehittämiseen ja
- työuran kehittämiseen.

Esimiehen tulee olla ehdottoman puolueeton ja ennakkoluuloton, sillä muuten henkilöstön kannustava johtaminen ja kehittäminen eivät onnistu.

Yleensä on todettava, että palkkausjärjestelmä on juuri niin hyvä kuin sen rakentajat ja käyttäjät.

Arvioitavien on tiedostettava, että arviointitulos ja siihen sidoksissa oleva henkilökohtainen palkanosa eivät ole kiinteitä, vaan ne muuttuvat arviointitulosten mahdollisten muutosten mukaan. On muistettava, että henkilökohtaisen palkanosan suuruus ei ole saavutettu etu eli sitä voidaan myös laskea, jos arviointitulos tätä edellyttää. *Ennen kuin henkilökohtaista palkanosaa nostetaan tai lasketaan pitää varmistautua siitä, että työtuloksessa tai muissa henkilökohtaiseen palkkaan vaikuttavissa tekijöissä on tapahtunut todellinen muutos.*

Jos työtulos esimerkiksi alenee pitää tarkoin selvittää, johtuuko se henkilön työkäyttäytymisestä vai ulkopuolisista tekijöistä tai esimerkiksi sairaudesta. Keskustelujen jälkeen henkilölle voidaan varata mahdollisuus antaa uusintanäyttö. Uusi arviointi tehdään jo 2–3 kuukauden päästä tai perustelluista syistä vasta vuoden päästä. Mikäli arviointitulos ei ole normalisoitunut, henkilökohtaista palkanosaa yleensä lasketaan järjestelmän mukaisesti. Toinen tapa on laskea henkilökohtaista palkanosaa heti arviointitulosten huonontuessa, mikäli työtuloksen toteamiseen ei liity epävarmuustekijöitä.

Suoritusarvioinnit ovat tarkempia ja kannustavampia, kun seuraavat ehdot täyttyvät:

- Arvioinnit suoritetaan säännöllisesti.
- Arviointi perustuu henkilöstön, johdon ja esimiesten hyväksymään analyttiseen järjestelmään.
- Esimiehillä on hyvä tietämys henkilöstön tehtävistä.
- Arvioitavilla on mahdollisuus tuoda esiin erimielisyytensä arviointituloksesta, joka käsitellään organisaatiossa käytössä olevien normaalien hallintomenettelyjen mukaisesti.
- Arvioitavan tulostavoitteet ja tehtävät on oikein asetettu (esim. arvioitavan tulossopimus on oikein mitoitettu mm. resurssien suhteen).
- Tulostavoitteissa ja niiden arvioinnissa on otettu huomioon ympäristötekijät.

Työsuorituksen ja ammatinhallinnan arviointitulosten hyväksikäyttö

HYVÄKSIKÄYTTÖ PALKKAUKSESSA

Henkilökohtaisen palkanosan suuruus

Henkilökohtaisen palkanosan suuruus kokonaispalkkauksesta riippuu mm. siitä

- minkälaisesta palkkausjärjestelmästä on kyse (esim. suoritukseen ja pätevyyteen perustuva, palkkiopalkka-, urakkapalkkajärjestelmä),
- miten tiheällä luokituksella töiden vaativuus on luokiteltu. Jos työt on luokiteltu vain muutamaan vaativuusluokkaan, joudutaan usein henkilökohtaisella palkanosalla tekemään palkkaporrastus, jolloin henkilökohtainen palkanosan suuruus on normaalia suurempi,
- miten tärkeä henkilökohtaisen tuloksen merkitys on työssä,
- sisältääkö muut palkanosat henkilökohtaiseen palkanosaan yleisesti kuuluvia tekijöitä ja
- onko mahdollisuus tulospalkkioon.

Esimerkiksi myyntityössä ja muissa hyvin suoritussidonnaisissa töissä henkilökohtainen palkanosa voi olla yli puolet jopa 80 prosenttia palkkauksesta.

Mikäli työn vaativuus on luokiteltu vain muutamiin vaativuusluokkiin, henkilökohtainen palkanosa on usein suurempi kuin tiheäluokituksellisessa vaativuusluokituksessa.

Jotta henkilökohtainen palkanosa olisi kannustava sen tulisi normaalitilanteessa olla keskimäärin 30 prosenttia työkohtaisesta palkasta. Henkilökohtaisen palkanosan suuruus työkohtaisesta palkasta on tavallisimmin noin 5–50 prosenttia. Yleensä 0 prosentin henkilökohtaisen palkanosan määrää tulisi välttää, koska menettely jo psykologisista syistä on käytännössä havaittu ongelmalliseksi. Tosin käytössä on sovelluksia, joissa esimerkiksi yhden pisteen työsuorituksesta ei makseta lainkaan henkilökohtaista palkanosaa.

Yleensä työkohtainen palkanosa muodostaa suurimman osan kokonaispalkkauksesta.

Henkilökohtaisen palkanosan tulee määräytyä henkilökohtaisen palkan määrittävän järjestelmän mukaisesti. Jos organisaatiossa henkilökohtainen palkan osuus on maksimissaan 50 % tehtävän vaativuuteen sidoksissa olevasta palkasta ja jos henkilökohtainen työsuoritus on arvioitu 1–5

arviointiasteikolla, niin henkilökohtainen palkka voi vaihdella arviointituloksen mukaan esimerkiksi asetelman 2 ja kuvion 4.1 mukaisesti.

Arviointituloksen ja palkanmääräytyminen yhteys

Esimerkkitapauksessa henkilökohtaisen palkan osuus tehtäväkohtaisesta palkasta on alimmillaan 5 prosenttia arviointituloksen ollessa luku "1". Se kasvaa tasaisesti ollen maksimissaan 50 prosenttia tehtäväkohtaisesta palkasta.

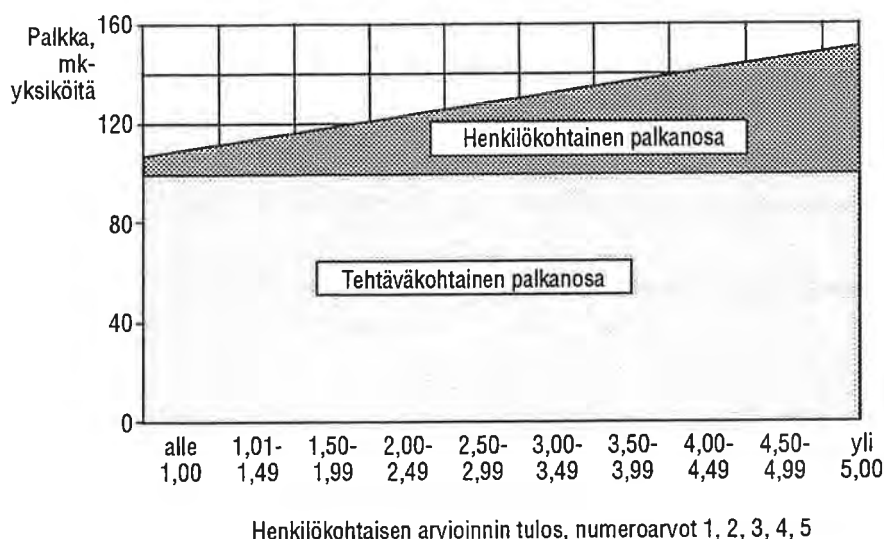
Suosittelavaa on, että henkilökohtaisen palkanosan suuruus muuttuu jatkumana arviointituloksen mukaan tai tiheänä porrastuksena, kuten asetelmasa 2.

Asetelma 2. Esimerkki henkilökohtaisen palkan määräytymisestä arviointituloksen mukaan

Arviointitulos yhteensä (1–5 numero- asteikolla)	Tehtäväkohtai- nen palkka (mk-yksiköitä)	Henkilökohtai- nen palkanosa (mk/yksiköitä) (= %:a 100 mk- yksikön palkasta)	Kokonais- palkka (mk-yksikköä)
–1,00	100	5	105
1,01–1,49	100	10	110
1,50–1,99	100	15	115
2,00–2,49	100	20	120
2,50–2,99	100	25	125
3,00–3,49	100	30	130
3,50–3,99	100	35	135
4,00–4,49	100	40	140
4,50–4,99	100	45	145
5,00	100	50	150

Uuden henkilön kyseessä ollessa hänelle voidaan maksaa henkilökohtaista palkanosaa aluksi esimerkiksi vajaat puolet keskimääräisen henkilökohtaisen palkanosan määrästä tai maksaa järjestelmän mukainen alin henkilökohtaisen palkan määrä.

Kuvio 4.1. Henkilökohtaisen palkan määräytyminen työtuloksen mukaan



ARVIOINTITULOSTEN HYVÄKSIKÄYTTÖ KANNUSTAVASSA JOHTAMISESSA

Palkitseminen on tärkeä väline kannustavassa johtamisessa. Työtulokseen vaikuttavat lisäksi mm. johtaminen, toimintojen ja tehtävien organisointi sekä työmotivaatioon ja työyhteisöön liittyvät tekijät. Asiaa on käsitelty tarkemmin henkilöstövoimavarojen hallintaa ja laskentajärjestelmää käsittelevässä kirjassa (Lehtonen). Johtamistoimintojen tavoitteena on käyttää henkilöstöä siten, että optimoidaan

- organisaation tuottavuus
- henkilöstön kehittäminen ja
- henkilöstön työtyytyväisyys.

Henkilökohtaisen työsuorituksen arviointitulokset kertovat, miten henkilö on omien tulostavoitteidensa saavuttamisen kautta vaikuttanut kokonaistuloksen/tuottavuuden syntyyn.

Mikäli henkilö säännöllisesti ylittää työtuloksensa, se on merkki siitä, että hän on helpommin siirrettävissä uusiin samantasoisin tai vaativampiin tehtäviin organisaatiossa kuin henkilöt, jotka alittavat tulostavoitteensa. Mikäli näin menetellen organisaatiolle koituu työpanoksesta enemmän lisäarvoa, henkilö kannattaa siirtää uusiin tehtäviin. Menettely kehittää henkilön taitoja ja lisää myös työtyytyväisyyttä, millä on edelleen vaikutusta tuottavuuteen. Työnantajan tavoitteena on hyödyntää henkilöstönsä

tietoja ja taitoja maksimaalisesti, vaikka näin ei läheskään aina tapahdu, koska häntä ei ole kohdennettu oikeisiin työtehtäviin.

Mikäli henkilö jatkuvasti alittaa asetetut tulostavoitteensa, johdon pitää etsiä keinoja hänen tietojensa-taitojensa ja työtapojensa kehittämiseksi sekä mahdollisten työtekoa haittaavien ympäristötekijöiden parantamiseksi. Epätydyttävä työtulos voi olla seurausta myös siitä, ettei henkilö toimi tietotaito-ominaisuuksiaan vastaavissa työtehtävissä. Tällöin johdon tulisi harkita henkilön siirtämistä hänelle paremmin sopiviin tehtäviin. Näin menetellen saadaan osaltaan positiivisia vaikutuksia organisaation tuottavuuteen sekä ko. henkilön kehittämiseen ja työtyytyväisyyteen.

Henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi on henkilökohtaisen palkanosan määrittämisen ohella myös johdon väline henkilöstön kehittämisessä. Esimiehen päätavoite ei suinkaan ole mitata mekaanisesti henkilöstönsä työtulosta kerran vuodessa. Esimiehen tulee olla henkilöstönsä nähden epäitsekkäs valmentaja, joka pyrkii kaikin tavoin auttamaan ja luomaan ulkoisia edellytyksiä yksikköönsä kuuluvien henkilöiden mahdollisimman hyvän työtuloksen saavuttamisessa. Esimiehen tulisi käyttää riittävästi työaikaansa henkilöstöjohtamiseen eli työntekijöiden töiden järjestelyyn, työtehtävien sisällön kehittämiseen, henkilöstön kehittämiseen (ml. yksilöllinen urakehitys), ulkoisten työolosuhteiden luomiseen, henkilöstönsä tilan (fyysisen/psykkinen työkuunto, työtyytyväisyys jne.) seurantaan ja siinä esiintyvien ongelmien korjaamiseen. Henkilöstötilinpäätös on yksi apuväline näissä tehtävissä.

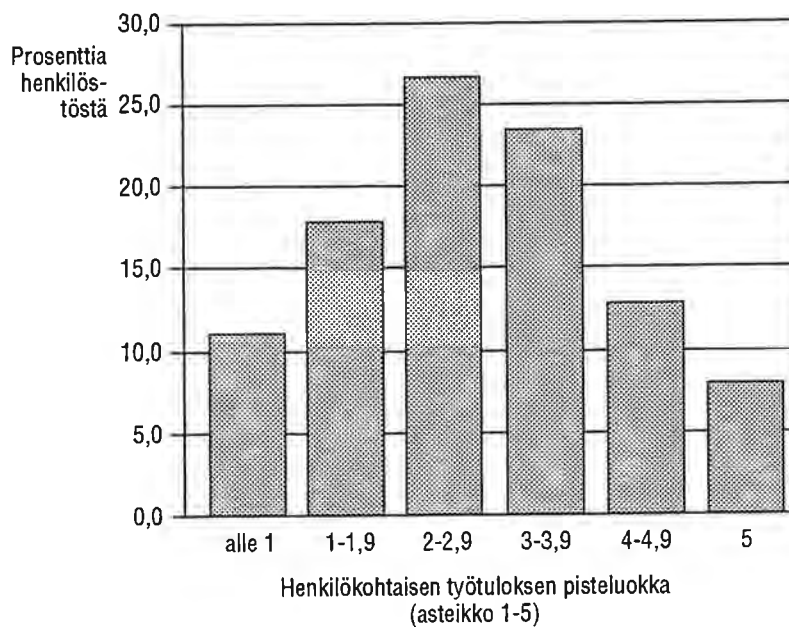
Henkilökohtaisen suorituspalkkauksen laadun arviointi ja toteutumisen seuranta

Henkilökohtaisen palkkauksen soveltamisessa on tärkeää, että henkilökohmainen arviointijärjestelmä

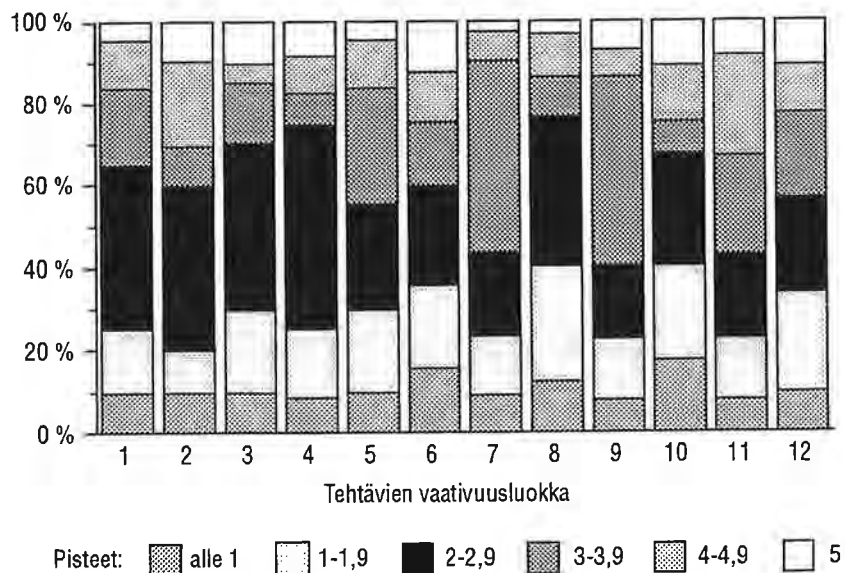
- mittaa yksinomaan henkilön ammatinhallintaa ja työsuoritusta ennalta henkilölle asetettujen tulostavoitteiden mukaisesti (validiteetti) ja
- antaa saman arviointituloksen tehtäessä mittaus uudelleen, eri ajan-kohtina ja vaikkapa eri henkilön toimesta (reliabiliteetti).

Jotta järjestelmä on toimiva sen pitää olla kannustava ja arvioinnin kohteena olevan henkilöstön tulee luottaa sekä järjestelmään että arvion tekeviin esimiehiin. Organisaatiossa henkilökohtaisen palkkauksen pitää tapahtua sekä yksikön sisällä että yksiköiden välillä yhdenmukaisin periaatein. Esimerkiksi tietyn arviointituloksen saavuttamiseen pitää edellyttää samaa työtulosta eri yksiköissä, ts. arviointien skaalauksen ja määritelmien pitää

Henkilöstön jakaantuminen (%) henkilökohtaisen työsuorituksen (saavutettujen pistearvojen) mukaan



Henkilöstön jakaantuminen (%) henkilökohtaisen työsuorituksen (saavutettujen pistearvojen) mukaan eri vaativuusluokissa



olla yhdenmukaisia. Kullekin henkilölle pitää pystyä perustelemaan hänen arviointituloksensa ja tarvittaessa käyttämään apuna mm. vertailevaa tilastotietoa.

Johdon tulee valvoa henkilökohtaisen palkkauksen toteutuksen oikeuden- ja yhdenmukaisuutta organisaatiossa. Yhdenmukaisuuden varmistamiseksi ja arvioinnin laadun varmistamiseksi arvioijat ja organisaation johto tarvitsevat avuksi tilastotietoa arviointien toteutumisesta oman arviointiryhmän ja organisaation muiden vertailuryhmien välillä. Arviointituloksista tehdään tarkoituksenmukaisella henkilöryhmä- ja/tai yksikköjaotuksella numerojakaumia kokonaisuudessaan sekä eri vaativuusryhmissä. Tuloksia havainnollistavat erityisen hyvin seuraavan sivun esimerkkien tapaiset graafiset kuviot. Järjestelmän luotettavuuden varmistamiseksi saattaa olla tarkoituksenmukaista kerätä säännöllisesti palautetta henkilöstön luottamuksesta järjestelmään ja esimiesten kykyyn tehdä henkilökohtaisia arviointeja.

HENKILÖKOHTAISEN PALKKANOSAN SOVELLUTUSESIMERKKEJÄ

Liitteessä 4.1 olevissa sovellutusesimerkeissä henkilöiden työn suoritusta mitataan työtulosta, ammatinhallintaa, johtamistaitoa, yhteistyökykyä ja muutos- ja uudistumiskykyä mittaavien päätekijöiden avulla. Kutakin päätekijää mitataan 3–5 osatekijällä. Päätekijät voivat esiintyä myös itsenäisinä ilman osatekijöitä. Sovellutusesimerkkien tarkoituksena on havainnollistaa henkilökohtaisen palkkauksen järjestelmää. Organisaatio voi käyttää niitä yhtenä ratkaisumallina omaa järjestelmäänsä räätälöidessään. Sellaisenaan esimerkkejä ei pidä käyttää, koska esimerkiksi arviotavien tekijöiden määrä niissä liian suuri.

5 TULOSPALKKIO-PALKKAUS

Tulospalkkiot osana palkkausjärjestelmää

Tulospalkkiopalkkaus on tulokseen perustuva palkanosa, joka voidaan rakentaa erillisenä täydentämään palkkausjärjestelmän muita osia, kuten työkohtaista ja henkilökohtaista palkanosaa.

Tulospalkkiopalkkauksessa maksetaan etukäteen asetettujen tulostavoitteiden saavuttamisesta tai ylittämisestä erillisiä, yleensä kollektiiviperusteisia palkkioita, tulospalkkioita. Ne eroavat muista palkkausjärjestelmän osista monella tavalla.

- Tulospalkkiot eivät sisälly yksilön henkilökohtaiseen palkkaan, vaan ne määräytyvät yleensä ryhmän yhteisen tuloksen perusteella ryhmän kaikille jäsenille. Tulospalkkiyksikköinä, joille tulostavoitteet on asetettu ja joiden tuloksen mukaan palkitaan voivat olla joko koko organisaatio, sen alayksikkönä toimiva osasto, tulosalue tai tulosityksikkö, yksittäiset projektit tai tiimit, jonkun työprosessin muodostavat ns. luonnolliset työryhmät tai näiden erilaiset yhdistelmät.
- Tulospalkkioista ei sovita työehtosopimuksissa eikä niihin liity minimisäännöksiä. Palkkioiden maksu on ehdollistettu tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseen tai ylittymiseen riippuen siitä, miten tavoitteet on asetettu. Jos jaettavaa ei paremman tuloksen muodossa synny, ei tule palkkioitakaan.
- Tulospalkkiot ovat muusta palkkauksesta erillistä palkkausta. Ne maksetaan muusta palkkauksesta erillään ja harvemmin kuin säännöllinen kuukausipalkka, yleensä kerran tai kaksi kertaa vuodessa. Palkkatilastoinnissa ne lasketaan kuitenkin palkansaajan säännöllisen työajan ansioon, koska palkkiot ansaitaan pääosin säännölliseltä työajalta.

RYHMIEN KANNUSTAMINEN

Tehokkaimmin tulospalkkiot toimivat kun halutaan kannustaa ryhmiä toimimaan entistä paremmin yhteisen päämäärän hyväksi. Erityisen tehokkaita ne ovat ryhmissä, joissa työtehtävien riippuvuus toisistaan on suuri. Kokonaistehokkuuden kannalta on järkevää aina varmistaa, että paitsi ryhmissä myös koko työprosessissa henkilöiden ja ryhmien välinen yhteistyö sujuu ilman päällekkäisyyksiä, hidastuksia, odotusaikoja ja muita ylimäärisiä kitkatekijöitä.

Joskus harvoin tulospalkkiojärjestelmiä on rakennettu myös yksilötason tulostavoitteisiin. Tyypiesimerkkejä tällaisista ovat myyntihenkilöstön provisiopalkkiot tai bonuspalkkiojärjestelmät, joissa ei kuitenkaan tulostavoitteista sovita välttämättä etukäteen.

Yksilötason palkitsemisessa ongelmia aiheuttaa se, että monissa töissä yhden yksilön panosta on vaikea erottaa kokonaistuloksesta. Hyvää tuotetta on esimerkiksi helppo myydä. On vaikea eritellä, mikä kasvaneissa myyntiluvuissa on pelkästään myyjien omaa ansiota. Siksi on aiheellista harkita kannattaisiko myyntilukujen kasvamisesta palkita myös tuotekehittelijöitä, valmistajia ja markkinoijia.

Nykyajalle on tyypillistä, että työtehtävät ovat tulleet entistä enemmän toisistaan riippuvaisiksi. Tämä on osaltaan lisännyt sellaisten ryhmäkannustimien käyttöä, joissa tehostuvasta yhteistyöstä voidaan erikseen palkita.

Ryhmäpalkkauksen muotoja

Ryhmäkohtaiseen palkitsemiseen on kehitetty monenlaisia muitakin tulossidonnaisia palkitsemistapoja kuin tulospalkkiot. Ne ovat saaneet nimensä sen mukaan, mihin palkka on sidottu. Tällaisia ovat mm. tuottavuuspalkkiot, tuotantopalkkiot, aloitepalkkiot, bonuspalkkiot, voittopalkkiot, voitonjakojärjestelmät sekä henkilöstörahastojärjestelmät.

ORGANISAATIO- JA RYHMÄTASON KANNUSTIMET

Edellä mainitut ryhmäpalkkauksen muodot on tarkoitettu joko ryhmien tai koko organisaatiotason kannustimiksi.

Tuottavuus- ja tuotantopalkkiot sekä voitonjako- ja henkilöstörahastojärjestelmät ovat organisaatiotason kannustinjärjestelmiä. Niissä maksetaan henkilöstölle palkkioita koko organisaation toteutuneen tuloksen perusteel-

la. Tuottavuuspalkkiot maksetaan yleensä työn tuottavuudesta ja tuotanto-palkkioissa maksuperusteena on tuotannon kasvu.

Vaikka aloitepalkkiot ja bonuspalkkiot ovat joskus myös ryhmien kannus-tinjärjestelmiä, niitä käytetään kuitenkin useimmiten yksilötason kannusti-mina.

Tulospalkkiot ovat ryhmätason kannustimia. Ne soveltuvat kaikista edellä mainituista parhaiten pienten ryhmien eli käytännössä yhdessä työskentele-vien henkilöiden kannustamiseen ja palkitsemiseen.

VOITONJAKO

Voitonjaossa osa yrityksen voitosta jaetaan koko henkilöstölle. Yrityksen omistajat haluavat voitonjaon avulla sitouttaa henkilöstön yritykseen ja sen tulokseen. Voitto voidaan jakaa joko käteisenä rahana tai osakkeina tai muina arvopapereina. Lisäksi maksatus voi tapahtua joko heti tai viiveellä, kuten tapahtuu henkilöstörahas-tojärjestelmissä.

Voitonjaolla ja tulospalkkioilla on se ero, että voiton jakamisesta päättää omistaja joko etukäteen laaditun järjestelmän tai joskus vasta jälkikäteen tehdyn päätöksen perusteella. Sen sijaan tulospalkkioiden määräytymisperiaatteisiin voivat työntekijät olla vaikuttamassa.

Varsinkin käteisenä rahana tapahtuva voitonjako on yritysmaailmassa no-peasti lisääntymässä tulospalkkiopalkkauksen kustannuksella. Syynä on se, että voitonjaossa maksettavilla palkkioilla on työnantajalle parempi hyöty-suhde kuin tulospalkkioilla.

Tulospalkkioiden yhteydessä työnantaja joutuu maksamaan kaikki palkan sivukulut. Sadan markan palkkio maksaa työnantajalle 170 mk, jos henkilö-sivukustannukset ovat 70 prosenttia. Sen sijaan voitonjaosta peritään aino-astaan sosiaaliturvamaksu, ei lainkaan työeläkemaksuja. Sama pätee myös henkilöstörahas-to-lain mukaan määräytyviin suorituksiin eli rahaston jäse-nille maksettaviin voittopalkkioeriin. Ehtona on tällöin mm. se, että palkki-oiden maksamisesta ei tehdä sopimusta, joka velvoittaa työnantajaa.

HENKILÖSTÖRAHASTOT

Henkilöstörahas-tojärjestelmä on yhden yrityksen tai jonkun muun organi-saation henkilöstön perustama, omistama ja hallitsema rahasto, jonka tarkoituksena on hallita yrityksen suorittamia voittopalkkioita ja muita rahastolle kuuluvia varoja. Sen avulla on tarkoitus kehittää sisäistä yhteis-toimintaa ja ulkoista kilpailukykyä. Henkilöstörahas-toa voi pitää myös osallistumisjärjestelmänä, joka edistää taloudellista demokratiaa.

Henkilöstörahastojärjestelmä poikkeaa edellä kuvatusta voitonjaosta siten, että voitonjaossa ei ole takana järjestelmää ja että rahaston toimintaperiaatteista on myös henkilöstö päättämässä.

Suomessa on henkilöstörahastolaki, jonka keskeiset periaatteet ovat vapaaehtoisuus, yrityskohtaisuus ja monimuotoisuus. Laki sisältää tarkat säännökset mm. rahaston perustamisesta, jäsenyydestä, pääomasta, rahasto-osuuksista, hallinnosta, päätösvallasta rahastossa ja valvonnasta. Rahastojen valvonta on annettu työministeriön tehtäväksi.

Henkilöstörahaston perustaminen edellyttää, että käytössä on voittopalkkiojärjestelmä, jossa määritellään yrityksen rahastolle suorittamat voittopalkkioerät ja erien jakaminen jäsenille. Voittopalkkiojärjestelmästä ja sen soveltamisesta päättää yritys vaikkakin sen perustamista ja sääntöjä käsitellään yhteistoiminnassa henkilöstöryhmien kanssa. Henkilöstörahasto voidaan perustaa yritykseen, jonka palveluksessa on vähintään 30 henkilöä.

Voittopalkkioerällä tarkoitetaan rahasuoritusta, joka määräytyy yrityksen tuloslaskelman mukaisesta käyttökatteesta tai sen jälkeisestä toiminnan kannattavuutta osoittavasta erästä. Rahaston jäsenyyden kestänyt viisi vuotta voi rahaston osuuksista nostaa kunakin vuonna enintään 15 prosenttia. Henkilöstölle maksettavat voittopalkkioerät voidaan maksaa jäsenille joko tasasuuruksina tai suhteutettuna palkkaan. Palkkioeriä voidaan siirtää myös rahaston yhteispääomaan.

Tulospalkkiot ja voitonjakoon perustuvat palkkiot ovat enakkoperintälain tarkoittamaa palkkaa, josta työnantaja on velvollinen suorittamaan ennakon pidätyksen. Verotuskohtelu tulee uudistetun tuloverolain mukaan olemaan erilaista näissä järjestelmissä. Henkilöstörahastosta saatavan voittopalkkion verotusta on kevennetty siten, että 20 prosenttia henkilöstörahaston kautta saatavasta tulosta on kokonaan verovapaata ja 80 prosenttia veron alaista ansiotuloa. Lakia sovelletaan ensimmäisen kerran vuodelta 1996 toimitettavassa verotuksessa.

Palkka- ja työvoimakustannustilastoinnissa voitonjakoon perustuvat palkkiot sisällytetään kokonaisansioon tai verottomiin korvauksiin.

Henkilöstörahaston kautta maksettavien voittopalkkioiden välitön kannustinvaikutus voi olla tulospalkkioita huonompi siitä syystä, että palkkiorahat on sidottu pitkäksi aikaa rahastoon, ennenkuin niitä voidaan nostaa. Palkkiomuodot eroavat toisistaan myös tulostavoitteiltaan. Voittopalkkioiden tulostavoitteet ovat suoraan tuloslaskelman tunnuslukuja. Tulospalkkioiden tulostavoitteet ovat usein konkreettisempia ja eri yksiköissä erilaisia. Näistä syistä voittopalkkiot tuskin kokonaan korvaavat tulospalkkioita.

Vuosien 1996–1997 tulopoliittiseen sopimukseen liittyen valtion keskustason neuvotteluosapuolet selvittävät, miten voitaisiin henkilöstörahastojen perustamisella syventää virastojen ja laitosten sisäistä yhteistoimintaa ja parantaa tuottavuutta ja laatua.

TIIMIT JA PALKITSEMINEN

Tiimiorganisointumisen on yleistynyt myös valtiolla. Sen tarkoitus on järjestää työskentely siten, että joukko osaamisalueiltaan toisiaan täydentäviä asiantuntijoita sitoutuu yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin ja suoritukseen sekä kantaa yhdessä vastuun yhteisestä tuloksesta. Ajatuksena on koota tiimiryhmä siten, että tavoiteltu lopputulos vaatii kaikkien ryhmän jäsenten asiantuntemusta ja panosta ja että ryhmä todella aidosti työskentelee yhdessä. Näistä lähtökohdista johtuen tiimit on tarkoitettu kohtalaisen pieniksi ryhmiksi, joiden kokoonpanoa ja joskus myös tavoitteita voidaan tarvittaessa myös muuttaa nopeasti. (Hannus)

Ero perinteisen työryhmän ja tiimin välillä on siinä, että työryhmän tulos syntyy sen jäsenten yksilöllisen työpanoksen kautta, kun taas tiimeissä tulos syntyy sekä yksilöllisen että yhteisen työpanoksen kautta. Työryhmiin valitaan selvä johtaja, mutta tiimeissä vastuu on yhteinen.

Tiimin perustamisen perimmäisenä syynä on halu tehostaa toimintaa ja parantaa henkilöiden suorituskykyä. Samalla tavalla kuin kannustava palkitseminen tiimikin on yksi johdon tavoista ohjata toimintaa ja saada henkilöt työskentelemään tavoitteen suuntaan.

Jos tiimityötä ja sen päämäärähakuisuutta halutaan vielä tehostaa, siihen kannattaa yhdistää myös sellainen ryhmäkohtainen palkitseminen, jossa palkkioiden maksamisen kriteereinä ovat tiimin yhteiset tulokset. Tiimin yhteisen tuloksen arviointi ja sen perusteella palkitseminen on sitä mielenkäämpää mitä enemmän ryhmän yksittäisten jäsenten tulos riippuu toisten tuloksista. Arviointi muodostuu hankalaksi silloin kun riippuvuus toisten työpanoksesta on vähäistä tai kun tiimin tuloksen syntymiseen ovat vaikuttamassa myös ulkopuoliset henkilöt tai ryhmät. Tällöin tiimin jäsenten palkittamisessa tulee kysymykseen paremminkin henkilökohtainen palkkaus. (vrt. luku 4.5.2.)

Tulospalkkiojärjestelmä soveltuu hyvin tiimin palkittamiseen, koska sen ja tiimiorganisoinnin lähtökohdissa ja tavoitteissa on paljon yhteistä.

Kehityksen suunta

Tulospalkkiot, bonukset ja voittopalkkiot ovat esimerkkejä palkkauksen tulossidonnaisista kannusteista, jotka ovat voimakkaasti yleistyneet 80-luvun alusta lähtien eri henkilöstöryhmien palkkaustavoissa. Kiristynyt kilpailu markkinoista on saanut yritykset kokeilemaan mitä erilaisempia palkittamisjärjestelmiä, saadakseen lisätehoa henkilöstöressurssista.

Muutoksen suunta näyttää olevan kansainvälinen ja samankaltainen kaikilla sektoreilla. Kehitykselle on tyypillistä, että organisaatiot madaltuvat ja organisaatiokulttuurit muuttuvat aikaisempaa osallistuvimmiksi. Uuden tulokulttuurin omaksuminen on mahdollistanut saman kehityksen lähes samanaikaisesti myös julkisella sektorilla.

Julkisen sektorin tulosohejauksesta ja -johtamisesta on seurannut toimintojen hajauttaminen ja samalla myös toimivallan ja vastuun siirtäminen, sinne missä työ tehdään. Tämä on pakottanut ottamaan vastuun myös tuloksista ja toiminnan tehostamisesta. Uudessa tilanteessa johto on tarvinnut uusia välineitä päästäkseen haluttuun tulokseen.

Makrotalouden näkökulmasta kaikki tulossidonnaiset palkkaustavat voivat toimia joustoelementtinä yleisessä palkkatasossa, jolla on vaikutuksensa koko kansantalouden kilpailukykyyn ja yritysten kannattavuuteen. Jousto-varan on oltava kaksisuuntaista; sekä ylöspäin että alaspäin. Hyvinä aikoina tuloksen parantuessa palkkioita on varaa maksaa, mutta huonompina aikoina palkkioista pitää voida luopua. Palkkatason tulisi joustaa tulospalkkiojärjestelmälle asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja palkanmaksukyvyn rajoissa.

Jotkut ovat toisaalta huomauttaneet, että palkkajousto vahvistaa suhdannekehitystä. Toisin sanoen, jos palkkoja alennetaan matalasuhdanteessa, ostokyky heikkenee. Tämä taas alentaa kysyntää, vähentää tuotantoa ja edistää suhdannetaantumaa. Säilyttääkseen kilpailukykinsä yritys tai muu organisaatio joutuu joka tapauksessa sopeutumaan esimerkiksi työpanoksen kustannuksia alentamalla eli vähentämällä väkeä tai alentamalla palkkoja.

Joustavaa palkkausjärjestelmää ja tulossidonnaista palkkaa pidetään Japanin yksityissektorin yhtenä menestystekijänä. Siellä palkat ovat joustaneet sekä ylöspäin että alaspäin 10–30 prosenttia. On väitetty, että tulospalkkiojärjestelmiensä avulla japanilaiset ovat selvinneet huonojen aikojen yli ilman lomautuksia ja massatyöttömyyttä. (Rehnström)

Tulospalkkiopalkkauksen tavoitteet

Kun tulospalkkiojärjestelmä aiotaan ottaa käyttöön, on tiedettävä miksi se halutaan ja mitä sillä aiotaan saada aikaan. Koska tulospalkkiojärjestelmä on muusta palkkausjärjestelmästä erillinen palkanosa, sillä pitäisi tavoitella jotain sellaista, mihin muilla palkkauksen osilla on vaikea päästä. Sen avulla on mahdollista kannustaa työntekijöitä ajattelemaan koko organisaation, sen jonkun yksikön tai ryhmän yhteisiä tavoitteita sekä tekemään yhteistä tulosta. Tulospalkkiopalkkauksella on tarkoitus motivoida henkilöstö yhteistyössä tekemään hyvää tulosta, hyvää palvelua ja hyvää laatua.

TULOKSEN PARANTAMINEN

Tulospalkkiojärjestelmän yleistavoitteena on tuloksen parantaminen. Joskus tavoite ilmaistaan laadun, joskus tuottavuuden tai tehokkuuden parantamisena. Tavoitteena voi olla myös työyhteisöä haittaavan yksittäisen ongelman korjaaminen. Yrityspuolella tulospalkkioita perustellaan kannattavuuden ja kilpailukyvyn parantamistarpeella.

Tulospalkkioiden saamisen edellytyksenä on, että parantunut tulos pystytään objektiivisesti osoittamaan tätä varten rakennetuilla mittareilla. Joissakin tapauksissa voidaan käyttää myös tuloksen arviointia joko osittain tai kokonaan. Kokonais- tai osittaisarviointiin joudutaan turvautumaan, jos selkeitä tulosmittareita ei ole löydettävissä.

Suomessa ei ole tehty tutkimuksia tulospalkkiopalkkauksen taloudellisesta kannattavuudesta, mutta eräässä amerikkalaisessa tutkimuksessa vertailtiin 100 yritystä ja saatiin tulos, että tulospalkkioita käyttävillä yrityksillä oli parempi kannattavuus kuin muilla.

JOHTAMISEN VÄLINE

Johdon näkökulmasta tulospalkkiojärjestelmä on ennen kaikkea tuloksenteon apuväline sekä osa yleisjohtamista ja johtamisjärjestelmää. Johto on kokenut tulospalkkiot tehokkaaksi toiminnan ohjauksen apuvälineeksi ja taitava esimies hyödyntää järjestelmää päivittäisessä johtamisessaan. Siksi sitä ei pitäisikään nähdä pelkästään eikä edes ensisijaisesti palkitsemisjärjestelmänä.

TOIMINNAN KEHITTÄMISEN VÄLINE

Tulospalkkiojärjestelmä on nähtävä myös organisaation toiminnan kehittämisenvälineenä. Kehittämiseen liittyviä tekijöitä kannattaa pitää tulospalkkiojärjestelmän osana jatkuvasti. Kun aikaisemmat tavoitteet on saavutettu, seuraavan vuoden malliin voidaan ottaa uudet ja erilaiset kehittämistavoitteet. Kehittämistyön kohteita löytyy runsaasti. Esimerkiksi:

- tarkistetaan mahdollisuuksia pienentää muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia,
- etsitään keinot materiaalin säästämiseksi,
- muotoillaan työtehtäviä uudelleen,
- yksinkertaistetaan menettelyjä,

- vähennetään poissaoloja,
- kehitetään uusia tuotteita tai palveluja,
- lisään ulkopuolisen rahoituksen osuutta,
- vähennetään virheitä,
- lyhennetään läpimenoaikoja,
- lisään henkilöstön monitaitoisuutta ja
- parannetaan turvallisuutta.

Tulospalkkiojärjestelmän kehittämistavoitteiden avulla on mahdollista tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista myös pitkällä tähtäimellä. Järjestelmän suunnittelu pitäisikin kytkeä osaksi organisaation strategista suunnittelua. Tällöin järjestelmä toimisi aktiivisena uusien kehittymismahdollisuuksien avaajana eikä pelkästään reagoisi ongelmiin. (Harju)

HENKILÖSTÖN KANNUSTAMINEN

Tulospalkkiot on keino kannustaa henkilöstöä ja pitää yllä motivaatiota toimimaan organisaation tulostavoitteiden hyväksi. Henkilöstön kannalta tulospalkkiot ovatkin etupäässä työnteon kannustimina. Sivutuotteina saadaan kuitenkin usein lisääntynyttä vastuuntuntoa, sitoutuneisuutta, yhteistyötä, työtyytyväisyyttä ja kiinnostuneisuutta koko organisaation tuloksesta ja taloudesta.

PALKKAJOUSTAVUUS

Jousto on yksi keskeinen palkkapolitiikan tavoite ja se voidaan toteuttaa tulospalkkiopalkkauksella. Palkan edellytetään joustavan mm. työsuorituksen, työmäärän ja palkanmaksuvaran mukaan. Taloudellisesti huonoina aikoina lomautusten ja irtisanomisten tarve vähenisi tai poistuisi, mikäli palkkakustannukset voisivat riittävästi joustaa myös alaspäin.

Tulospalkkiopalkkauksen periaatteita

KANNATTAVAA TOIMINTAA

Tulospalkkiopalkkauksen on oltava organisaatiolle aina taloudellisesti kannattavaa. Toisin sanoen sen avulla tuloksen on parannuttava niin paljon, että palkkiot sivukuluineen tulevat ansaituksi ja järjestelmästä aiheutuvat muut kulut, kuten käytetty työaika ja hallinnolliset kulut tulevat maksetuiksi. Tulospalkkioita on järkevää maksaa vain siinä tapauksessa, että ne tuottavat hyötyä myös työnantajalle.

Usein suositellaan, että tuloksen paranemisesta pitäisi yksi kolmasosa jakaa palkkioihin. Toinen kolmasosa jää palkanmaksajalle ja viimeinen kolmasosa voidaan palauttaa työyhteisöön ja suunnata esimerkiksi työyhteisön kehittämiseen.

PALKKIOT EIVÄT OLE SAAVUTETTUJA ETUJA

Tulospalkkiopalkkaus ei ole neuvottelukysymys eli siitä ei sovita siitä huolimatta, että järjestelmän periaatteista ja palkkioiden määräytymisperusteista täytyy olla yhteisymmärrys henkilöstön kanssa.

Järjestelmän luonteen mukaisesti palkkiot eivät ole saavutettuja etuja, vaan määräytyvät tulosten mukaan ja ne on jokaisella jaksolla ansaittava erikseen. Tämä merkitsee samalla sitä, ettei tulospalkkioita erikseen koroteta yleisten palkantarkistusten yhteydessä.

HENKILÖSTÖN VAIKUTUSMAHDOLLISUUS TULOKSEEN

Tulospalkkiomallien tavoiteasettelussa on huomioitava, että palkkioiden saaminen on kytketty sellaisiin tekijöihin, joihin henkilöstö voi vaikuttaa. Eri ryhmien palkkiokriteerit voivat siten olla toisistaan poikkeavia erilaisten vaikutusmahdollisuuksien vuoksi.

Jos yhdeksi tavoitteeksi asetettaisiin esimerkiksi kustannusten säästö, tulospalkkauksen kriteeriksi kannattaa valita vain se kustannusten osa, johon henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa. Tällöin tarkasteluun voi tulla esimerkiksi materiaalikustannusten säästö, energian säästö tai virhekappaleiden vähentäminen.

Ulkoiset tekijät voivat joskus olla vaikuttamassa tulokseen siinä määrin, että ne on järjestelmässä jollakin tavalla huomioitava, jos niitä ei pystytä

kokonaan välttämään. Tällaisia henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella olevia tekijöitä ovat esimerkiksi taloudelliset suhdanteet (tullattavien tavaroiden määrä), valuuttakurssien vaihtelu tai vaikkapa sääolosuhteet (lumen aeraus). Näiden tekijöiden vaikutus on pyrittävä poistamaan tuloksesta joko niin, että niitä ei oteta huomioon eikä niihin liittyviä tekijöitä mitata tai että ne otetaan huomioon vain tiettyyn rajaan saakka. Esimerkiksi säätilan vaihteluiden voimakkaat vaikutukset tulokseen voitaisiin korjata erityisellä säätilakertoimella.

HENKILÖSTÖN HYVÄKSYNTÄ

Tavoitteena on, että tulospalkkiopalkkaus koskisi koko henkilöstöä, etteivät eri yksiköt tai henkilöstöryhmät joutuisi eriarvoiseen asemaan. Palkkiojärjestelmän avulla koko henkilöstö voidaan ohjata tavoitteelliseen yhteistyöhön ja yhteisen tuloksen parantamiseen. Tämä voi onnistua vain, jos henkilöstö tuntee ja hyväksyy järjestelmän sisällön ja toiminnan.

YLEISMALLIA EI OLE

Valtion organisaatiot toimivat eri toimialoilla ja silloin niiden tulostavoitteetkin poikkeavat monin tavoin toisistaan. Tulospalkkiopalkkauksen suunnittelussa lähdetään liikkeelle kunkin organisaation tulostavoitteista, jotka puretaan alaspäin yksikkö- ja ryhmätasolle. Tästä syystä tulospalkkiopalkkaukselle ei ole olemassa yleismallia, vaan se on suunniteltava ja rakennettava kunkin organisaation omista lähtökohdista ja omaan työyhteisökulttuuriin sopivaksi. Mallit eivät ole pysyviä, vaan niitä ja niihin sisältyviä tulostavoitteita tulee tarkentaa ja toiminnan muutoksen edellyttämällä tavalla vaihdella vuosittain.

Onnistumisen edellytykset

MUU PALKKAUSJÄRJESTELMÄ KUNNOSSA

Tulospalkkiojärjestelmä ei milloinkaan korvaa muita palkkaustapoja eikä varsinaista palkkausjärjestelmää tai niiden puutteita. Siksi ennen tulospalkkioiden käyttöönottoa pitäisi varmistaa, että palkkausjärjestelmän muut osat eli työkohtainen ja henkilökohtainen osa ovat kunnossa ja että palkkausjärjestelmä koetaan riittävän oikeudenmukaiseksi ja kannustavaksi.

Tämän selville saamiseksi kannattaa tehdä arvokartoitus tai mielipidekysely, jossa selvitetään, miten henkilöstö suhtautuu organisaatiokulttuuriin, tulosojohtamiseen, nykyiseen palkkausjärjestelmään ja tulospalkkioon sekä miten valmiita sekä henkilöstö että johto ovat tulospalkkiojärjestelmän kokeiluun.

Tulospalkkiojärjestelmän ja henkilökohtaiseen työsuorituksen perustuvan palkintajärjestelmän yhteensovittaminen on tärkeää. Näiden järjestelmien tulisi tukea toisiaan. Niiden yhtäaikainen soveltaminen organisaatiossa ei saisi aiheuttaa ristiriitaa yksilö- ja ryhmäkannustimien välillä. Ilman lisähyötyä työnantajan ei myöskään kannata maksaa kahdella järjestelmällä täsmälleen samasta tulostekijästä. Tulospalkkiopalkkauksen lisäarvo on aina syytä tarkoin selvittää, jos käytössä on jo henkilökohtaiseen tulokseen perustuva palkinta.

TULOSJOHTAMINEN

Tulospalkkiojärjestelmä onnistuu yleensä vain sellaisessa organisaatiokulttuurissa, jossa työskennellään tuloshakuisesti ja jossa yksiköille on annettu vapaus toimia itsenäisesti niille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tulosjohtamisella pyritään yksikön sisäiseen ohjaukseen tavoitteista käsin. Ohjausvaikutus tehostuu, jos on käytössä myös kannustava ja tuloksiin perustuva palkitsemistapa. Tulospalkkiopalkkaus on tulosjohtamisen luonnollinen jatke, sillä molemmat täydentävät toisiaan. Käytännössä tulospalkkiopalkkauksen käyttöönotto edellyttää kuitenkin ensin toimivaa tulosjohtamisjärjestelmää. Sen myötä ovat jo olemassa myös tulospalkkiojärjestelmän apuvälineet, nimittäin tavoitteiden asettaminen, tulokeskustelut, tulospalkkimittarit ja tulosraportointi.

Tulospalkkiopalkkauksen käyttöönotto edellyttää johdon ja esimiesten vankkaa sitoutumista siihen. Myös henkilöstö on saatava sitoutumaan tavoitteisiin. Tämä tapahtuu parhaiten, kun vastuuta tuloksesta siirretään ryhmiin ja työntekijöille. Vastuun antamisen tulisi merkitä samalla myös vapautta itsenäisempään päätöksentekoon esimerkiksi työskentelytavoista ja työnjaoista ryhmän sisällä.

VIESTINTÄJÄRJESTELMÄ

Ollakseen kannustava tulospalkkiojärjestelmä edellyttää viestintäjärjestelmää johdon ja ryhmän välillä sekä ryhmän keskuudessa. Sen avulla tuodaan jokaiselle selvästi esiin, mihin tulospalkkiojärjestelmällä pyritään, mitä pitää saada aikaan ja miten tulos kehittyy. Tuloksesta tiedottaminen on tärkeää myös siitä syystä, että tulosten mittaamisesta voitaisiin keskustella myös kriittisesti ja tämä kritiikki ottaa huomioon mallia edelleen kehitettäessä.

Tulospalkkausjärjestelmä edellyttää avointa ilmapiiriä. Organisaation tavoitteet on oltava kaikille selvät. Palautetta toiminnan onnistumisesta on saatava riittävästi ja tuloksista on säännöllisesti tiedotettava myös palkkioiden maksamisen välillä.

YHTEISYMMÄRRYS HENKILÖSTÖN KANSSA

Palkkiojärjestelmän onnistumisen edellytys on, että henkilöstö hyväksyy palkkiojärjestelmän käyttöönoton, tavoitteet ja periaatteet ja niistä vallitsee työpaikan sisällä yhteisymmärrys. Vain tämä takaa sen, että asetettuihin tavoitteisiin myös sitoudutaan. Sen vuoksi parhaiten onnistutaankin, kun tulospalkkausjärjestelmä alusta asti rakennetaan yhteistyössä henkilöstön kanssa johdon asettamien tavoitteiden pohjalta.

YHTEENVETO

Yhteenvetona onnistumisen edellytyksistä voisi sanoa, että tulospalkkiojärjestelmästä on saatavissa hyötyä, jos

- muu palkkausjärjestelmä on kunnossa eli työn vaativuuteen ja henkilökohtaiseen suoritukseen perustuvat palkanosat ovat kunnossa ja tulospalkkiojärjestelmän kanssa yhteensovitettu,
- tulosjohtaminen on jo käytössä,
- johto on sitoutunut tulospalkkausmalliin,
- valtaa ja vastuuta delegoidaan riittävästi ja kyllin alas,
- työpaikalla ei esiinny salailua ja tietoa jaetaan,
- on olemassa tunnusluvut ja niiden seuranta sekä
- seurannan tulokset viestitetään.

Tulospalkkiojärjestelmän rakentaminen

PROSESSINÄKEMYS TULOSPALKKIO-PALKKAUKSESTA

Tulospalkkiojärjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto voidaan kuvata seuraavanlaisena prosessina:

Valmisteleva vaihe	Käynnistäminen	Mallin suunnittelu	Mallin käyttö	Ylläpito ja seuranta
- selvitys edellytyksistä, tavoitteista ja periaatteista - esimiestason sitouttaminen - tiedottaminen henkilöstölle - päätös kokeilun aloittamisesta	- tulosjohtamisen toiminnan varmistaminen - kehittämisryhmä - ryhmän sitouttaminen - tiedottaminen henkilöstölle	- kohdejoukko - tulostavoitteet - mittarit - palkkiojaksot	- laskenta-, seuranta- ja raportointijärjestelmät - tulosmatriisi - tavoitetasot - mittareiden painoarvot - palkkion laskeminen - jakotavat	- mallin tarkistus - pelisäännöt

SITOUTTAMINEN JA TIEDOTTAMINEN

Ylin johto sitoutuu tulospalkkiojärjestelmään tekemällä päätöksen kokeilun aloittamisesta. Johdon on tiedettävä päätöstä tehdessään, mitä järjestelmän käyttöönotto organisaatiolta edellyttää, mitä järjestelmällä halutaan saada aikaan ja mitkä ovat järjestelmässä noudatettavat periaatteet. Seuraavassa vaiheessa esimiestaso sitoutetaan järjestelmään.

Jo tässä vaiheessa on hyvä tiedottaa asiasta ensimmäisen kerran myös henkilöstölle aloittamalla keskustelut henkilöstön edustajien kanssa ja kertomalla koko henkilöstölle, mistä tulospalkkiopalkkauksessa on kysymys.

KEHITTÄMISRYHMÄ

Tulospalkkiomallin suunnittelu käynnistetään asettamalla kehittämisryhmä, johon otetaan mukaan sekä johdon että henkilöstön edustajia. Yhteistyötä tekemällä varmistetaan henkilöstön sitoutuminen tulospalkkiojärjestelmään. Samalla saadaan henkilöstön odotukset ja näkemykset järjestelmästä, mikä edistää yhteisymmärryksen syntymistä jo mallin kehittämisvaiheessa ja vähentää tulkintaerimielisyyksien syntymistä jatkossa. Kehittämisryhmän jäsenet on erikseen sitoutettava työhön kertomalla johdon pyrkimyksistä.

TULOSPALKKIOMALLIN SUUNNITTELU

Tämän jälkeen on vuorossa mallin tulospalkkiomallin rakentaminen. Työhön on ryhdyttävä hyvissä ajoin ennen mallin käyttöönottoa eli yleensä ennen seuraavan vuoden alkua. Mallin voimassaoloaika ja aloittaminen voi olla sidoksissa myös projektien aikatauluihin tai esimerkiksi lukukausien tai -vuosien jaksoihin.

Palkkiojärjestelmän pääasiat määritellään palkkiomalliksi, joka hyväksytään yhteisesti. On kuitenkin muistettava, että tulospalkkiopalkkaus on yleisjohtamisen asia eikä sopimusasia.

Hyvän tulospalkkiomallin määrittelyt koskevat mm. seuraavia asioita:

- kohdejoukko,
- tulostavoitteet,
- tunnusluvut eli mittarit,
- mittareiden painoarvot,
- palkkioiden määräytymisperusteet eri tulostasoilla,
- palkkioiden laskenta,
- minimi- ja maksimipalkkiot,
- palkkioiden suhde saavutettuihin tuloksiin,
- palkkioiden jakotapa,
- palkkioiden maksamisen ajankohta,
- tuloksen raportointi,
- mallin voimassaoloaika,
- mallin mahdollinen koeaika ja
- kuka mallia tulkitsee mahdollisissa erimielisyystapauksissa.

MALLIN KOHDEJOUKKO

Aluksi on päätettävä otetaanko koko henkilöstö palkkiojärjestelmän piiriin vai olisiko syytä aloittaa kokeilemalla yksinkertaisella mallilla ja rajoitetulla joukolla.

Tiettyjen erikoistapausten varalta mallissa on selvästi rajattava se henkilöstö, joka kuuluu palkkion piiriin myös maksuhetkellä. Yleensä edellytyksenä on, että henkilö on ollut organisaation palveluksessa mallin voimassaolokauden alussa eli yleensä kalenterivuoden alussa, kun palkkiomaksukausi alkaa ja on edelleen palveluksessa vuoden lopussa. Tällainen rajoitus sulkee palkkiojärjestelmän ulkopuolelle ennen vuoden loppua lähteneet samoin kuin vuoden aikana tulleet uudet työntekijät. Rajoitus on mielekäs ainakin sellaisissa työtehtävissä, jotka vaativat vähintään vuoden pituista perehtymisaikaa. Rajoitus sulkee ulkopuolelle myös lyhyet määräaikaaisuudet ja työllisyysvaroin palkatut henkilöt.

Ehto voi olla myös lievempi esimerkiksi siten, että henkilö on ollut vähintään kuusi kuukautta vaikuttamassa tulospalkkioyksikön tulokseen ja on edelleen palveluksessa vuoden lopussa. Lisäehtona tällöin voisi olla, että tulospalkkiot voidaan maksaa kuitenkin sellaisille ennen vuoden loppua eläkkeelle siirtyneille henkilöille, jotka ovat olleet vähintään kuusi kuukautta yksikön palveluksessa ja vaikuttamassa tulokseen.

MALLIN TULOSTAVOITTEET

Tulosityksikön konkreettiset tulostavoitteet kertovat mitä tuloskaudella on saatava aikaan. Ne on määriteltävä tulosjohtamisen prosessissa. Näistä tavoitteista valitaan tulospalkkioiden määräytymisen perusteeksi ne, joissa tuloskautena halutaan erityisesti menestyä.

Tulostavoitteiden etsinnässä koko organisaation päätavoitteet tai avaintulokset puretaan organisaation eri tasoille ja eri osiin konkreettisiksi osatavoitteiksi. Mitä pitemmälle purkamisessa mennään sitä konkreettisemmiksi tavoitteet tulevat. Alemman tason tavoitteet tukevat aina ylemmän tason tavoitteita. Tästä seuraa, että ylemmän yksikön tuloksen pitäisi vaikuttaa alemman yksikön palkkioiden määräytymiseen.

Tavoitteiden tulee olla kokonaisuuden onnistumisen kannalta keskeisiltä alueilta, sillä näin tulospalkkiopalkkausta voidaan käyttää koko organisaation ohjausvälineenä.

Hyvän tulostavoitteen vaatimuksia tulospalkkiomallissa ovat strategiasidonnaisuus, hyväksyttävyys, vaikutettavuus, haastavuus, joustavuus ja mitattavuus.

Strategiasidonnaisuus tarkoittaa sitä, että tavoitteiden on johdettava koko organisaation toimintaa juuri siihen suuntaan, jonne halutaan mennä. Hyvä toimintastrategia ilmoittaa menosuunnan. Tavoitteet ovat hyväksyttäviä, jos ne koetaan realistisiksi eli sellaisiksi, että ne on mahdollista saavuttaa ja jopa ylittää. Lisäksi tulostavoitteiden on oltava sellaisia, joihin henkilöstö pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan. Henkilöstö on myös saatava tiedostamaan omat vaikutusmahdollisuutensa tulokseen. Tämä vaatii avointa keskustelua toiminnan kehittämisestä.

Henkilöstön motivaatioon voidaan parhaiten vaikuttaa, jos tulostavoitteet ovat sopivan haastavia eli, että ne ovat oikein ja kohtuullisen korkeiksi asetettu ja palkkiot ovat selvästi sidottu tavoitteiden saavuttamiseen tai tietyn suuruiseen ylittämiseen. Samalla kun henkilöstö ohjataan tekemään oikeita asioita, parannetaan myös yhteistyökykyä ja yhteishenkeä.

Liian alas asetetut tavoitteet johtavat kohonneisiin palkkakustannuksiin. Liian ylös asetetut tavoitteet aiheuttavat pettymyksen ja vievät järjestelmän uskottavuuden ja motivaatiohyödyn. Tavoitteiden on oltava siinä määrin realistisia, että ne on mahdollista toteuttaa, mutta kuitenkin niin tiukat, että niistä saadaan organisaatiolle taloudellisen hyödyn lisäksi myös muuta hyötyä.

Tulostavoitteiden joustavuus tarkoittaa sitä, että ne eivät ole pysyviä, vaan niitä tarkistetaan esimerkiksi vuosittain samalla kun koko mallia tarkistetaan. Tavoitteita tai palkitsemisperusteita ei kuitenkaan saa perusteettomasti vaihtaa kesken tulospalkkauskautta. Jos tavoitteiden tai maksuperusteiden vaihtaminen on muuttuneiden olosuhteiden vuoksi joskus välttämättä tehtävä, se ei kuitenkaan voi tapahtua ilman henkilöstön suostumusta.

MITTARIT JA NIIDEN SISÄLTÄMÄT TUNNUSLUVUT

Tulostavoitteiden saavuttaminen on pystyttävä osoittamaan luotettavalla tavalla. Tuloksen paraneminen pystytään toteamaan vain, jos toiminnan tulosta kyetään mittaamaan tai arvioimaan objektiivisesti. Tästä syystä tulospalkkioiden maksamisen perusteena olevat tulostavoitteet pyritään esittämään tunnuslukujen avulla, joita voivat olla esimerkiksi taloudelliset tunnusluvut, tuottavuuden kehitys, määrälliset ja laadulliset tunnusluvut tai muut kehitys- yms. tavoitteet.

Tulospalkkiomalliin valittavien, organisaation päätavoitteista johdettujen tulostavoitteiden ja niitä vastaavien tunnuslukujen sopiva lukumäärä on 3–6. Jos tunnuslukuja on vain yksi tai kaksi, voi kokonaistulos olla liian vaatimaton ja yksipuolinen, koska ihmiset kuitenkin keskittyvät tekemään sitä, mitä mitataan ja mistä maksetaan. Jos tunnuslukuja on taas liikaa,

tuloksen seuranta ja palkkioiden laskenta on vaarassa muodostua liian monimutkaiseksi.

Tulosten mittaaminen on usein tietoista yksinkertaistamista ja selventämistä. Esimerkiksi työn tuottavuutta voidaan mitata yksikön suoritteiden määrän (kpl) ja henkilöstön työpanoksen (työtuntien määrän) suhteena. Toisaalta työn tuottavuuden mittaamiseen on kiinnitetty viime aikoina paljon huomiota ja esitetty vaihtoehtoiseksi mittariksi mm. jalostusarvon suhdetta palkkakustannuksiin tai kiinteähintaisen jalostusarvon suhdetta työtunteihin. (Airaksinen, Eloranta)

Mittaamisen avulla voidaan painottaa ja nostaa esille haluttuja toiminnan alueita ja tällä tavalla ohjata toimintaa juuri siihen, mitä kulloinkin pidetään erityisen tärkeänä.

Tunnuslukujen on oltava sellaisia, joihin henkilöstö pystyy vaikuttamaan ja joista johto on kiinnostunut. Ne tulee valita tulosjohtamisen tunnusluvuista, mutta ne voivat olla erilaisia eri organisaatiotasolla. Tunnuslukujen pitää olla helposti seurattavia ja helposti saatavilla ja mielellään sellaisia lukuja, joita kerätään muutenkin, esimerkiksi lukuja organisaation vakioraporteista. Yleensä on syytä kytkeä kaikkien yksiköiden tunnusluvut jollakin tavalla myös koko organisaation tunnuslukuihin. Tällä taataan kaikkien sitoutuminen organisaation strategisiin tavoitteisiin. Yleensä tämä on toteutettu siten, että alempien yksiköiden tulospalkkioiden laukeamisen ensimmäisenä ehtona on, että ylemmän tason tai jopa koko organisaation tietty tavoite on saavutettu.

Samalla tavalla kuin töiden vaativuuden arvioinnissa ja henkilökohtaisen suorituksen mittaamisessakin, mittarin eli tunnusluvun on tulospalkkiojärjestelmässäkin täytettävä sekä pysyvyyden eli reliabiliteetin että pätevyyden eli validiteetin vaatimukset. Tunnusluvun pysyvyyden vaatimus toteutuu, jos mittaamisen toistaminen antaa aina saman tuloksen.

Tunnusluvut ovat päteviä, jos ne mittaavat juuri sitä, mitä halutaankin mitata. Ne on valittava siten, että ne kuvaavat toiminnan onnistumista mahdollisimman monipuolisesti. Taloudellista tulosta osoittava mittari tulisi olla aina yhtenä tunnuslukuna. Sillä varmistetaan tulospalkkioiden rahoitus. Myös laatu kuuluu hyvään tulokseen. Laadun mittari pitäisi olla mukana, jottei toiminnassa keskityttäisi laadun kustannuksella ainoastaan määrän kasvattamiseen. On kuitenkin muistettava, että laadun liiallinen parantaminen voi tulla kalliiksi.

On varottava keskittymästä pelkästään laskennallisesti helppoihin tulosmittareihin, koska nämä tavallisesti mittaavat lyhyellä aikavälillä saavutettavia tuloksia. Seurauksena voi olla, että pitkän aikavälin tuloksellisuuden kanalta tärkeät strategiset tavoitteet jäävät huomiotta.

Seuraavassa on lueteltu niiden mittareiden nimiä, joita on käytetty valtion tulospalkkiomalleissa. On huomattava, että samaa asiaa voidaan mitata erinimisillä mittareilla.

- palveluiden/tuotteiden määrä
- tuotannon kesto aika
- tuotteiden/palveluiden laatu (virheettömyys, ajantasaisuus)
- taloudellisuus
- tuottavuus
- työn tuottavuus
- tulojen määrä
- tulovolyymi
- sidotun pääoman tuotto prosentti
- alijäämän pieneneminen
- nettomenosäästöt
- kustannusten kehittyminen
- tuloslaskelmat
- laatutaso
- poissaolojen määrä
- kehittämisen onnistuminen
- työ määrän kehittyminen
- turvalaitteiden kunnon kehittyminen
- ruuhkautuvien teiden kilometrimäärä
- henkilö vahinko-onnettomuuksien määrä
- teknisten vikojen osuus liikenne onnettomuuksissa
- jonotusajat
- käsittelemättömien lupien/ilmoitusten määrä
- asiakastytytyväisyys
- asiakaskyselyt
- asiakaspalaute kouluarvosanoilla
- työajan seuranta
- asiakkailta laskutettava työ aika

Valtion tulospalkkiomalleista saatujen kokemusten mukaan käyttökelpoisten mittareiden johtaminen organisaation strategioista tai tulostavoitteista on käynyt melko helposti. Tuloksen arviointi on kuitenkin useimmiten vaatinut paitsi mittareita myös esimiesten ja johdon suorittamaa arviointia.

Liitteessä 5.1 on lueteltu erilaisia taloudellisen tuloksen mittareita, määrän mittareita, määrän ja samalla laadun mittareita, määrän ja samalla kapasiteetin käyttöasteen mittareita, vaikuttavuuden mittareita sekä eräitä muita mahdollisia mittareita.

Tulospalkkiomallin käyttö

Tulospalkkiopalkkausta voidaan pitää tulosjohtamisen jatkeena siinä mielessä, että tulosjohtamisessa välttämättömät apuvälineet, tulosbudjetointi, tuloskeskustelut ja tuloksen seurantajärjestelmät ovat jo olemassa ennenkuin palkkiojärjestelmä otetaan käyttöön. Esimerkiksi tulostavoitteet on jo kirjattu. Palkkiomallia rakennettaessa näistä tuloksista valitaan malliin ne, joista halutaan erikseen palkita ryhmiä, miten näitä valittuja tuloksia painotetaan ja millä tuloksia mitataan.

LASKENTAJÄRJESTELMÄT, SEURANTAJÄRJESTELMÄT JA TULOSRAPORTIT

Tulosten seuranta ja raportointi edellyttää, että on olemassa jonkinlainen tulosten laskentajärjestelmä. Käytössä on paljon erilaisia järjestelmiä aina palkanlaskentajärjestelmästä yksinomaan tulospalkkausta varten räätälöityihin tietojärjestelmiin.

Kustannussyistä tulospalkkauksen seuranta ja raportointi kannattaa toteuttaa osana tavanomaista raportointia, mikäli sellainen on jo olemassa. Kirjallisen raportoinnin ohella myös suullinen palaute on tulospalkkiopalkkauksessa erittäin tärkeää, koska se synnyttää kirjallista raportointia helpommin keskustelua tuloksen parantamisen keinoista.

Kirjallisten raporttien ja niistä tehtyjen graafisten esitysten ja kuvioiden on oltava niin ymmärrettäviä ja havainnollisia, että jokainen henkilö saa selvän niiden viestistä ja tietää, missä milloinkin mennään. Erikseen on ratkaistava, meneekö viesti parhaiten perille kirjallisilla raporteilla, jotka lähetetään kaikille vai laitetaanko ne esille johonkin yhteiseen tilaan. Tärkeintä on varmistaa, että kaikki varmasti näkevät ne. Graafiset kuviot kertovat muutoksen ja sen suunnan huomattavasti paremmin kuin tilastotaulukot.

Jos raportteja tuotetaan riittävän tiheästi, niiden avulla on mahdollista tehdä analyysia tulospoikkeamista ja niiden syistä. Raportointiväli on riippuvainen toiminnan luonteesta. Jos palkkioiden maksuväli on pitkä, puoli vuotta tai vuosi, raportoinnin on oltava huomattavasti tiheämpää. Esimerkiksi kuukausittain tapahtuva säännöllinen raportointi mahdollistaa tuloksen aktiivisen seuraamisen ja siihen vaikuttamisen koko tuloskauden aikana.

Myös suullisen palautteen antaminen säännöllisesti eikä vain tuloskeskusteluissa on tärkeää.

Motivaation kannalta on edullista, jos tuloksen kehittymisen rinnalla tiedotetaan myös palkkioiden kehittymisestä. Tietyin väliajoin voidaan kertoa, miten suuriin tulospalkkioihin senhetkisellä tulostasolla tullaan pääsemään.

TULOSMATRIISI

Eräs esimerkki tulospalkkiopalkkauksen seurannassa käytetystä raportointi- ja laskentavälineestä on tulosmatriisi. Se on kehitetty tähän tarkoitukseen alunperin yrityksen tuottavuuden seurantaan ja kehittämiseen suunnitellusta tuottavuusmatriisista. Kehittäjänsä mukaan sitä kutsutaan myös Riggs-matriisiksi. Tekniikkana se soveltuu hyvin myös julkisen sektorin työpaikoille ja sitä onkin käytetty joissakin valtion tulospalkkiomalleissa. Matriisin sisältö joudutaan kuitenkin aina räätälöimään kuhunkin yksikköön sopivaksi.

Tulospalkkiomallissa käytettynä tulosmatriisi on taulukko, johon on merkitty kyseisen tulospalkkausmallin tulostekijät ja niitä kuvaavat tunnusluvut eli mittarit. Jokaiseen mittariin on rakennettu mitta-asteikko, joka voi olla esimerkiksi 11-portainen (tasot 0–10), mutta siinä voi olla myös vähemmän portaita. Tarkoitus on matriisin avulla saada hyvinkin erilaisten tulostekijöiden mittarit yhteismitallisiksi ja näin osatekijöiden kautta laskea tuloksen kokonaisuonnistuminen. Korkein mahdollinen mitta-asteikon pistearvo kuvaa kunkin osatekijän parasta mahdollista tai sataprosenttista onnistumista. Vastaavasti alin mahdollinen arvo kuvaa nollatulosta, jonka alle ei koskaan saisi mennä.

Kuvio 5.1. Tulosmatriisi

VAIHE 1	Tulot 1000 mk	Suoritt. määrä kasvu %	Käsittely- aika			Tulostavoitteet ja niiden mittarit
VAIHE 7	680	3,2	30			Kauden tulokset
VAIHE 4	1000	4	20			.. 10
	900	3,5	22			.. 9
	800	3	25			.. 8
	700	2,5	28			.. 7
	600	2	31			.. 6
	500	1,5	34			.. 5
	400	1	37			.. 4
VAIHE 2	300	Nyky- taso	40			.. 3
	200	-0,3	41			.. 2
	100	-0,6	43			.. 1
VAIHE 3	50	-1	45			.. 0
VAIHE 8	6	8	6			Pisteet
VAIHE 6	60	20	20			Painoarvot 100 %
VAIHE 9	360	160	120			Arvot
VAIHE 10						Indeksi 640

PALKKIOIDEN SUHDE TULOKSEEN

Matriisin yläosaan kirjoitetaan aluksi palkkiomalliin valitut tulostavoitteet ja niiden tunnusluvut eli mittarit, joilla tuloksen kehittymistä seurataan. (vaihe 1)

Sen jälkeen haetaan valituille mittareille tavoitetasot, eli määritellään palkkioiden suhde tulokseen. Tasojen asettamisessa lähdetään liikkeelle nykytasosta, jonka pohjalta määritellään se taso, mistä palkkioita aletaan maksaa. Pisteasteikon tasolle 3 merkitään kullekin mittarille arvo, joka kuvaa nykyisin saavutettua normaalitasoa. Se voi kuvata myös budjetoitua tasoa. (vaihe 2)

Yleensä taso 3 määritellään samalla myös minimitasoksi, joka pitää ylittää, jotta palkkion maksaminen voi tulla kysymykseen. Tämä minimitaso määri-

tellään kuitenkin jokaiselle tulostavoitteelle erikseen ja se voi olla myös nykytasoa korkeampi. Taloudellisuusmittarin minimitaso asettuu tasolle, jolla palkkioita on vara maksaa. Tämä taso, samoin kuin maksimipalkkion taso, saadaan laskemalla esimerkiksi kuinka paljon lisätuloja halutaan ennenkuin palkkioita ollaan valmiita maksamaan. Palkkioiden maksamisen ehdottomana ehtona voi siten olla esimerkiksi, että tulojen on saavutettava pisteasteikon taso 5.

Asteikon alimmalle tasolle eli 0-tasolle merkitään mittarin arvo, jota pidetään huonona tuloksena ja jota ei voi alittaa. Tähän kohtaan voidaan esimerkiksi merkitä edellisen vuoden huonoin luku. (vaihe 3)

Lisäksi arvioidaan vielä tasolle 10 täydellisen onnistumisen taso eli tavoite-taso, jonne toivotaan päästävän ja jossa palkkiot ovat maksimissaan. Se on optimitaso, joka vielä on mahdollista saavuttaa suotuisissa olosuhteissa. Sen tulee olla kuitenkin riittävän vaativa. (vaihe 4)

Kun nämä tasot on määritelty, pisteasteikon puuttuville välitasoille määritellään arvot. Väliarvot voidaan jakaa tasaisesti muuttuvana asteikkoina. Joissakin tapauksissa voi olla aiheellista määritellä pienemmät portaat lähellä tavoitetasoa kuin muualla asteikkoa. Näin saattaa olla, jos seuraavan tason saavuttaminen on helpompaa normaalitasolla kuin tasolta 9 tasolle 10. Esimerkiksi virheettömyyden parantamisessa voi olla vaikeinta viimeisimmän virheiden välttäminen, koska silloin toimitaan jo hyvin korkealla laatutasolla. (vaihe 5)

Asteikon luvut voivat suurentua sekä ylös- että alaspäin tunnusluvusta riippuen. Esimerkiksi laatumittarina voi olla sekä virheettömyys että virheit-ten tai viallisten määrä. Virheettömyyden suurin arvo eli 10-taso on 100 prosenttia. Viallisten määrä on taas parhaimmillaan eli tavoitetasolla nolla prosenttia.

MITTAREIDEN PAINOARVOT

Kullekin mittarille on vielä valittava painoarvo, joka tarkoittaa sitä suhdelu-kua, jonka perusteella kunkin tulostavoitteen halutaan vaikuttavan lopulli-seen kokonaistulokseen.

Painoarvojen summa on yksi tai 100 %, jos ne ilmoitetaan prosentteina kokonaistuloksesta. Kaikki tulokseen vaikuttavat tekijät eivät välttämättä ole yhtä tärkeitä tai "painavia", vaan niitä kannattaakin painottaa eri tavalla.

Esimerkiksi yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tulostavoite voidaan haluta ottaa huomioon painoarvolla 0,40 (40 %), jos se on toiminnan onnistumisen kannalta keskeinen asia. Tuottavuuden tulostavoite voisi saada painoarvon 0,30 (30 %) ja palvelukyvyyn tulostavoite samoin painoarvon 0,30 (30 %).

Painotukseen voi olla vaikuttamassa myös ajankohtainen tarve saada jokin ongelmia aiheuttava asia kuntoon antamalla kyseiselle mittarille erityisen suuri painoarvo. Jos kaikki malliin valitut tulostavoitteet ovat yhtä tärkeitä, mittareiden painoarvot ovat yhtä suuret. (vaihe 6)

Jos tulostavoitteina käytetään samoja tekijöitä useampana vuotena, mittareiden painot samoin kuin mittaritkin on tarkistettava palkkiokausittain eli aina kun malliakin tarkistetaan.

MATRIISIN INDEKSILUKU

Tuloksen kehittymistä voidaan seurata matriisin avulla ja sitä voidaan käyttää myös lopullisen tuloksen toteamiseen.

Saavutetut tulokset merkitään matriisin yläosassa olevaan kohtaan kauden tulokset. (vaihe 7)

Esimerkiksi kuvan matriisissa tulojen toteuma on 680 (esimerkiksi tuhatta markkaa). Laaditulta asteikolta katsotaan mille tasolle tällä tuloksella päästään. Tulos jää lukujen 700 ja 600 väliin. Näistä merkitään luku 600. Tuloksia ei pyöristetä ylöspäin vaan merkitään se taso, joka todella on saavutettu. Nähdään, että saavutettiin asteikolla taso 6, joka merkitään alas painoarvojen yläpuolelle kohtaan pisteet. (vaihe 8)

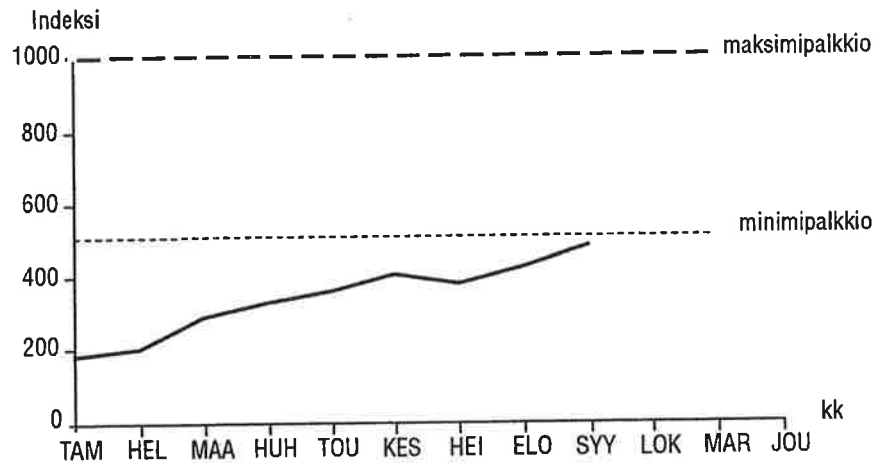
Vastaavasti edetään muiden mittareiden kohdalla ja saadaan pisteiden lukusarja, joiden avulla on laskettavissa kaikkien tunnuslukujen yhteinen matriisin indeksiluku, joka kuvaa kauden kokonaistulosta. Saaduilla pistearvoilla kerrotaan vastaavat painoarvot ja näin lasketut arvot kirjoitetaan riville "arvot". (vaihe 9)

Laskemalla arvorivin luvut yhteen saadaan matriisin indeksiluku. Indeksiluku voi vaihdella alueella 0–1000. Jos kaikessa on onnistuttu täydellisesti, indeksiluku on 1000. Normaalitasolla indeksiluku on 300. (vaihe 10)

Mikäli indeksiä lasketaan useamman kerran vuodessa, sen osoittamaa kokonaistuloksen kehittymistä kannattaa esittää myös graafisesti esimerkiksi kuvion 5.2 osoittamalla tavalla.

Matriisin avulla tulosten toteutumista voidaan seurata esimerkiksi kuukausittain. Palkkausteknisesti tulospalkkiot voidaan sitoa saavutettuun matriisin indeksilukuun. Esimerkiksi palkkiota alkaa kertyä normaalitasoa vastaavasta indeksiluvusta ja maksimipalkkio saavutetaan tavoitetasoa vastaavasta korkeimmasta indeksiluvusta.

Kuvio 5.2. Kokonaistuloksen kehittyminen indeksillä kuvattuna



VAIHTOEHTOINEN MATRIISIMALLI

Toinen esimerkki tulospalkkiopalkkaukseen kehitetystä mallista on esitetty kuviossa 5.3. Myös tässä järjestelmässä tulostavoitteet, niiden mittarit, tavoitetasot ja painoarvot voidaan esittää matriisin muodossa kuten kuviossa 5.3 on tehty. (Heiskanen)

Kuvio 5.3. Tulospalkkiopalkkauksen matriisimalli

Tulostavoitteet	Mittarit	Tavoitetasot		Painoarvot
		0 %	100 %	
1. Taloudellisuus Kustannusten säästö	markat	budj.	-15 %	0,5
2. Laatu	asiakastyytyväisyys ranking	3,5 5. sija	4,5 4. sija	0,2
3. Toiminnan kehittäminen	uudet tuotteet	2	4	0,3

Kuvion 5.3. esimerkissä on laadun mittarina käytetty kahta suuretta. Yhtenä mittarina voi olla kyselyyn perustuva asiakastyytyväisyyttä, jota mitataan mielipiteiden keskiarvolla (esimerkiksi 5-portaisella asteikolla). Toisena mittarina on sijoittuminen ns. paremmuusjärjestys- eli ranking-listalle, jossa käytetään hyväksi jonkun ulkopuolisen suorittamaa arviointia.

PALKKIOSUMMAN LASKEMINEN

Tulospalkkiojärjestelmän täytyy olla siinä määrin kannattavaa, että sen tuomilla ylimääräisillä tuotoilla pystytään palkanmaksajalle tulevan hyödyn lisäksi maksamaan myös kaikki järjestelmästä aiheutuvat kulut. Näitä kuluja ovat ylläpidosta aiheutuvat ylimääräiset hallinnolliset kulut sekä palkkiot ja niiden sivukulut. Nämä tulee ottaa huomioon, kun tehdään etukäteen laskelmia kannattavuudesta ja kun arvioidaan palkkioiden mitoitusta. Laskelmat voidaan tehdä vain, jos mittareissa on mukana ainakin yksi taloudellinen mittari, esimerkiksi tulojen kasvua tai kustannusten säästöä mittaava tunnusluku.

Kuvion 5.1. matriisin luvuilla voidaan tehdä seuraava laskuesimerkki siitä, miten matriisin luvuista muutetaan toteutunut tulos rahaksi eli kuinka paljon tulospalkkiot ovat yhteensä.

Tulos- tavoitteet	Toteutunut tulos %	Tavoitetasot		Tulosten painotus
		0%	100%	
Tulot	$(600-300)/(1000-300) \times 100 = 43$	300	1000	$0.6 \times 43 = 25.8$
		toteutunut 600		
Suoritteiden määrä	$(3-0)/(4-0) \times 100 = 75$	0	4	$0.2 \times 75 = 15$
		toteutunut 3		
Käsittelyaika	$(31-40)/(20-40) \times 100 = 45$	40	20	$0.2 \times 45 = 9$
		toteutunut 31		
		Yhteensä		$25.8+15+9 = 49.8$

Jos tulospalkkion maksimimääräksi on alunperin määritetty 10 % säännöllisen työajan palkkasummasta (1 000 000 mk), esimerkkitapauksen tulospalkkiosumma on maksimissaan $(49.8\% \times 10)/100 = 4.98\%$ (49 800 mk).

PALKKIOIDEN SUURUUS

Palkkioiden suuruus on porrastettava saavutettavan tuloksen mukaan. Tuloksen ja palkkion välinen riippuvuus voi olla tasaisesti nouseva eli lineaarinen tai tilanteesta riippuen kiihtyen kasvava tai hidastuen kasvava. Esimerkiksi laadun paranemisesta ei kannata maksaa palkkioita kuin tiettyyn määrään asti koska asiakaskaan ei halua maksaa ylilaadusta.

Parhaasta mahdollisesta tuloksesta on maksettava selvästi kannustavan suuruista palkkiota. Organisaation palkkapolitiikka vaikuttaa yksilöiden maksimipalkkioiden mitoittamiseen. Tulospalkkioilla ei ole tarkoitus korjata eikä horjuttaa palkkasuhteita. Ilman palkkapolitiikkaakin palkkioille määritellään mielellään yläraja, jotta kohtuullisten palkkioiden kannustinvaikutus voitaisiin jatkossakin säilyttää. Jos palkkiot maksimituloksesta jonakin erityisen menestyksellisenä vuotena päästettäisiin huomattavan suuriksi, eivät pienemmät palkkiot tuntuisi enää houkuttelevilta seuraavina vuosina, kun kenties yhtä hyvin tavoitteisiin ei enää päästä. Tällainen vaara on olemassa erityisesti silloin, kun ulkopuoliset tekijät voivat vaikuttaa hyvin voimakkaasti organisaation toimintaan.

Selvitysten mukaan palkkioilla on riittävän hyvä kannustinvaikutus vasta kun palkkiot ovat suuruudeltaan 5–10 prosenttia henkilön vuosipalkasta. Käytännössä palkkiot ovat 90-luvulla jääneet kuitenkin keskimäärin noin 2,5 prosentin suuruiseksi niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla.

JAKOTAVAT

Palkkiojärjestelmän tavoitteet voidaan asettaa koko organisaatiolle, organisaation jollekin yksikölle tai jopa yksittäisille henkilöille. Tehokkainta tulospalkkiopalkkaus on kuitenkin silloin, kun se on ryhmäkohtainen palkitsemistapa. Tällöin palkitseminen voi perustua joko koko organisaation tuloksen saavuttamiselle tai pelkästään ryhmän oman tuloksen saavuttamiselle. Usein tulospalkkiot sidotaan useamman tason tulokseen esimerkiksi siten, että koko organisaation tasolla tietty tulos pitää saavuttaa ennenkuin ryhmien omat palkkiokynnykset voivat laueta. Tällaisella ehdolla varmistetaan, ettei kokonaisuus unohdu ja ryhmien välinen yhteistyö sujuu toivotulla tavalla.

Palkkiot voidaan maksaa prosentuaalisina palkan suuruuteen suhteutettuina palkkioina tai vaihtoehtoisesti kaikille tasasuuruusina markkamääräisinä palkkioina. Jos ryhmän palkkaerot ovat suuret, on todennäköistä, ettei tasasuuruinen markkamääräinen palkkio motivoi hyväpalkkaisia. Veroprosession kohtelee tasasuuruisen palkkion saajia eri tavalla, koska palkkiosta jää sitä vähemmän käteen mitä parempi palkka on. Tasasuuruiset korotukset taas hyväksytään helpoimmin sellaisissa ryhmissä, joissa ryhmä on homogeeninen ja palkkaerot tästä syystä ovat vähäisiä.

Valtion tulospalkkiojärjestelmissä on käytetty sekä tasajakoa että prosentuaalisia palkkioita ja lisäksi näiden yhdistelmiä. Prosentuaaliset palkkiot ovat kuitenkin huomattavasti yleisempiä.

Prosentuaalisissa tulospalkkioissa joudutaan erikseen ratkaisemaan, mistä ansiokäsitteestä palkkiot lasketaan.

KÄYTTÖÖNOTTO JA KOEAIKA

Tulospalkkiokausi alkaa yleensä vuoden alussa ja mallin on oltava silloin valmis. Henkilöstölle tulee tiedottaa järjestelmän käyttöönotosta hyvissä ajoin ennen vuoden alkua ja johto ja esimiehet on sitoutettu ja ohjattu käyttämään järjestelmää jokapäiväisessä johtamistyössään.

Joskus saattaa olla paikallaan kouluttaa koko henkilöstö ennen järjestelmän käyttöönottoa. Sen tarkoituksena on saada kaikki ymmärtämään mihin tulospalkkiopalkkauksella pyritään, mitä ihmisiltä odotetaan, mihin tuloksiin on päästävä ja miten se toteutuu.

Yleensä tulospalkkiomalli otetaan ensin koekäyttöön soveltaen sitä mahdollisesti vain osaan henkilöstöä. Kokeilua voidaan jatkaa vuosittain. Joissakin organisaatioissa tulospalkkioiden yhteydessä halutaan aina puhua kokeiluista ja tällä korostaa sitä, ettei tulospalkkioista saa muodostua saavutettua etua tai palkka-automaattia.

PALKKIOJAKSOT

Palkkiojakson pituus vaihtelee kuukaudesta useampiin vuosiin. Ylimmällä johtotasolla on hyvä kytkeä palkkiot pitemmän aikavälin tavoitteisiin, jotta huolehdittaisiin tasaisen hyvistä tuloksen ja laadun tekemisestä. Tällä turvataan organisaation menestyminen myös tulevaisuudessa. Muulla henkilöstöllä palkkioiden motivoivuus häviää, jos palkkioväli on liian pitkä.

Tulospalkkioiden maksuväli on yleensä sama kuin mallin voimassaolokausi, joka useimmiten on yksi kalenterivuosi. Mutta jos työn luonne edellyttää lyhyemmän aikavälin tulostavoitteita, ei ole mitään estettä maksaa tulospalkkioitakaan useammin esimerkiksi kaksi tai neljä kertaa vuodessa. Sen sijaan kerran kuukaudessa, ja varsinkin normaalin palkanmaksun yhteydessä maksettavat tulospalkkiot alkavat helposti tuntua kiinteästi palkkaan kuuluvilta. Palkkiot menettävät silloin kannustinvaikutuksensa.

PALKKATILASTOINTI

Tulospalkkiot ilmoitetaan valtion henkilörekisteriin. Tiedustelu koskee valtiolla yhden kuukauden poikkileikkausaineistoa, joten kaikista palkkioista, jotka maksetaan kuukautta pitemmältä ajalta ilmoitetaan vain tiedusteltavan kuukauden osuus, mikä on 1/12 osa maksetusta vuositulospalkkiosta. tiedustelukuukaudelle kohdistuva osuus ilmoitetaan riippumatta siitä, mihin aikaan vuodesta palkkio on maksettu.

Viralliset palkkatilastot kuvaavat alan säännöllisen työajan keskimääräistä palkkaa ja tilastojen ansiokäsitemääritelmän mukaan tulospalkkiot sisältyvät säännöllisen työajan ansioon.

Järjestelmän ylläpito ja kehittäminen

Jotta tulospalkkioiden motivaatio- ja kannustinvaikutus voidaan pitemmän päälle säilyttää, sitä on joka kerta voimassaolokausien loppuvaiheessa tarkasteltava uudelleen. On ennen kaikkea päätettävä, mistä seuraavalla kaudella halutaan palkita. Palkitsemisperusteita on syytä vaihtaa siksikin, ettei palkkioita aleta pitää saavutettuina etuina. Samasta syystä voi olla aihetta joskus pitää myös välivuosi.

Keskustelua järjestelmän käyttöön liittyvistä ongelmista on voitava käydä jatkuvasti. Pulmatilanteiden varalle on syytä etukäteen päättää kuka tulkitsee järjestelmää riitatapauksessa. Yleensä sellaiseksi nimetään sama henkilö, joka tekee palkkiopäätöksetkin eli organisaation korkeinta johtoa edustava toimitusjohtaja tai valtiolla viraston päällikkö, osastopäällikkö tai joku muu vastaavan tasoisessa tehtävässä oleva henkilö.

YHTEISET PELISÄÄNNÖT

Mallin käyttöä ja ylläpitoa varten voidaan tehdä erilliset, yhteisesti noudatettavat säännöt. Mallia muutetaan yleensä vuosittain, mutta nämä pelisäännöt voivat olla pysyvämpiä ja pitempiaikaiseen käyttöön tarkoitettuja.

Tulospalkkiojärjestelmän yhteiset pelisäännöt voivat koskea esimerkiksi seuraavia asioita:

- palkkioiden maksuajankohta
- miten tuloksia seurataan
- miten tiedotus hoidetaan
- rajaukset siitä mihin ansioihin palkkiot vaikuttavat
- rajaukset tulospalkkioiden laskentaperusteena olevaan ansiokäsitteseen
- yleiset rajaukset henkilöpiiristä
- työsuhteen alkaminen/päättyminen kesken tulospalkkiokauden
- poissaolojen vaikutukset palkkioihin
- tehtävämuutokset/yksikkösiirrot kesken kauden

- kuka tekee palkkiopäätökset
- kuka mallia tulkitsee
- irtisanomisaika, jos järjestelmä voimassa toistaiseksi
- miten mallia kehitetään

Tulospalkkiopalkkauksen ongelmia

SOSIAALISET ONGELMAT

Tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa aina jossain määrin työyhteisön ilmapiiriin ja sosiaaliseen käyttäytymiseen. Se saattaa aiheuttaa aluksi muutosvastarintaa henkilöstön keskuudessa. Näin tapahtuu usein silloin kun tulokseen perustuva palkitseminen otetaan ensimmäisen kerran käyttöön. Järjestelmän pelätään lisäävän tehtäviä ja tiukentavan liiaksi aikatauluja. Pelkoja esiintyy erityisesti silloin, kun tulosjohtamisjärjestelmään ei olla vielä totuttu tai varsinkin jos palkkiojärjestelmä käynnistetään ennen kuin tulosjohtaminen toimii.

Ryhmäkohtainen palkitseminen aiheuttaa kuitenkin huomattavasti vähemmän epäluuloja ja sosiaalisia ongelmia kuin yksilökohtainen tulokseen perustuva palkitseminen.

PIENET PALKKIOT JA MOTIVAATIO

Tulospalkkioilla on tarkoitus motivoida ryhmiä tekemään hyvää tulosta. Kaikki ryhmät eivät voi onnistua yhtä hyvin, joten palkkiot eivät välttämättä tule kaikille tai eivät kaikilla ryhmillä ole yhtä hyviä.

Palkitsematta jääneet saattavat menettää motivaationsa ja tuntea kaunaa palkittuja kohtaan. Liian pieniksi koetuilla palkkioilla voi myös olla päinvastainen vaikutus kuin odotettiin, eli motivaation sijasta henkilöt turhautuivat ja menettivät uskonsa järjestelmään. Jatkon kannalta saattaakin olla järkevää palkita kaikki edes jotenkin, koska pienetkin palkkiot ovat kuitenkin kannustamisen kannalta parempi kuin ei mitään.

OSAOPTIMOINTI

Mittareiden valintaan kannattaa kiinnittää paljon huomiota, koska ihmiset keskittyvät tekemään sitä mitä mitataan. Tulospalkkiomallin mittareissa pitäisi olla ainakin taloudellisuuden, laadun ja määrän mittari, mutta lisäksi mielellään myös toiminnan kehittämisen mittari. Jos käytetään vain kahta mittaria, esimerkiksi määrän ja taloudellisuuden mittaria, saattaa ilmaantua haitallista osaoptimointia. Laadun kustannuksella voidaan keskittyä määrään ja samalla vaikeuttaa tulevaisuuden onnistumista. Yhtä haitallista saattaa olla keskittyä liikaa laatuun vaikkapa määrän tai taloudellisuuden kustannuksella.

LIIAN MONIMUTKAINEN MALLI

Palkkiojärjestelmän rakentamisessa kannattaa pyrkiä niin yksinkertaisiin malleihin, että kaikkien mallin soveltamisen piirissä olevien on helppo ymmärtää mistä palkkio muodostuu ja miten itse kukin pystyy siihen omalla työllään vaikuttamaan. Yksinkertaisessa mallissa on vähintään kolme, mutta ei mielellään enempää kuin viisi tai kuusi mittaria. Malli on liian monimutkainen, jos se sisältää vaikeaselkoisia matemaattisia laskentakaavoja tai jos sen mittarit ovat henkilöstölle vieraita käsitteitä. Mittarit kannattaa valita sellaisista asioista, joista yksikössä jo aikaisemminkin on kerätty tietoa.

Tulospalkkiot ja lainsäädäntö

Työ- ja virkaehtosopimukset eivät säätele tulospalkkioita, mutta lainsäädäntö vaikuttaa niiden käsittelyyn monin tavoin. Mm. seuraavat lait on otettava huomioon tulospalkkioita maksettaessa:

- ennakoperintälaki
- eläkelait
- kansaneläkelaki
- laki työnantajan sosiaaliturvamaksusta
- tapaturmavakuutuslaki

Palkanlaskennassa ja tilastoinnissa tulospalkkiot luetaan osaksi henkilön säännöllisen työajan ansiota. Ennakoperintälain mukaan työnantaja on velvollinen suorittamaan maksamastaan palkasta ennakon pidätyksen. Tä-

män lain mukaan kaikki työnantajan maksama raha tai rahanarvoinen etuus on palkkaa, joten tulospalkkiot kuuluvat ennakkoperintälain alaiseen ansioon.

Eläkelakien mukaan muodostettava palkka on eräin poikkeuksin (voitonjakopalkkiot) sama kuin ennakkoperintälain mukainen palkka, joten tulospalkkiot lasketaan mukaan tähän eläkkeen laskennan perusteena olevaan palkkaan.

Kansaneläkelaisissa säädetään, että työnantaja suorittaa kunakin vuonna erikseen säädettyä prosenttimäärän työnantajan kansaneläkemaksuna ennakkoperinnän alaisen palkan määrästä.

Laissa työnantajan sosiaaliturvamaksusta todetaan, että palkalla tarkoitetaan ennakkoperintälaissa tarkoitettua palkkaa. Laki velvoittaa työnantajan suorittamaan työnantajan lapsilisämaksua ja sairausvakuutusmaksua ennakkoperinnän alaisesta palkkojen määrästä.

Tapaturmavakuutuslain täytäntöönpanosta annetussa asetuksessa sanotaan, että työnantaja on velvollinen pitämään kirjaa palkasta ja muista eduista, joita työntekijä on saanut ja huolehtimaan siitä, että on saatavissa täysi selvyys työntekijän ansioista. Tapaturmavakuutusmaksu lasketaan ennakonpidätyksen alaisista palkoista.

Työttömyyskassalain mukaan työttömyysvakuutusmaksun suuruus määrätään sen työpalkkojen määrän perusteella, jonka mukaan työnantajan tapaturmavakuutusmaksu määräytyy.

6 PALKKAUKSEN KOKONAISUUS

Organisaation palkkausjärjestelmä

YLEISTÄ

Varsinaisessa palkkausjärjestelmässä otetaan kantaa järjestelmän osiin, niiden suuruuksiin ja tasoon sekä määritellään järjestelmän pelisäännöt. Palkkausjärjestelmä yhdistää organisaation palkkapolitiikan ja sen rakentamisessa käytetyn tekniikan yhdeksi kokonaisuudeksi. Organisaation palkkausjärjestelmä on kuva sen palkkapolitiikasta.

Kuten edellä olevista luvuista ilmenee jokainen palkanosan rakentamiseen tarvittut palkkaustekniset välineet on valittu tai rakennettu sen mukaan, että ne omalta osaltaan toteuttavat palkkapoliittisia päämääriä. Ei riitä, että pelkästään osat on rakennettu palkkapoliittikkaa ja samalla organisaation tuloksellista toimintaa ja tavoitteita tukevaksi, vaan myös palkkausjärjestelmän kokonaisuuden on tuettava asetettuja päämääriä. Hyvin laadittu palkkausjärjestelmä lisää informaatiota organisaation toiminnasta, tavoitteista ja toimintaedellytyksistä sekä lisää kustannustietoisuutta ja siten kustannustehokkuutta.

Palkkausjärjestelmän kokonaisuuteen päästään seuraavalla sivulla kuvattujen vaiheiden kautta.

Monet asetelmassa esitetyt asiat siirtyvät sopimusneuvotteluihin ja ne saavat lopullisen muotonsa tehtävässä sopimuksessa.

Valmiudet palkkausjärjestelmän kokonaisuuden luomiselle ovat olemassa, kun töiden vaativuustasot on määritetty arviointijärjestelmän avulla ja henkilökohtaisen työsuorituksen arviointia varten on rakennettu oma arviointijärjestelmä. Tässä vaiheessa otetaan kanta seuraaviin konkreettisiin koko järjestelmän yhteensovittamista koskeviin kysymyksiin:

- mikä osa palkkauksesta määräytyy työn vaativuuden mukaan ja mikä osa henkilökohtaisen työsuorituksen ja ammatinhallinnan mukaan,
- tuleeko tulospalkkio-osa olemaan osa uutta palkkausjärjestelmää,
- voidaanko nykyisistä ei-motivoivista palkanosista luopua ja miten ne täyttävät ylipäättänsä uuden palkkausjärjestelmän perusvaatimukset,
- mikä on työn vaativuuden ja palkan välinen yhteys, kuinka monta vaativuusluokkaa on, kuinka suuria palkkaportaat ovat ja miten ne määräytyvät,
- mikä on henkilökohtaisen työsuorituksen ja ammatinhallinnan suhde palkkaukseen
- tarvitaanko palkkausjärjestelmään joitain uusia osia ja jos, mitkä ovat niiden perusteet
- miten menetellään niiden kohdalla, joiden palkka laskisi uusien palkkaperusteiden mukaan.

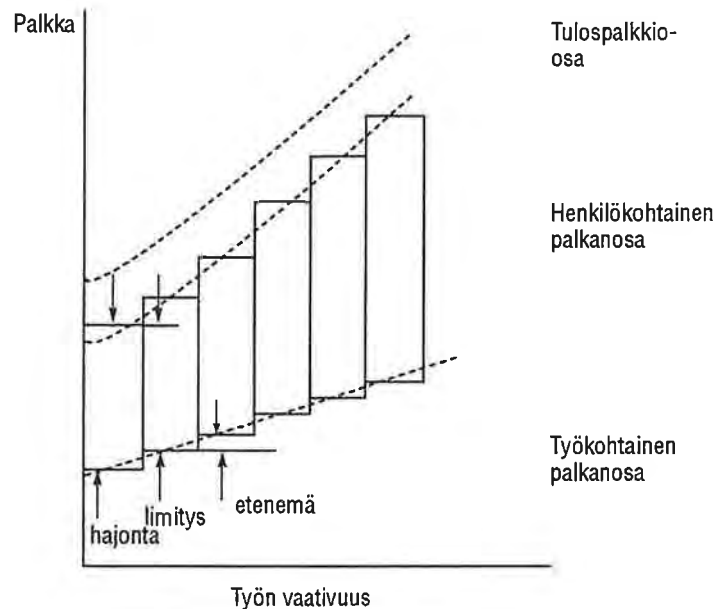
Eri palkanosien määräytymisperusteiden ja palkan välisiä suhteita ja riippuvuusmuotoja on käsitelty asianomaisissa luvuissa.

Palkkausjärjestelmän kokonaisuuden ratkaisua havainnollistaa kuvio 6.1.

Palkkausjärjestelmän kokonaisuuden luomisen vaiheet

Osista kokonaisuudeksi	Palkkatason määrittäminen	Käyttöönotto	Ylläpito ja kehittäminen
Osien ja niiden painoarvojen määrittäminen	Analyysi nykyisen palkan ja vaativuuden riippuvuudesta	Laajuus	Ylläpito
- työkohtainen osa	- palkkakäsitteen täsmennys	Palkkavaltuuksien täsmennys	Seuranta
- henkilökohtainen osa	- riippuvuuskuvaajan laadinta	Koulutus ja kokeilut	Kehittäminen
- mahdolliset muut "kiinteät" lisät	Tavoitteet tulevalle käytännölle	Pelissäännöt perusteiden muutoksista	
- siirtymävaiheen lisät	- rekrytointitilanteen selvitys	Erimielisyyksien ratkaiseminen	
- työaikakorvaukset	- ulkoisten palkkasuhteiden selvitys	Tietosuojakysymykset	
Kokonaisuuden kokeilut			
Mahdollinen tulospalkkio	Palkka-analyysivaihtoehtojen laadinta ja tulevien kustannuspaineiden selvitys	Sopimusneuvottelut - mm. palkkatasosta sopiminen	
Järjestelmän dokumentointi			

Kuvio 6.1. Palkkausjärjestelmän rakenne



Palkkausjärjestelmän rakenteen mittasuhteet määrää vaativuusluokkien lukumäärä, hajonta, limitys ja etenemä.

- Hajonta tarkoittaa kunkin vaativuusluokan sisällä maksettavan minimipalkan ja maksimipalkan eroa.
- Limitys tarkoittaa kahden peräkkäisen vaativuusluokan yhteistä päällekkäistä aluetta.
- Etenemä tarkoittaa kahden peräkkäisen vaativuusluokan vastinosien minimin, keskipisteen tai maksimin eroa.

Otettaessa kantaa edellä todettuihin palkkausjärjestelmän rakennetta koskeviin kohtiin tulee lähtökohdaksi ottaa ne tavoitteet, jotka järjestelmälle työn alkuvaiheessa asetettiin ja joita on käsitelty luvussa 2. Tärkeää on, että palkkasuhteet luodaan tuloksellisuutta edistäviksi sekä henkilön kehittymistä tukeviksi.

Päätettäessä, missä vaiheessa tulospalkkiopalkkaus otetaan mukaan palkkausjärjestelmään, on hyvä muistaa, että palkkauksen perusteiden eli henkilökohtaisen palkkauksen tulisi olla kunnossa ennen tulospalkkiopalkkauksen käyttöönottoa. Tässä yhteydessä on hyvä tiedostaa myös uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton tuomat palkkojen korotuspaineet ja priorisoida tässä mielessä eri osien mukaanotto järjestelmään.

Palkkausjärjestelmän kokonaisuutta luotaessa tulee kiinnittää erityistä huomiota tulevan järjestelmän joustavuuteen, johdonmukaisuuteen, yksinkertaisuuteen, selkeyteen ja ylläpidettävyyteen.

JÄRJESTELMÄN OSAT

Perusosat

Kuten aikaisemmin on jo todettu, motivoiva, kannustava ja oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä sisältää seuraavat palkan perusosat.

- *Työn vaativuuteen perustuva palkanosa*, jonka osalta on todettava kuvauksilla varustetut vaativuusryhmät, niiden määräytymisperusteet sekä sopimusneuvottelujen jälkeen myös kunkin vaativuusryhmän markkamääräinen palkka.
- *Henkilökohtaisen palkanosan*, jonka osalta on todettava määräytymisperusteet ja niiden yhteys palkkaan.
- Mahdollisesti *tulospalkkio-osan*, joka otetaan yleensä käyttöön vuoden alussa muusta palkkausjärjestelmästä irrallisena palkkiona. Palkkausjärjestelmän kokonaisuuden kannalta on oltava kannanotto siitä, tuleeko tulospalkkiopalkkaus olemaan osa organisaation palkkausjärjestelmää.

Mahdolliset muut "kiinteät" lisät

Välillä voi löytyä perusteltuja syitä ottaa uuteen palkkausjärjestelmään sen perusosien lisäksi muitakin osia. Tärkeää näiden osalta on, että perusteet käyttöönottoon harkitaan tarkasti järjestelmän motivoivuuden ja kannustavuuden kannalta. Tällaisia voivat olla seuraavana luetellut palkkaustekijät.

- *Esimies- tai johtamislisä*, joka voi tietyissä tapauksissa olla perusteltua ottaa palkkausjärjestelmään irrallisena lisänä etenkin organisaatioissa, joissa näitä töitä muutetaan ja vaihdellaan useasti.
- *Olosuhdelisä*, jonka erillisyyttä voidaan perustella sillä, että olosuhteiden muuttuessa erillisen lisän muuttaminen on helpompi vaihtoehto kuin työn uudelleenarviointi.
- *Ikä- tai palveluvuosilisät*, joiden oikeutusta on tapauskohtaisesti perusteltu sillä, että se ylläpitää motivaatiota pitkällä aikavälillä, pienentää vaihtuvuutta ja on palkkio pitkäaikaisesta työstä. Lisien käyttämistä lähinnä suoritustason tehtävissä on perusteltu sillä, että työuran palkkakehitys ilman näitä lisiä saavutetaan usein ensimmäisen 5–10 vuoden aikana.

Siirtymävaiheesta johtuva siirtymälisä tai jousto-osa

Henkilöille, joiden nykyinen palkka on korkeampi kuin uusien palkkausperusteiden mukainen palkka, määritetään uuteen palkkausjärjestelmään siir-

ryttäessä nykyisen ja uuden palkkausjärjestelmän erotuksen suuruinen erillinen henkilökohtainen lisä, josta käytetään siirtymälisä- tai jousto-osanimitystä. Lisä tulisi määrittää markkamääräisenä. Lisää käytetään vain siirryttäessä vanhasta palkkausjärjestelmästä uuteen palkkausjärjestelmään. Myöhemmin henkilön palkka voi alentuakin, mikäli uuden palkkausjärjestelmän perusteet antavat siihen aihetta.

Tavoitteena tulisi olla, että lisä poistuisi mahdollisimman pian ja kaikkiin henkilöihin voitaisiin soveltaa uusia palkkaperusteita. Mikäli henkilön uuden järjestelmän mukainen palkka nousee esim. vaativampaan tehtävään siirtymisen, suoritusarvion nousun tai mahdollisen kokemuslisän takia, pienentää nousu siirtymälisää/jousto-osaa. Mikäli yleiskorotuksetkin pienentäisivät sitä, nopeuttaisi se lisän poistumista.

Työaikakorvaukset ja mahdolliset muut lisät

Yleensä palkkausjärjestelmän varsinainen palkka määritetään normaaliolosuhteita vastaavaksi. Tästä syystä on perusteltua säilyttää myös uudessa palkkausjärjestelmässä yleiset poikkeuksellisesta työajasta maksettavat työaikakorvaukset kuten varallaolo-, ylityö-, yö-, lisätyö-, lauantai-, sunnuntai-, aatto-, hälytys ja hätätyökorvaukset. Säädösten puitteissa on mahdollista, että uuteen palkkausjärjestelmään siirryttäessä myös näiden lisien poistosta tai muutoksista sovitaan.

Mikäli joitain vanhoja lisiä jää myös uuteen palkkausjärjestelmään, on epäselvyyksien välttämiseksi selkeästi todettava jäävät lisät.

KOKONAISUUDEN KOKEILUT JA DOKUMENTOINTI

Vaikka palkkausjärjestelmän eri osien rakentamisen yhteydessä on eri osien toimivuutta kokeiltu, on ennen koko uuden palkkausjärjestelmän käyttöönottoa varmistettava palkkausjärjestelmän kokonaisuuden toimivuus järjestelmää koskevilla testauksilla ja mahdollisilla kokeiluilla.

Uuden palkkausjärjestelmän eri osia ja kokonaisuutta koskevat lopulliset ratkaisut on dokumentoitava hyvin. Tällä vältetään järjestelmää ja sen takana olevaa teknikkaa koskevat epäselvyydet.

SOPIMUKSEN YLITTÄVÄ PALKKAUS

Rekrytointitilanteessa tai milloin se havaitaan välttämättömäksi henkilön pitämiseksi organisaation palveluksessa joudutaan harkitsemaan, maksetaanko henkilölle korkeampaa kuin sopimuksen edellyttämää palkkausta. Tämä on mahdollista, koska sopimukset ovat minimisopimuksia. Jos tähän päädytään, on tarkoituksenmukaista, palkkausjärjestelmän mukaisen palkan lisäksi maksaa erillistä lisää, työmarkkinalisää, josta on erikseen henkilötasolla päätettävä tai sovittava. Lisästä tulisi päästä pitkällä aikavälillä eroon, mikäli perusteet sen myöntämiselle eivät enää päde. Mahdollisen lisän osalta on syytä todeta, onko se uudelle henkilölle ennakoon maksettua henkilökohtaista palkanosaa, jota pienentää tuleva arviointiin perustuva henkilökohtainen osa.

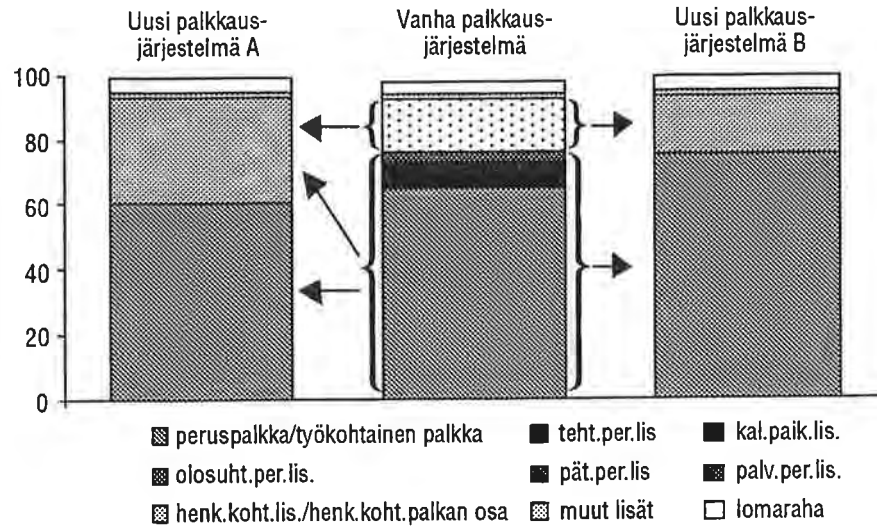
Uuden ja vanhan palkkausjärjestelmän vertailu

Palkkausjärjestelmän rakenteen muutoksesta seuraa, että moni nykyisen palkkausjärjestelmän keskeisistä osista sellaisenaan poistuu. Tällaisia ovat mm. kalliinpaikanlisät, ikä-, palvelusaika- ja määrävuosilisät sekä olosuhdelisät, kuten kylmänalueen lisät ja saaristolisät.

Suurin osa entisistä erillisinä maksetuista lisistä sisältyy uuden palkkausjärjestelmän joko työkohtaiseen tai henkilökohtaiseen palkanosaan.

Vanhan ja uusien palkkausjärjestelmien perusrakenteen eroja pyritään havainnollistamaan kuviossa 6.2. Siitä ilmenee, miten vanhan palkkausjärjestelmän osat tulevat huomioiduksi uusissa palkkausjärjestelmissä. Ratkaisut ovat aina organisaatiokohtaisia ja mitään yleisohjetta menettelytavoille ei ole olemassa. Kuviossa esitetyt vaihtoehdot ovat ainoastaan muutosta kuvaavia esimerkkejä.

Kuvio 6.2. Uuden ja vanhan palkkausjärjestelmän osien vertailuja



Vaihtoehdot poikkeavat toisistaan siinä, että A-vaihtoehdossa osa nykyisestä peruspalkasta on siirretty uuden palkkausjärjestelmän henkilökohtaiseen palkanosaan.

Palkkatason määrittäminen

YLEISTÄ

Uuden palkkausjärjestelmän tekninen valmius valmistellaan mahdollisimman pitkälle palkkausjärjestelmän kehittämistä varten asetetussa työryhmässä. Palkkausjärjestelmän käyttöönotosta sovitaan sopimusneuvotteluissa, joissa myös sovitaan eri vaativuusryhmien palkkataso.

Kun uuden palkkausjärjestelmän palkkataso määritetään, on muistettava muissa palvelussuhteen ehdoissa olevat mahdolliset erot, esimerkiksi eläke-etuuksien ja työaikojen erot. On tehtävä päätös, huomioidaanko ne palkkatason mitoituksessa ja jos, niin mikä on tarkoituksenmukainen ja sopiva tapa niiden huomioonottamiseksi. Tämä voi edellyttää sopimusaloittaista tai henkilöryhmittäistä tarkastelua palkkatasoa etsittäessä.

TYÖKOHTAISTA PALKKANOSAA VASTAAVAN PALKAN MÄÄRITYS

Teknisenä lähestymistapana uuden palkkausjärjestelmän osien mitoituksessa on hyvä aloittaa tarkastelu nykyisestä palkkasummasta ja katsoa miten se tulisi jakaa uuden palkkausjärjestelmän perusteiden mukaan. Tämä merkitsee samalla sitä, että määrittämisessä tarkastellaan aluksi kunkin henkilön tämänhetkistä palkkaa ja sen riippuvuutta työn vaativuudesta.

Työn vaativuuden ja palkan välistä yhteyttä on käsitelty luvussa 3. Uuden palkkausjärjestelmän työkohtaista palkkaa vastaavan palkan määrittämisessä voidaan edetä seuraavien vaiheiden kautta.

1. Todetaan, mitkä nykyisen palkkausjärjestelmän osat tai lisät jäävät uudessa palkkausjärjestelmässä voimaan ja niiden markkamäärät poistetaan henkilöiden kokonaispalkoista. Käytännössä tämä merkitsee lähinnä työaikakorvausten poistamista henkilöiden kokonaispalkoista. Näin saadaan kullekin henkilölle se nykyinen palkka, jonka uusi palkkausjärjestelmä korvaa.
2. Määritetään tämän jälkeen organisaation nykyinen palkkakäytäntö, jossa on mukana kunkin henkilön kaikki uuden palkkausjärjestelmän säännöllisen työajan ansion osiin käytettävät markat luvun 3. esittämällä tavalla.
3. Määritetään tämän jälkeen organisaation nykyinen uuden palkkausjärjestelmän työkohtaista osaa vastaava palkkakäytäntö. Kohdassa 2. todetuista henkilökohtaisista palkoista poistetaan henkilökohtainen palkanosa sekä mahdolliset muut uuden palkkausjärjestelmän lisät. Jotta näin voidaan menetellä, täytyy olla tieto kunkin henkilön uuden palkkausjärjestelmän henkilökohtaisen palkanosan sekä muiden lisien suuruudesta.

Mikäli henkilökohtaista tietoa tästä ei ole, mutta kokeilujen kautta on voitu riittävän tarkasti selvittää, mikä näiden vaikutus tulee olemaan keskimäärin prosenteissa, määritellään työkohtaisen palkanosan palkkakäytäntö vaiheen 2 palkkakäytännön alapuolelle keskimääräisprosentin verran.

Kolmas tapa määrittää työkohtaisen palkanosan palkkakäytäntö on sopia etukäteen työkohtaisen palkan lisäksi maksettavien palkanosien tai lisien keskimääräinen osuus työkohtaisesta palkasta. Tällöin työkohtaisen palkan palkkakäytäntö määritetään kuten edellä on todettu.

Nykyistä uuden palkkausjärjestelmän työkohtaista palkkaa vastaavaa palkkaa määritettäessä tarvitaan siis oikean palkkakäsitteen löytämisessä seuraavat täsmennykset, mikäli käytössä on ainoastaan henkilökohtaiset kokonaispalkat.

Henkilöiden nykyinen kokonaispalkka

- osat, jotka jäävät uuteen palkkausjärjestelmään, esim. lomarahat ja työaikakorvaukset

-
- = palkka, jonka uuden palkkausjärjestelmän henkilökohtainen palkka kokonaisuudessaan kattaa
 - uuden palkkausjärjestelmän henkilökohtaiseen palkanosaan menevä osuus
 - uuden palkkausjärjestelmän mahdollisiin muihin kuten ikä- tai palveluvuosi-, esimies- tai johtamis- tai olosuhdelisiin menevät osuudet

-
- = nykyinen työkohtainen palkka

UUSI PALKKATASO

Tärkeintä uutta palkkatasoa määritettäessä on se, että taso osataan asettaa sellaiseksi, että sillä on mahdollisuus saada organisaation toimintastrategian mukaista pätevää ja motivoitunutta henkilöstöä. Nykyisten palkkojen kilpailukyvyistä kertoo se, kuinka vaikeaa tai helppoa eri vaatavuustasojille on rekrytoida henkilöitä. Tämä tietoa tulee hyödyntää uuden palkkausjärjestelmän palkkatasoa määritettäessä.

Mikäli palkkatasoa määritettäessä halutaan huomioida myös ulkoiset palkkasuhteet, voidaan määrittäessä hyödyntää eri vaatavuudenarviointijärjestelmien tuottamaa vertailutietoa vastaavan vaatavuustason palkkauksesta muualta. Myös olemassaolevaa tilastoaineistoa kannattaa käyttää hyväksi työkohtaisten palkkojen määrittäessä.

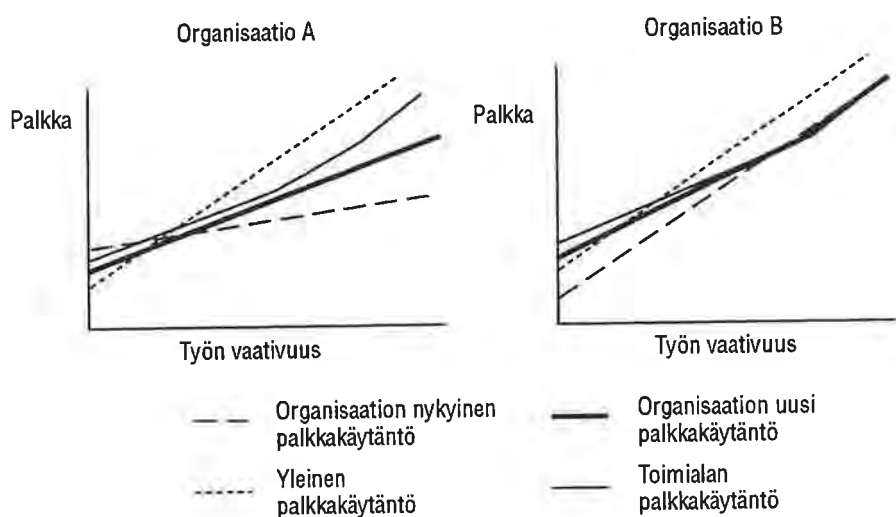
Tausta ja vertailutietoon tukeutuen tehdään päätös, miten nykyistä palkkakäytäntöä pitäisi mahdollisesti muuttaa.

Eräs tapa uuden palkkakäytännön linjauksessa on määrittää aluksi alimpien ja ylimpien vaatavuusluokkien töiden lisäksi organisaation kannalta muuttaman tärkeän työn työkohtaiset palkat ja määrittää näiden avulla väliarvot.

Laaditaan erilaisia vaihtoehtoja kustannuslaskentaa ja sopimusneuvotteluita varten.

Edellä todettuja palkkatason määrittäksen eri vaiheita havainnollistaa kuvio 6.3.

Kuvio 6.3 Esimerkkejä työkohtaisen palkan määrittämisestä



Uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton yhteydessä eri vaativuustasojen väliset palkkasuhteet luodaan mahdollisimman oikeudenmukaisiksi ja kannustaviksi. Silloin myöhemmin sekalinjaisina tai markkamääräisinä määritellyt yleiskorotukset muuttavat palkkasuhteita viraston palkkapolitiikasta poikkeavaan suuntaan. Tämän välttämiseksi palkkausjärjestelmän perusteet tulisi tarvittaessa laatia palkkapolitiikkaa näissäkin tilanteissa noudattaviksi, esim. määrittelemällä kuten eräissä teollisuuden sopimuksissa palkkapor-
taat prosentuaalisiksi.

UUDEN PALKKAUSJÄRJESTELMÄN TAVOITETILA

Peruspalkkojen määrittämisen jälkeen pystytään laskemaan kullekin henkilölle uuden palkkausjärjestelmän mukainen peruspalkka ja myös kokonaispalkka, mikäli kokeilujen kautta on saatu riittävästi tietoa muiden palkanosien henkilökohtaisista osuuksista. Kun uuden palkkausjärjestelmän mukaisia henkilökohtaisia peruspalkkoja ja "kokonaispalkkoja" verrataan henkilöiden nykyisiin peruspalkkoihin ja "kokonaispalkkoihin", voidaan todeta, että

- palkkakäytännön alapuolella olevat ovat "palkkakuopassa". Tästä johtuu uuden järjestelmän tuoma palkkojen korotuspaine. Sen suuruus on syytä laskea sekä markoissa että prosenteissa suhteutettuna nykyiseen palkkasummaan. Nämä luvut kertovat, mitä seuraamuksia kustannusmielessä uudesta palkkausjärjestelmästä tulee jatkossa organisaatiolle olemaan.
- palkkakäytännön yläpuolella olevien nykyinen palkkaus on korkeampi kuin uuden palkkausjärjestelmän tuoma palkka. Heille maksetaan siirtymävaiheessa vanhan ja uuden palkan erotuksen suuruista erillistä siirtymälisää.

UUDEN PALKKAUSJÄRJESTELMÄN OSOIT- TAMIEN KOROTUSPAINEIDEN HOITAMINEN

Rahoituksellisista syistä uuden palkkausjärjestelmän käyttöönotto vaatii yleensä useamman vuoden siirtymävaiheen. Työnantajan on syytä laatia suunnitelma uuden palkkausjärjestelmän osoittamien epäkohtien korjaamisesta käyttöön tulevien korotusvarojen puitteissa. Tässä yhteydessä tulisi harkita, missä järjestyksessä epäkohtia korjataan. Ensin esimerkiksi ne, joiden työkohtainen palkka on alle vaativuustason markkamäärän ja sen jälkeen osittain ne, joiden kohdalla on suurin ero uuden ja vanhan palkkausjärjestelmän kohdalla. On hyvä suunnitella myös se, miten eri rahoitusmahdollisuuksia käytetään, esim. tulevia järjestelyvaraerätyyppejä eriä tai rationalisointihyötyjä.

Vaikka uuden palkkausjärjestelmän täysimääräinen käyttöönotto vaatii aikaa, on syytä muistaa, että uutta palkkausjärjestelmää voidaan välittömästi hyödyntää mm. johtamisessa, töiden sisällön kehittämisessä, ammattitaidon kehittämisessä, työolosuhteiden kehittämisessä, työhönotossa, koulutuksessa ja urasuunnittelussa.

Uuden palkkausjärjestelmän käyttöönotto

KÄYTTÖÖNOTON LAAJUUS

Uuden palkkausjärjestelmän osalta on päätettävä, missä laajuudessa se otetaan organisaatiossa käyttöön ja mitä ryhmiä se koskee. Tavoitteena tulisi olla, että uusi palkkausjärjestelmä koskisi sekä virka- että työsopimussuhteista henkilökuntaa. Soveltamisalaa koskevat tarkennukset on syytä tehdä työnantajavirkamiesten, harjoittelijoiden, määräaikaisten, osa-aikaisten, koeaikaisten ja työllisyysmäärärahoihin palkattujen osalta. Tarkennuksilla vältetään mahdolliset myöhemmät epäselvyydet siitä, koskeeko järjestelmä edellä todettuja ryhmiä vai ei.

Etenkin isoissa organisaatioissa kannattaa harkita järjestelmän portaittaista käyttöönottoa. Mikäli joidenkin ryhmien osalta valmiudet uuden järjestelmän käyttöönnotolle ovat muita paremmat, on perusteltua aloittaa käyttöönotto näistä ryhmistä.

Mikäli on olemassa perustellut syyt sille, ettei uutta palkkausjärjestelmää haluta lähtötilanteessa ottaa koko organisaatiossa käyttöön, on aina mahdollista kokeilla järjestelmää ensin osassa organisaatiota. Päätökset laajemmasta käyttöönotosta tehdään tällöin vasta kokeilusta saatujen kokemusten ja palautteen jälkeen.

PALKKAVALTUUKSIIN LIITTYVIÄ KYSYMYKSIÄ

Uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton yhteydessä tulee selvittää, tarvitaanko nykyisiin palkkavaltuuksiin muutoksia. Tässä yhteydessä tulee harkita, tulisiko palkkavaltuuksia siirtää alaspäin niille henkilöille, jotka suorittavat tai hyväksyvät vaativuuden ja henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnit.

JÄRJESTELMÄÄ KÄYTTÄVIEN KOULUTUS

Uuden palkkausjärjestelmän käyttö edellyttää johdonmukaisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Järjestelmän motivoivuus saavutetaan vasta sitten, kun se tunnetaan ja siihen opitaan luottamaan. Motivoivan ja kannustavan palkkausjärjestelmän yksi suurimmista pulmista on esimiesten palkkapaineiden kestokyvyn puute.

Edellä todetuista syistä ennen järjestelmän käyttöönottoa järjestelmää käyttävät henkilöt, lähinnä esimiehet, on koulutettava. Koulutuksessa on erityistä huomiota kiinnitettävä tehtyjen arviointien perusteluihin ja tapaan, jolla henkilökohtaista suoritusta ja ammatinhallintaa koskeva palaute henkilöille annetaan. Hyvä koulutus takaa sen, että järjestelmää sovelletaan yhtenäisin perustein organisaation eri yksiköissä.

ARVIOINTEIHIN LIITTYVIÄ KYSYMYKSIÄ

Uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton yhteydessä on päätettävä, kuka määrittää töiden vaativuudet ja kuka tekee henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnit, kuinka usein ja kenen aloitteesta ne tehdään, miten arviot hoidetaan uusien henkilöiden tullessa sekä miten palkka reagoi muutoksiin. Näitä kysymyksiä on käsitelty työkohtaista ja henkilökohtaista palkanosaa koskevissa luvuissa.

ERIMIELISYYKSIEN RATKAISEMINEN

Palkkausjärjestelmää koskevat riitakysymykset tulisi pyrkiä ratkaisemaan organisaation sisällä. Asian voi ottaa esille henkilö itse tai häntä edustava luottamusmies.

Mikäli erimielisyys koskee työn vaativuusryhmittelyä, tulisi erimielisyydet ratkaista ensisijaisesti esimiehen kanssa. Mikäli yksimielisyyttä ei saavuteta, voidaan erimielisyys viedä esimiehen esimiehen taikka palkkaustoimivaltaa käyttävän muun työnantajan edustajan tai hallintoyksikön vastuuhenkilön käsittelyyn. Mikäli ryhmittelystä ei päästä näinkään yksimielisyyteen, on yksi tapa käsitellä asia organisaation palkkausjärjestelmän seurantaryhmässä, jossa tulisi olla sekä työnantajan että henkilöstön edustus.

Henkilökohtaista työsuoritusta koskevat erimielisyydet pyritään ratkaista ensisijaisesti esimiehen kanssa, tarvittaessa mukaan otetaan myös esimiehen esimies tai palkkaustoimivaltaa käyttävä muu henkilö sekä luottamusmies.

Sopimusta koskevat erimielisyydet voidaan saattaa ratkaistavaksi neuvottelumenettelyllä sen mukaan kuin siitä on erikseen sovittu pääsopimuksessa ta työehtosopimuksessa.

TIETOSUOJAAN JA JULKISUUTEEN LIITTYVÄT KYSYMYKSET

Jokaiselle uuden palkkausjärjestelmän piiriin kuuluvalla henkilöllä on ilmoitettava hänen työnsä vaativuustaso sekä henkilökohtaisen työsuorituksen arvion tulos.

Jokainen virasto harkitsee oman organisaatiokulttuurinsa mukaan, julkistetaanko eri töiden vaativuusryhmät ja samalla myös työkohtaiset palkat. Henkilökohtaiset palkat eivät sen sijaan ole julkisia eikä luonnollisesti myöskään henkilökohtaiset palkanosat ja niiden perusteet eli yksittäiset henkilöarvioinnit.

LUOTTAMUSMIEHEN TIETOJEN-SAANTIOIKEUDET

Valtion työmarkkinalaitos ja henkilöstöä edustavat keskusjärjestöt ovat antaneet suosituksen virastotasolla noudatettavasta tilastoyhteistyöstä. "Tämän suosituksen tavoitteena on täsmentää, mitä yhteistyömenettelyjä voisi noudattaa virastoissa ja laitoksissa, jotta tilastoyhteistyön tavoite toteutuisi myös uudistuneessa palkkausjärjestelmässä. Suosituksen tarkoituksena ei ole rajoittaa virasto- ja laitostasolla asianomaisten osapuolten välillä toimivaa käytäntöä. Tietojen luovuttamisesta on määräyksiä eräissä laeissa, asetuksissa tai muissa määräyksissä."

Luottamusmiehelle luovutettavien tietojen osalta on suosituksessa todettu seuraavaa:

"Luottamusmiehellä on oikeus luottamuksellisesti saada työnantajan säännöllisesti laatimia tilastoja vähintään kerran vuodessa ja lisäksi ennen neuvotteluja tilastotietoja, jotka koskevat lukumääriä ja ansiotasoa. Ansio-
tasotiedot annetaan erikseen säännöllisen työajan ansioista, kokonaisansioista, kokonaisansioista lomarahoihin ja lisäksi tarvittaessa palkkauksen rakennetietoja. Keskiarvojen lisäksi tarvittaessa käytettävät tunnusluvut ovat 1., 5. ja 9. desiiili.

Tarvittaessa käytetään neuvotteluviranomaisen erityisolosuhteista riippuen ja tilastollisten mahdollisuuksien puitteissa esimerkiksi seuraavia luokittelutietoja: ammattiryhmä, palkkaryhmä, sukupuoli, koulutustaso, ikä ja viraston tai laitoksen alayksikkö."

"Tilastoyhteistyön piiriin eivät kuulu sellaiset tilastot, jotka on tuotettu jomman kumman osapuolen käyttöön tilastojen tuottamista koskevien yleisten sopimusehtojen perusteella luottamuksellisesti."

Luovutettavien tietojen kohdalla on huomioitava tietosuojavaatimukset. Tästä johtuen mm. henkilökohtaisia palkkatietoja saa antaa luottamusmiehelle ainoastaan henkilön omalla luvalla.

7 PALKKAUKSEN TASO

Yleiset lähtökohdat

Edellä on kuvattu palkkausjärjestelmän rakentamisprosessia ja palkkaustekniikkaa organisaation palkkapolitiikan toteuttajana. Käytännössä palkkausjärjestelmien rakentamisessa ja palkkapolitiikassa painottuu organisaation sisäisten palkkasuhteiden oikeellisuus. Palkkausjärjestelmän tulee ennen kaikkea olla sellainen, että se motivoi henkilöstöä toimimaan jatkuvasti aikaisempaa paremmin ja tehokkaammin juuri oman organisaation toiminnallisten tulosten parantamiseksi.

SISÄISISTÄ PALKKASUHTEISTA ULKOISIIN

Koska palkkaustekniikka antaa perusteet palkkauksen porrastukselle eikä palkkauksen tasolle, tarvitaan palkkapolitiikassa ja tekniikassa myös välineitä palkkatason määrittämiseksi. Mikäli palkkapolitiikassa asetetaan organisaatiolle tavoitteeksi myös palkkauksellisilla keinoilla varmistaa käyttöönsä tarvittava osaaminen ja pätevä henkilöstö, tilastotekniikka tarjoaa tietoa palkkauksen tason määrittämiseksi.

Palkkatasoon vaikuttavat myös työmarkkinat ja niitä säätelevä lainsäädäntö. Toiminnan ja toimintaympäristön muutokset edellyttävät organisaatioilta aikaisempaa tiiviimpää markkinoiden seurantaa ja niihin sopeutumista. Valtionkin organisaatiot luovat yhä enemmän omalla toiminnallaan edellytyksiä palkanmaksuvaralleen. Myös valtion toiminnan luonteen muuttuminen yhteistyövaltion suuntaan edellyttää huomion kiinnittämistä ulkoisiin palkkasuhteisiin.

PALKKAUKSEN OIKEA TASO JA RAKENNE

Organisaation toiminta- ja henkilöstöstrategiaa toteuttavan palkkauksen ja muiden palvelussuhteen ehtojen rakenteen ja tason määrittämisessä varsinkin työnantajan tavoitteena on turvata hyvän työvoiman saanti kustannuste-

hokkaasti. Pätevän henkilöstön rekrytointi, motivointi, kehittyminen ja palveluksessa pitäminen on tärkeää erityisesti kiristyvässä kansainvälisessä kilpailussa ja muuttuvassa toimintaympäristössä.

Palkkauksen tason määrittäminen on osa kokonaisuutta, johon liittyvät myös muut palvelussuhteen ehdot ja niiden rakenne, jotta organisaatio olisi kustannustehokas työmarkkinoilla. Palkkauksen rakenteiden osalta on kiinnitettävä huomiota niiden motivoivuuteen ja hyödynnettävyyteen kaikkia mahdollisia motivointitekijöitä. Kokonaisuuden hallintaan tarvitaan erilaisia tekniikoita, joista palkkatilastolliset tekniikat ja palkkatilastot muodostavat keskeisen osan. Seuraavassa käsitellään lyhyesti palkkauksen tasoon vaikuttavia tekijöitä ja luvussa 8 lähemmin palkkatilastointia.

Palkkauksen tason vähimmäismäärän määrittäminen on työnantajan ja palkan-saajajärjestöjen välistä neuvottelutoimintaa. Esimerkiksi virkaehtosopimuslain mukaan valtion virkamiesten palvelussuhteen ehdoista on voimassa, mitä niistä virkaehtosopimuksilla määrätään.

Ulkoiset palkkasuhteet, palkkauksen taso

ORGANISAATION PALKKAUKSELLISEN ASEMAN ARVIOINTI

Nykyään valtion organisaatiot luovat aikaisempaa suuremmissa määrin omalla toiminnallaan edellytyksiä palkkaukselle. Niillä on vastuu palkkauksen tasosta ja rakenteesta. Varsinkin työnantajan näkökulmasta palkkauksen tason määrittämiseksi ja epäterveen, palkkakustannuksia lisäävän palkkakilpailun välttämiseksi työnantaja on syytä olla tietoinen omasta palkkauksellisesta tilanteestaan suhteessa muihin organisaatioihin ja tehdä omia palkkapoliittisia päätöksiään tämän tiedon perusteella ja suhteuttaa päätöksensä omiin voimavaroihin. Tärkeintä on, että palkkausjärjestelmä tukee palvelu- ja tuotantotoimintaa tehokkaasti oman toimintastrategian mukaisesti.

Organisaatiot ovat oppineet näkemään systemaattisen lähestymistavan hyödyt oman palkintastrategiansa kehittämisessä. Niiden täytyy tietää mistä tullaan, missä ollaan ja minne halutaan mennä eli arvioida omaa asemaansa.

Oman palkkauksellisen aseman arvioinnissa tarvitaan monipuolista tietoa palkkauksen lisäksi kaikista palvelussuhteen ehdoista. Ulkoisia palkkasuhteita voi arvioida suhteessa omaan toimialaan sekä kaikkiin palkansaajiin. Tarkastelussa on syytä kiinnittää huomiota valtiosektorin johdonmukaiseen

palkkapolitiikkaan ja erityisesti nyt ja tulevaisuudessa myös kansainväliseen palkkakäytäntöön ja sen perusteisiin. Arvioinnin perusteisiin liittyy myös arvio organisaation organisointitavasta ja sen vaikutus palkkapolitiikkaan. Myös arvioinnin oikeellisuuteen on syytä kiinnittää huomiota siten, että hankitaan tietoja vastaavista töistä organisaation ulkopuolelta.

Tällöin arviointiin tulisi sisällyttää organisaation menestyksen kannalta keskeisiä henkilöstöryhmiä. Tarpeen mukaan omaa asemaa tulisi arvioida ainakin eri organisaatio- tai tehtävätasoilla ja tehtäväryhmissä.

Oman aseman arvioinnin kautta organisaatiolle syntyy perusteltu kuva sen palkkauksellisesta tilanteesta suhteessa muihin organisaatioihin. Tästä syystä arviointi edellyttää jatkuvaa ja systemaattista tilastollista seurantaa.

VOIKO PALKKAUKSEN TASO MUODOSTUA ONGELMAKSI?

Yleisesti voidaan sanoa, että organisaatiolle ns. avainhenkilön menetys on takaisku ja uuden henkilön rekrytointi on aikaa vievä ja kallis prosessi. Eräiden arvioiden mukaan ammattitaitoisen henkilön menettäminen uuden henkilön rekrytointi- ja perehdyttämiskustannuksineen vastaa usein vuoden työpanoksen arvoa. Epäterveen vaihtuvuuden välttämiseksi pitää tietää, mitä kannattaa maksaa ja miten organisaation palkkarakenne tulee mitoittaa kilpailijoiden ja muiden organisaatioiden palkkarakenteen kanssa.

Organisaation toiminnassa häiriöt palkkauksen tasoissa näkyvät viimekädessä vaihtuvuudessa. Liian hyvät palvelussuhteen ehdot muodostuvat kalliiksi ja niiden korjaaminen vie vuosia, samalla ne voivat hidastaa tervettä henkilöstön vaihtuvuutta.

Palkkauksen tasoon liittyvät ongelmat näkyvät yleensä organisaation toiminnassa, henkilöstön motivaatiossa ja työyhteisössä yleisemminkin. Liian alhainen kompensatio johtaa helposti motivaation vähenemiseen ja ylisuureen vaihtuvuuteen.

Palkkauksen tasojen ja rakenteiden mittaaminen

MITTAAMISEN PERUSTEKIJÄT

Palkkauksen tasojen ja rakenteiden mittaaminen on kokonaisuutena varsin monimuotoinen prosessi. Palkka-analyyseissä tulisi palkkatilastoinnin hyvin hallitakseen tuntea palkkausjärjestelmien perusteet, palkkatilastolliset käsitteet ja laadintatekniikat eri työmarkkinasektoreilla, kuten myös palvelussuhteen ehtojen ja työvoimakustannusten kokonaisuus sekä vertailtavien yksiköiden taloudellinen tila, tuottavuus ja palkanmaksukyky. Keskeistä mittauksessa on, että mitataan samaa asiaa ja verrataan vertailukelpoisia suureita.

Yleensä ainakin seuraavat tekijät on täsmällisesti määriteltävä ennen kuin ryhdytään palkka-analyysiin tai tehdään yksityiskohtaisia johtopäätöksiä havaituista palkkaeroista.

1. tarkastellaan tilannetta *samoin ansiokäsittein*
2. tarkastellaan *samanlaisia töitä tekeviä ryhmiä ja työn vaativuudelta samoja tasoja*
3. tarkastellaan erityisesti oman toimialan *organisaatioita*

ERILAISET ANSIOKÄSITTEET

Erilaisia ansiokäsitteitä ja niiden sisältöä voidaan havainnollistaa seuraavan sivun palkka- ja työvoimakustannusten rakennetaulukolla. Taulukossa on tarkasteltu erikseen työnantajan työvoimakustannusten ja palkansaajan käytettävissä olevien nettotulojen muodostumiskehikkoa ansiokäsitetarkasteluna rinnastamalla vertailukelpoiset osat.

Ansio- ja palkkakäsitteiden käyttöön on kiinnitettävä erityistä huomiota. Palkkaa pidetään yleensä suppeampana käsitteenä kuin ansiota, johon luetaan kaikki henkilön saamat ennakonpidätyksen alaiset palkat ja palkkiot. Verottomat kulukorvaukset eivät kuulu ansioihin, kuten eivät myöskään saadut tulonsiirrot, vaikka useimmat niistä ovat veronalaista tuloa nykyään. Palkansaajien käytettävissä olevissa nettotuloissa on otettu huomioon kaikki palkoissa, ansioissa, korvauksissa ja tulonsiirroissa tapahtuneet muutokset.

Taulukko 7.1

Työnantajan työvoima- kustannusten muodostumiskehikko (valtion budjettitalous)	Vuosi 1995	Palkansaajan käytettävissä olevien nettotulojen muodostumiskehikko (valtion budjettitalous)		
Ansio-/työvoimakustannuskäsitteet	Paino-%	Ansio-/työvoimakustannus-/nettotulokäsitteet		
Työkohtainen palkanosa	66,6 *	Työkohtainen palkanosa	A	T
+ henkilökohtainen palkanosa	0,0 *	+ henkilökohtainen palkanosa	N	Y
+ jousto-osuus	0,0 *	+ jousto-osuus	S	ö
Henkilökohtainen palkka	66,6 *	Henkilökohtainen palkka	I	V
+ säännöllisen työajan muut palkanlisät	2,2	+ säännöllisen työajan muut palkanlisät	O	O
+ tulospalkkio-palkkausosa	0,1	+ tulospalkkio-palkkausosa	T	I
Säännöllisen työajan ansio	68,9	Säännöllisen työajan ansio	A	M
+ ylityöt ja muut ei-säännöllisen työajan lisät	2,5	+ ylityöt ja muut ei-säännöllisen työajan lisät	S	A
Kokonaisansio	71,4	Kokonaisansio	O	K
+ lomaraha	3,4	+ lomaraha		U
Kokonaisansio lomarahoineen	74,8	Kokonaisansio lomarahoineen		S
+ verottomat korvaukset	3,6	+ verottomat korvaukset		T
Työnantajan maksamat rahapalkat ja korvaukset	78,4	Palkansaajan saamat rahapalkat ja korvaukset		A
+ työnantajan maksamat sosiaaliturvamaksut, eläkkeet yms.	20,7	+ palkans. saamat tulonsiirrot työnantajilta ja eläkkeet yms.		N
+ muut työnantajan maksamat työvoimakustannukset	0,9	+ palkansaajan työaikainen tuki työnantajilta		N
Työnantajan työvoimakustannukset	100,0	Palkansaajan kokonaiskorvaus työnantajalta		U
		- palkans. maksamat työttömyys- ja työeläkevakuutusmaksut		S
	5,8	- palkansaajan tuloverotus ja keva- sekä sava-maksut		
	32,0 *			
	62,2	Palkansaajan nettoansiotaso		N
				E
				T
				T
				O
				T
				U
				L
				O

*=arvio

palkat ovat valtiosektorilla noin 81 % ja ei-tehdyn työajan palkat noin 19 % kokonaisansioista.

Tehdyn ja ei-tehdyn työajan palkkaukset erotellaan myös työnantajan työvoimakustannustutkimuksissa, joissa mm. selvitetään työnantajan ns. sivukulujen kokonaismäärää. Ei-tehdyn työajan palkkaus luetaan näissä tutkimuksissa sivukuluihin.

Yleinen eurooppalainen ja amerikkalainen tilastointiperinne rakentuu vuosiansioihin eikä kuukausiansioihin kuten Suomessa. EU-jäsenyyden myötä ja siitä seuraavan tilastollisen harmonisoinnin seurauksena vuosiansiotilastointi tulee lisääntymään lähivuosina myös Suomessa. Toinen EU-palkkatilastoinnin trendi tulee olemaan työajan merkityksen korostuminen palkkatilastoinnissa.

PALKAT TYÖVOIMAKUSTANNUSTEN OSANA

Valtiosektorilla palkkasumma muodostaa 75 prosenttia kaikista työvoimakustannuksista. Palkkasumma muodostuu yksittäisten henkilöiden kokonaisansio lomarahoineen ansiokäsitteen mukaisten ansioiden yhteissummasta. Säännöllisen työajan ansio on 92 % palkkasummasta ja siis noin 69 prosenttia kaikista työnantajan työvoimakustannuksista.

KANSALLISET PALKKASUHTEET

Edellä työn vaativuuteen perustuvan palkanosan määräytymisen yhteydessä on käsitelty niitä perusteita, joille viraston sisäiset palkkasuhteet tulisi rakentaa. Lisäksi ulkoisten palkkasuhteiden huomioon ottaminen uutta palkkausjärjestelmää luotaessa on käsitelty luvussa 6. Tässä osassa käsitellään näiden ulkoisten palkkasuhteiden ylläpidon edellyttämää jatkuvaa tilastollista seurantaa ja siihen liittyviä tarpeita.

Edellä on todettu tällaisten tarkastelujen vaatimukset ja korostettu, mitä palkkauksen lisäksi tarkasteluissa tulisi ottaa huomioon. Arviointi- ja mittaamisongelmista huolimatta organisaatioiden on tarpeen hankkia yhä enemmän tietoa työmarkkinoilla yleisesti maksettavista palkoista ja muista palvelussuhteen ehdoista. Mittaamistekniikoita tulisikin kehittää sellaisiksi, että ne palvelevat näitä organisaatioiden tietotarpeita mahdollisimman hyvin. Erityisesti organisaatiokohtaiset sopimusratkaisut ovat lisänneet tarvetta ulkoisten palkkasuhteiden seurantaan organisaatioissa.

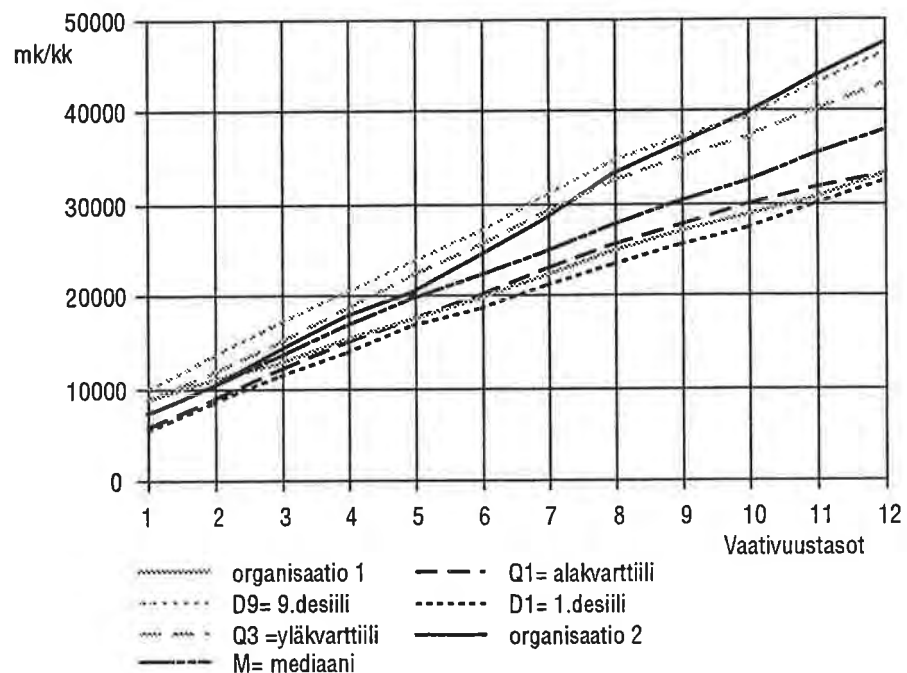
Palkka-analyyseissä on syytä kiinnittää huomiota niissä piileviin vaaroihin. Palkka-analyysyjä tehdään usein pelkästään ammattinimikkeittäin, työmarkkinasektoreittain tai pelkästään yleisillä työn vaativuuden arviointitasoilla ilman riittävää yksiköiden ja ryhmien vertailukelpoisuutta.

Työn vaativuuden tasoihin perustuvat analyysit esitetään yleensä siten, että niissä perusjoukon ja vertailuyksikön ansiotasoa verrataan työn vaativuuden luokitustasolla periaatteella "vähiten vaativista tehtävistä vaativampiin". Tarkastelut tehdään yleensä siten, että oman organisaation mediaanipalkkojen tasokuvaajaa (regressiosuora) verrataan perusjoukon palkkahajontoja kuvaaviin tasokuvaajiin samoilla työn vaativuuden tasoilla. Yleensä tarkasteluissa käytetään ylä- ja alakvartiileja tai ylintä ja alinta desiiliä sekä mediaanipalkkoja ja/tai aritmeettisia keskiarvoja.

Mediaanipalkoilla tarkoitetaan palkkatasoja, jonka ala- ja yläpuolella on 50 prosenttia perusjoukon havainnoista. Yläkvartiili puolestaan tarkoittaa sitä, että 25 prosenttia havainnoista perusjoukossa on tämän tason yläpuolella ja alimman desiilitason alapuolella on 10 prosenttia havainnoista. Kuviossa 7.1 on esitetty eräs tällainen fiktiivinen viuhkakuvio organisaatioiden (1 ja 2) ja yleisten työmarkkinoiden välillä.

Tilastollisten palkkahajontatietojen avulla organisaatio voi suhteuttaa palkkauksellisen asemansa pelkkiä aritmeettisia keskiarvotietoja paremmin. Tarkasteluun liittyy vaara itse itseään ruokkivasta palkkakierteestä. Jos kaikki organisaatiot syystä tai toisesta haluaisivat olla vähintään keskimääräisiä palkanmaksajia ja sen alapuolella olevat pyrkisivät nostamaan omaa palkkatasoaan, seuraisi siitä keskiarvon nousu, josta taas seuraisi uusia palkkapoliittisia toimenpiteitä ja niin edelleen.

Kuvio 7.1. Työmarkkinoiden palkkahajonnat ja organisaation oma palkkakäytäntö



ULKOISTEN PALKKA-ANALYYSIEN TAUSTAT JA TAVOITTEET

Ulkoisten palkkasuhteiden seurannan tavoitteena on pitää organisaatio jatkuvasti tietoisena omasta suhteellisesta palkkauksellisesta asemasta työmarkkinoilla ja sen muutoksista. Palkkausjärjestelmää luodessaan organisaatio yleensä määrittelee oman palkkauksellisen asemansa ja palkkapoliittisen linjansa työmarkkinoilla eli määrittelee oman palkkakuvaajansa sijainnin ja muodon yleisillä työmarkkinoilla.

Ulkoisilla palkka-analyyseillä voidaan selvittää,

- mikä on organisaation palkkapoliittinen linja yleisiin työmarkkinoihin nähden ja vastaako se organisaation ennakkoon asetettua ja haluttua tavoitetta,
- onko organisaation palkkapoliittinen linja muuttunut samalla tavalla kaikilla työn vaativuuden tasoilla,
- onko palkkauksellisissa suhteissa yleisiin työmarkkinoihin eroja organisaation eri henkilöstöryhmissä (tilastoperheissä), tehtäväryhmissä, organisaatiotasolla ja avaintehtävissä sekä
- onko erilaisilla ansiokäsitteillä ollut vaikutusta havaittuihin eroihin.

Näihin kysymyksiin saadaan palkka-analyysillä vastaukset, jotka vaikuttavat organisaation palkkapoliittisiin toimenpiteisiin. On kuitenkin otettava huomioon, että ulkoisten palkkasuhteiden analyysit eivät yleensä sisällä palkkatietoja laajemmin muita palvelussuhteen ehtoja.

Palkkavertailuja tehtäessä on lisäksi syytä kiinnittää huomiota seuraavassa lueteltuihin palkkatilastojen tulkinta- ja käyttöohjeisiin, jotka ovat yleispäteviä, käytetyistä luokitustekijöistä riippumattomia:

Palkkatilasto on taustatieto ja päätöksenteon väline, palkanmäärityksen on perustuttava yrityksen omaan palkkapoliittikkaan, muutos tilastossa voi johtua todellisesta palkkakehityksestä tai rakennemuutoksista, keskiarvo tai mediaani liian pienestä ryhmästä voi olla harhaanjohtava, suuri hajonta voi johtua epäyhtenäisestä ryhmästä, ääriarvot vaikuttavat vähemmän mediaaniin kuin keskiarvoon ja maksimi- ja minimiarvot ovat yleensä erikoistapauksia tai todennäköisiä virheitä.

KANSAINVÄLISET PALKKASUHTEET

Kansainvälinen kanssakäyminen on tuonut uuden ulottuvuuden myös palkkatilastointiin. Kansainvälisten palkkasuhteiden tarkastelu on saanut avoimissa kansantalouksissa yhä keskeisemmän merkityksen erityisesti monikansallisissa yrityksissä. Niissä henkilöstö vaihtaa asemamaata usein monta kertaa elämänsä aikana ja tietämys kansallisista palkkatasoista samoilla toimialoilla yleistyy. Tämä tuo mukanaan analyysieihin uusia ulottuvuuksia, koska esimerkiksi samoilla toimialoilla ja työn vaativuustasoilla on kansainvälisesti huomattavasti suurempi palkkahajonta kuin kansallisesti, myös palkkauksen perusteet vaihtelevat eri maiden kulttuureissa olevista eroista johtuen.

Myös julkisella sektorilla kansainvälisiin palkkaselvityksiin ja kehitystrendeihin on EU-jäsenyyden myötä kiinnitettävä entistä enemmän huomiota. Tiettyissä avaintehtävissä kansainvälisten ja kansallisten palkkojen nykyisen suuruista eroista voi syntyä ongelmia. Erityisesti tämä koskee aloja, joissa siirtymiselle maasta toiseen on pieni kynnys.

Edellä todettiin kansainvälisten palkkavertailujen haasteellisuus. Kansainvälisiä palkkaselvityksiä tekevät säännöllisesti eräät kansainväliset järjestöt mm. OECD, ILO, ECA ja eräät kansainväliset pankit sekä toisaalta kansalliset tilastoviranomaiset ja EUROSTAT sekä eräät työnantajajärjestöt (SAF).

Valtion työmarkkinalaitos on mukana OECD:n Public Management -yksikön (PUMA) julkisen sektorin palkkavertailuja koskevassa projektissa (Trends in Public Sector Pay in OECD countries). OECD/PUMA pyrkii Pay Trends -tutkimuksillaan pelkkiä palkkavertailuja laajemmin kuvaamaan julkisten sektorien yleistä sopeutumisprosessia muuttuneisiin kansainvälistä loudellisiin olosuhteisiin jäsenmaissaan. Tutkimuksen taustalla on huoli julkisen sektorin kilpailukyvystä ja työvoimakustannuksista.

EU:ssa palkkatilastointia ja jäsenmaiden palkkatilastoinnin harmonisointia toteutetaan lähtökohtana vapaan kansainvälisen kilpailun valvonta erityisesti sisämarkkinoilla.

NETTOANSIOT JA PALKAN OSTOVOIMA

Palkkatilastot perustuvat yleensä maksettuihin bruttopalkkoihin. Tämän tarkastelukulman riittämättömyys korostuu kuitenkin kansainvälisissä palkkaselvityksissä. Nettoansioiden kehityksen ja tason mittaaminen muodostuu tärkeäksi huomattavien maittaisten verotuksellisten erojen takia. Maittaiset palkkaukselliset erot muuttuvat usein merkittävästi, kun tarkastelukulmaksi otetaan nettoansiot. Palkan todellisen ostovoiman mittaamiseksi kansainvä-

lisissä palkkavertailuissa tulee lisäksi ottaa huomioon kulutustavaroiden ja palvelusten hinnoissa olevat maittaiset erot.

Kansainvälisiä ostovoimataarkasteluja vaikeuttavat ja osin vääristävät nopealiikkeiset valuuttakurssimuutokset. Niiden vaikutusta tarkasteluissa pyritään eliminoimaan tekemällä kansainväliset palkan ostovoimaselvitykset ostovoimapariteetteja käyttäen. Ostovoimapariteetit ilmaisevat kulutustavaroiden ja palvelusten hintojen keskimääräisen suhteen kahden maan valuuttoissa.

Verotuksellisten erojen huomioon ottaminen ei ole ongelmaton. Korkeilla veroilla tuotetaan usein halpoja tai jopa ilmaisia julkisia palveluja. Näitä ei yleensä pystytä ottamaan huomioon kansainvälisissä ostovoimamittauksissa.

Palkan ostovoiman mittaamisessa on kiinnitettävä käyttäjien huomiota siihen, että erilaisissa kansainvälisissä palkkavertailuissa palkan ostovoimaa mitataan hyvin eri tavalla. Yleensä niissä ilmoitetaan joko brutto- tai nettopalkkojen ostovoimapariteeteilla korjatut tasot, mutta puhutaan yksinomaan palkan ostovoimasta. Koska tuloverotus ja palkansaajien maksamat erilaiset sosiaaliturva yms. maksut vaihtelevat maittain, on tällä usein ratkaiseva vaikutus varsinaisiin lopullisiin vertailutuloksiin.

MUUT PALVELUSSUHTEN EHDOT

Palvelussuhteen ehdot ovat kokonaisuus, josta palkkaus muodostaa vain osan. Keskeisimpiä muita palvelussuhteeseen liittyviä ehtoja ovat eläkkeet, työaika, loma-aika ja lomakorvaukset, ylityö- ja hättatyökorvausten ehdot, kulukorvaukset, luontoisedut, työnantajan kustantama koulutus ja vapaa-aikapalvelut. Valtiolla näiden kaikkien osuus työnantajan työvoimakustannuksista on noin 31 %.

Yleiset palkkatilastoanalyysit tehdään yleensä ottamatta huomioon muita palvelussuhteen ehtoja. Organisaatiotasolla palkkatilastoja tulisi kuitenkin aina tarkastella osana työvoimakustannuksia. Muut palvelussuhteen ehdot ja niissä olevat erot tulisi ottaa huomioon palkkauksellisissa tasotarkasteluissa.

Muiden palvelussuhteen ehtojen kilpailukykyä voidaan seurata laatimalla kustakin palvelussuhteen ehdosta suhteellisen prosenttisen edun osoittavat tunnusluvut organisaatiossa ja yleisillä työmarkkinoilla ja painottamalla näin saadut etujen tunnusluvut esimerkiksi työvoimakustannusten rakennetiedoin kokonaisuudeksi.

TUOTTAVUUSEROT

Nykyisten yleisten, yli työmarkkinasektoreiden tapahtuvien palkkauksen tasotarkasteluiden heikkoutena on se, etteivät ne ota huomioon eri sektoreiden tehokkuutta ja niissä olevia eroja. Esimerkiksi työn tuottavuudessa olevat erot eivät tule näkyviin nykyisissä työmarkkinasektoreiden välisissä palkkaselvityksissä.

PALVELUSSUHDETURVA

Palvelussuhdeturva ja muut vaikeasti mitattavat ei-materiaaliset tekijät voi tarkasteluissa ottaa huomioon esimerkiksi suhteellisten parivertailujen avulla.

PALKKAUKSEN RAKENNE KILPAILUTEKIJÄNÄ

Valtion henkilöstöstrategian 1995 mukaan valtioyhtymän palkkauksen kilpailukykyyn on kiinnitettävä huomiota kansainvälistyvässä toimintaympäristössä. Myös palkkauksen rakenne nähdään strategisena kilpailutekijänä.

Valtiotyönantajan kannalta oikea ja kannustava palkkauksen rakenne voi toimia kilpailutekijänä. Jatkossa palkka-analyyseissa olisi tarkoituksenmukaista kiinnittää enemmän huomiota palkkarakenteisiin tilastoimalla palkkausjärjestelmistä tarvittaessa erikseen työkohtaiset palkanosat, henkilökoh-taisen työsuorituksen palkanosat, tulospalkkiopalkkauksen osat sekä kokonaispalkkaus.

PALKKATASOON LIITTYVIÄ YLEISIÄ NÄKÖKULMIA, TULOPOLITIikka

Tulopolitiikan talousteoreettisena perustana on pitkään toiminut ns. EFO-malli (Edgren, Faxen & Ohdner 1970). Mallin tavoitteena oli sopeuttaa kansantalouden kustannuskehitys kansainvälisen työnjaon rajaamiin puitteisiin ja säilyttää työn ja pääoman välinen tulonjako ennallaan. Mallissa kansantalous jaettiin kilpailusektoriin ja suojattuun kotimarkkinasektoriin. Palkat ja voitot muodostivat yhdessä ns. jalostusarvon. Tämä arvo jaettiin työvoiman ja pääoman välillä palkkaosuuteen ja bruttoylijäämään. Voittojen ja palkkojen korotusvaran määräsi kilpailusektorin kehitys. Palkkojen korotusvara oli kilpailusektorin tuottavuuden ja kansainvälisen hintakehityksen summa.

Tulopolitiikassa sopeutuminen talouden muutoksiin tapahtui periaatteessa kaikkien järjestöjen ja yritysten yhteisin ponnisteluin eli maltillisin palkka-

ratkaisuin tavoiteltiin hidasta hintojen nousua ja suhdanteiden tasoittamista sekä työrauhaa. Rakennemuutoksen piti toimia siten, että pitkällä aikavälillä kannattamattomat alat tai yritykset poistuivat kansantaloudesta ja näin kansantalouden tuottavuus myös keskimäärin nousi. EFO-mallin mukaan julkinen sektori kuului kilpailulta suojattuun sektoriin, joka toteutti palkan-
korotukset kilpailevan sektorin palkanmaksuvaran mukaisesti. Tästä seurasi luonnollisesti hintojen nousupaineita, koska reaalipalkkojen nousulle ei ollut reaalista pohjaa. Tässä tarkastelutavassa inflaatiota pidettiin siten luonnollisena seurauksena ja hyväksyttiin se tasasuhtaisen palkkakehityksen hintana.

MATALAN INFLAATION MALLI JA KANSANTALouden PALKKANORMI

Rahamarkkinoiden vapautuminen ja kaupan esteiden poistuminen sisämarkkinoilta ja viimekädessä EU-jäsenyys muuttivat Suomen kansantalouden rakenteita ja riippuvuuksia merkittävästi.

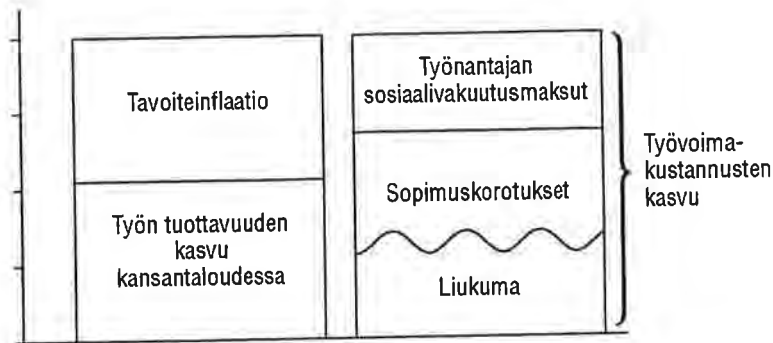
Kansantaloutta ei enää välttämättä ole syytä jakaa samalla tavalla avoimeen ja suljettuun sektoriin eikä kansantalouden palkkauksellista jakovaraa enää voida määrittellä pelkästään vientisektorin kautta. Näin ollen jako avoimeen ja suljettuun sektoriin olisi syytä jättää taka-alalle ja keskittyä tuottavuuden ja tehokkuuden parantamiseen kaikilla kansantalouden osa-alueilla. Tällaista uuden palkkanormin analyttistä tarkastelua on suorittanut muun muassa tulopoliittinen selvitystoimikunta.

Tulopoliittisen selvitystoimikunnan mukaan lähivuosien tulopoliittiset tavoitteet tulisi määrittää matalan inflaation tavoitteen ja kansantalouden sisäisen jakovaran pohjalle. Mallin mukaan palkantarkistusten jakovaran mitoittamisen keskeiset tekijät ovat haluttu inflaatiotavoite ja työn tuottavuuden kasvuvauhti kansantaloudessa.

Näin ollen palkkanormin määrittäminen on päinvastainen kuin edellä todetussa EFO-mallissa eli ensin tulee esittää haluttu inflaatiotavoite, minkä jälkeen työvoimakustannusten nousu kansantaloudessa on rajattava inflaatiotavoitteen ja työn tuottavuuden nousun raameihin. Jos kansalliset palkkaratkaisut mitoitetaan tämän jakovararamin puitteisiin, niin voidaan osoittaa, että tehdyt tulopoliittiset ratkaisut eivät ole omalta osaltaan olleet inflaatiota kiihdyttäviä.

Alla on esitetty kuviona tämän kansallisen ns. palkkanormin peruskehikko. On huomattava, että palkkanormissa työvoimakustannusten kasvulla ei tarkoiteta vain palkkojen korotuksia, vaan kaikkien keskitettyjen ja paikallisten sopimuskorotusten, liukumien, sopimusten soveltamisien ja rakennemuutosten sekä työnantajan välillisten työvoimakustannusten ja sosiaalivaikutusmaksujen korotuksien yhteismäärää.

Kuvio 7.2. Kansallinen palkanormi



PALKINNAN KEHITYSSUUNNAT OECD-MAISSA

Tapa, jolla palkintaa nykyään toteutetaan julkisella sektorilla, on useassa OECD-maassa muuttunut radikaalisti. Palkka nähdään nyt entistä laajemmin strategisena kysymyksenä kaikilla tehtävätasoilla. Aikaisemmin vain huippujohdon kannustimien katsottiin omaavan organisaatiolle strategista merkitystä. Nyt kaikilla osilla, joista palkkaus on rakennettu ja viestillä, jonka palkkaus antaa työntekijöille, katsotaan olevan strategista merkitystä. Suoritus, tulos ja joustavuus ovat avainsanoja. Palkka nähdään entistä enemmän johtamisen välineenä, suoritustason parantajana ja organisaation toimintastrategian tukijana.

Palkintastrategia liittyy tyypillisesti organisaation ja siinä toimivien yksilöiden tarpeisiin ja siinä yhteydessä kysymykseen varmistaa työnantajan kilpailukyky työvoimasta käytävässä kilpailussa. Vastaavasti kansantalouksien tasolla voidaan mitata kansainvälistä kilpailukykyä, jolloin siihen vaikuttavat yksilöiden ja organisaatioiden panosten lisäksi yhteiskunnan yhteiset panokset.

Kansainvälinen kilpailukyky on aina ollut merkittävä asia Suomen kaltaiselle, pienelle avoimelle kansantaloudelle. Olennaista kilpailukykyyn kannalta on kansantalouden tuotannon ja tuottavuuden taso ja rakenne.

8 PALKKATILASTOT JA PALKKATILASTOINNIN LUOKITUKSET

Palkkatilastot

Palkkatilastot ovat palkkauksen tasoja ja/tai kehitystä kuvaavia numeerisia tilastotaulukoita, joissa käytetään ennalta määritettyjä luokittelutietoja, palkkakäsitteitä ja tilastointiajankohtia.

Palkkatilastointi on palkkatilastoja laajempi käsite, joka sisältää varsinaisen palkkatilaston lisäksi sen prosessin, jolla palkkatilastot tehdään sekä niiden julkaisemisen ja hyväksikäytön.

PALKKATILASTOINTI JA PALKKAJULKISUUS

Palkkatilastoinnin palkkajulkisuudessa lähdetään tilastolaissa säädetystä yleisistä tilastoeettisistä periaatteista, joiden mukaan sellaisia tilastotietoja, jotka koskevat yksilöä ja yhtä tilastoyksikköä tai joista yksilö/yksikkö voi käydä ilmi ei julkaista. Lisäksi palkkatilastoinnissa on varsin yleisesti otettu käyttöön periaate, että esimerkiksi tilastolukuja, joihin on laskettu yhteen vähemmän kuin kuusi havaintoa ei myöskään julkisteta.

Tilastolain periaatteet koskevat sekä tilastoviranomaisia että tilastoja laati-
via viranomaisia. Työmarkkinoilla neuvotteluosapuolet sopivat lisäksi mahdollisilla tilastoyhteistyösopimuksilla lähemmin siitä, mitkä ovat ne yhteiset tilastotarpeet, jotka neuvottelu- ja sopimustoiminta kullakin neuvottelutal-
solla vaatii. Valtiolla on tehty tällainen keskustason tilastoyhteistyösopimus. Tilastoyhteistyön tavoitteena on edistää neuvottelu- ja sopimustoiminnassa tarvittavien palkka- ja muiden tilastojen luottamusta sekä molemminpuolis-
ta, yhteistä informaatiota ja välttää tilastollisia tulkintaerimielisyyksiä. Ti-
lastoyhteistyössä otetaan huomioon tietosuojavaatimukset.

MILLAISIA PALKKATILASTOJA TARVITAAN

Palkkatilastoinnille voidaan asettaa yleisiä tavoitteita ja käyttötarkoituksia. ILO:n integroidun palkkatilastojärjestelmän mukaan palkkatilastojen käyttö on laajaa ja monipuolista. Palkkatilastoja käytetään:

- palkanmäärittäykseen
- neuvottelutoiminnassa
- palkka-, tulo- ja hintapolitiikan hoitoon
- työntekijöiden elintason mittaamiseen
- talouden indikaattoreina
- tulonjakotutkimuksissa
- empiirisenä aineistona palkkateorioissa
- lähteenä talous-, sosiaali-, ja työvoimapolitiisessa suunnittelussa, tutkimuksessa ja analyyseissä

Palkkatilastoinnille asetetaan lisäksi erityisiä tavoitteita ja käyttötarkoituksia eri sektoreilla. Valtiolla palkkatilastointi tyydyttää valtioneuvoston, valtion työmarkkinalaitoksen sekä virastojen ja laitosten tietotarpeita. Näiden tilastotarpeiden tyydyttämiseksi ollaan kehittämässä lisäksi uutta valtion palkkatilastointiluokitusta (VPL), jonka käyttöönotto tapahtuu vaiheittain samanaikaisesti uusien palkkausjärjestelmien käyttöönottojen kanssa. Valtion palkkatilastointiluokitus on tilastollisiin tarpeisiin kehitetty yleinen palkkatilastointijärjestelmä (ks. seuraava luku).

Edellä mainituissa yhteyksissä valtion palkkatilastoinnin tietoja käytetään mm.:

- henkilöstöjohtamisen strategisiin tietotarpeisiin: palkkataso ja -kehitys valtiolla ja yleisillä työmarkkinoilla
- palkkaneuvotteluiden tietotarpeisiin: kustannusvaikutuslaskelmat ja -arviot
- budjettiprosessin tarpeisiin: palkkasummat ja henkilöstölukumäärät
- tuottavuus-, tehokkuus- ja taloudellisuustietotarpeisiin: panokset ja inhimilliset voimavarat
- työvoimatietotarpeisiin: lukumäärät ja rakenteet, muutokset ja arviot, työvoiman liikkuvuus ja vaihtuvuus sekä työvoimakustannukset
- palkka- ja henkilöstöpolitiikan tietotarpeisiin: palkkataso, palkkarakenne, palkanmääräytymisen perusteet, palkkavertailut ja palkkapoliittinen linja

- palkkaustekniikan tarpeisiin: palkkauksen rakenne ja palkkaus työnarvioinnin näkökulmasta
- palkkakehityksen tietotarpeisiin: palkkakehitys käyvin hinnoin, kiintein hinnoin, brutto-netto, henkilöstöryhmien ansiomuutokset, identtisten henkilöiden ansiomuutokset, sopimuspalkkamuutokset, palkkaliukuma ja sen komponentit
- ansiotasoselvitysten ja -vertailujen tarpeisiin
- palkka- ja henkilöstötilastojen yleisiin tietotarpeisiin
- tilastollisten palkka-analyysien tarpeisiin: palkkapoliittinen linja ja samapalkkaisuus
- tilastoyhteistyön tietotarpeisiin: 1) virastot ja laitokset, 2) ammattijärjestöt ja 3) Tilastokeskus
- julkaisu- ja tiedotustoiminnan tietotarpeisiin
- EU:n tietotarpeisiin: 1) hallinto- ja henkilöstöpolitiikan tarpeet, 2) kilpailuvalvonnan tarpeet ja 3) EUROSTAT:n palkka- ja työvoimakustannustilastojen (EU:n palkkatilastojen harmonisointiohjelma) tarpeet.

Palkkatilastointiluokitukset

ERILAISET PALKKATILASTOINTILUOKITUKSET

Palkkatilastoja laaditaan yleisesti käyttäen luokitustietoina seuraavia palkkatilastoille tyypillisiä luokitustietoja

- ammatteja tai ammattinimikkeitä
- koulutustasoja (tutkintotasoja),
- virka- ja työehtosopimusten palkkaluokkia- ja palkkaryhmittelyjä sekä
- työn vaativuuteen pohjautuvia luokituksia.

Tutkintotasoittaiset palkkatilastot ovat olleet käyttökelpoisia ja yleisiä. Tutkintotaso korreloi myös varsin voimakkaasti työn vaativuuden mukaan laadittuihin tilastojen kanssa, koska koulutus yleensä on yksi vaativuustekijä. Tutkintotaso ei kuitenkaan yleensä ole palkkauksen peruste sellaisenaan.

Taulukko 8.1. Valtion budjettitalouden henkilöstön keskimääräiset kokonaisansiot koulutuksen, palvelussuhteen ja sukupuolen mukaan marraskuussa 1995 ¹⁾ mk/kk

Koulutus	Virkasuhteiset			Kuukausipalkkaiset 2)			Yhteensä			Tuntipalkkaiset			Yhteensä		
	Miehet	Naiset	Kaikki	Miehet	Naiset	Kaikki	Miehet	Naiset	Kaikki	Miehet	Naiset	Kaikki	Miehet	Naiset	Kaikki
Pelkästään yleis-sivistävä koulutus 3)	10086	8742	9228	10199	8351	9530	10138	8658	9327	8881	7694	8788	10012	8650	9299
Tutkinnon suorittaneet															
Alempi keskiaste	11116	8617	10079	9440	8061	8851	10770	8498	9821	9398	8040	9364	10702	8497	9807
Ylempi keskiaste	11744	8700	10177	11325	8874	10458	11663	8719	10220	9581	7693	9532	11626	8719	10213
Alin korkea-aste	12790	10416	12103	12720	10039	11860	12778	10343	12060	8648	10808	9008	12774	10343	12057
Alempi kandidaatti-aste	15038	11945	13247	12519	11815	12183	14643	11931	13108				14643	11931	13108
Ylempi kandidaatti-aste	15613	13298	14649	14289	12081	13476	15368	13108	14446		28758	28758	15368	13110	14447
Tutkijakoulutus	18532	15847	17892	16626	14812	16129	18274	15683	17643	11745		11745	18273	15683	17642
Tutkinnon suorittaneet yhteensä	13723	10555	12379	12292	10017	11445	13460	10473	12219	9448	8971	9435	13397	10472	12192
Koulutusaste tuntematon	13614	9541	11591	11614	10623	11339	12933	9722	11524	10627		10627	12837	9722	11503
Kaikki yhteensä	13312	10129	11846	11609	9494	10829	12922	10021	11640	9132	7949	9064	12806	10016	11593

1) Kokonaisansio ilman lomarahaa kaikkine lisineen.

2) Kokoaikaiset, täysipalkkaiset poisluettuna harjoittelijat ja oppisopimussuhteiset.

3) Kansa-, keski-, peruskoulu ja ylioppilastutkinto.

Ammattinimikepohjaiset palkkatilastot ovat myös olleet varsin yleisiä palkkatilastotarkasteluissa. Niihin pohjautuvat analyysit ovat ongelmallisia siitä syystä, että samoissa ammattinimikkeissä on voitu tehdä hyvin erilaisia ja vaativuudeltaan eritasoisia tehtäviä eri työmarkkinasektoreilla ja eri yrityksissä.

Kansainvälisesti tärkein tilastollinen ammattiluokitus tällä hetkellä on kansainvälisen työjärjestön (ILO) kehittämä International Standard Classification of Occupations (*ISCO*) ja EU:n tilastoviranomaisen (EUROSTAT) siitä EU-tilastointia varten kehittämä versio *ISCO 88 (COM)*. Suomessa *ISCO*-luokitus otetaan virallisessa palkkatilastoinnissa käyttöön vuoden 1996 aikana. *ISCO*-luokituksen ongelmana on se, ettei sitä ole lähtökohtaisesti kehitetty palkkatilastointia varten, minkä takia sen käyttö monissa palkkatilastollisissa tarkasteluissa on ongelmallista ja hankalaa.

TYÖN VAATIVUUDEN ARVIOINTIIN POHJAUTUVA PALKKATILASTOINTI

Työn vaativuuden arviointiin perustuvat palkkatilastointijärjestelmät voidaan jakaa

- *järjestelmänhaltijoiden järjestelmiin*
- *sopimusala-, työehtosopimus- ja yrityskohtaisiin ja*
- *yleisiin palkkatilastointijärjestelmiin.*

Järjestelmänhaltijoiden järjestelmät

Järjestelmänhaltijoiden palkkatilastointijärjestelmät eivät ole julkisia. Niiden luonnista vastaavat järjestelmien haltijat ja ne ovat kaupallisia tuotteita.

Järjestelmänhaltijoiden järjestelmiä ovat mm. HAY, IPE(CRG), Palkkavaaka, Columbus, SKF ja Weigh and See. Ne ovat kaikki ns. analyttisiä työn vaativuuden arviointijärjestelmiä. Niistä useimpiin liittyy oheispalveluna vaativuustasoittaiset palkkatilastotulosteet.

Vaativuustasoittaisissa palkkatilastoissa tulostetaan viraston tai laitoksen oma palkkapoliittinen linja eri vaativuustasoilla. Vertailutietoina tulosteissa on muiden järjestelmän hankkineiden asiakkaiden ilmoittamat palkkatiedot ja niistä vaativuustasoittain lasketut palkkapoliittiset linjat. Useimmista niistä saa myös toiminnoittaisia tai toimialoittaisia tulosteita.

Sopimusala-, työehtosopimus- ja yrityskohtaiset palkkatilastointijärjestelmät

Monilla työehtosopimusaloilla on otettu käyttöön ns. sopimusalakohaisia tai yrityskohtaisia työn arviointiin perustuvia palkkausjärjestelmiä ja näihin palkkausjärjestelmiin perustuvia palkkatilastointijärjestelmiä. Tällaisia ovat mm. yksityisellä työmarkkinasektorilla metalliteollisuuden PARAKE-järjestelmä. Näistä palkkatilastointijärjestelmistä laaditaan myös työnantaja-järjestöjen toimesta yhteenvetotilastoja koko sopimusosalta. Tällaiset sopimusalakohaiset yhteenvetotilastot ovat yleensä olleet julkisia.

Sopimusalakohaiset palkkatilastointijärjestelmät eivät sisällä tietoa järjestelmän ulkopuolella olevista organisaatioista eikä vastaavia töitä tai vastaavan tason töitä muilla sopimusaloilla tekevien palkkauksista.

Yleiset palkkatilastointijärjestelmät

Yleisinä tilastollisina palkkatilastointijärjestelminä voidaan pitää sellaisia periaatteessa töihin/tehtäviin ja niiden vaativuuden arviointiin perustuvia tilastonimikkeistöjä, jotka luodaan ja joita käytetään lähinnä tilastotarkoituksiin.

Yleisten tilastollisten palkkatilastointijärjestelmien vahvuutena on niiden kattavuus. Ne ovat sovellettavasta palkkausjärjestelmästä riippumattomia ja lähtökohtaisesti ne pitävät sisällään kaikki järjestelmää soveltavan keskusjärjestön organisaatiot. Kattavuus vaikuttaa siihen, että tällaisen palkkatilastointijärjestelmän vertailupalkkatasoja voidaan pitää tilastollisesti luotettavina.

Toiseksi yleisten tilastollisten palkkatilastointijärjestelmien etu on myös niiden soveltamisen laajuus. Tällaisia järjestelmiä voidaan soveltaa lähtökohtaisesti koko henkilöstöön eikä vain esim. työehtosopimusten ulkopuolisiin, ylempiin toimihenkilöihin tai yrityksen toimivaan johtoon tai johonkin henkilöstöryhmään. Tällä on vaikutusta lopputuloksiin ja se lisää niiden luotettavuutta. Tärkeää olisi työn vaativuuden mukainen entistä selkeämpi luokittelu palkkatilastoinnissa. Se palvelisi palkka-analyysitarpeita aikaisempaa luotettavammin.

9 ERITYISPIIRTEITÄ ULKOMAANTYÖN JA KANSAINVÄLISTEN JÄRJESTÖJEN PALK- KAUSJÄRJESTELMISTÄ

Kansainvälistyminen lisääntyy kaikilla aloilla. Suuret monikansalliset yritykset toimivat useassa maassa eri puolilla maailmaa. Yritykset perustavat toimipisteitä ulkomaille, kansainväliset yritykset ja järjestöt palkkaavat henkilöstöä eri maista ja yksittäisiä työntekijöitä lähetetään ulkomaille tai työntekijöitä lähtee oma-aloitteisesti ulkomaille. Suomessa on erityisesti Euroopan unionin jäsenyyden mukana noussut esille kysymys ulkomaantöön palkkauksesta. Miksi ulkomaantystä maksetaan yleensä enemmän kuin kotimaantystä? Mistä ulkomaantystä maksetaan eri perustein kuin muusta työstä? Mitkä ovat ulkomaantöön palkkaukseen vaikuttavat tekijät?

Suomalaisia on lisääntyvissä määrin ulkomailla ulkomaalaisten, kansainvälisten tai suomalaisten työnantajien palveluksessa. Suomen valtion palveluksessa on ulkomailla suurimmaksi osaksi ulkoasiainhallinnon henkilöstöä, mutta myös jonkin verran muiden hallinnonalojen henkilöstöä. Suomen kansalaisia on muissa kuin Suomen valtion töissä ulkomailla kansainvälisten järjestöjen päämajoissa, Euroopan unionin toimielimissä, kehitysyhteistyötehtävissä asiantuntijoina tai vapaaehtoistehtävissä sekä yritysten ja etujärjestöjen toimipisteissä. Suomalaisia on kansainvälisten järjestöjen palveluksessa myös Suomessa.

Ulkomaantöön samoin kuin kansainvälisten järjestöjen tai kansainvälisten yritysten palkkauksessa on piirteitä, jotka määräytyvät muilla perusteilla kuin yleinen palkkaus. Tässä luvussa kuvataan joidenkin palkkausjärjestelmien ominaisuuksia samoin kuin henkilöstötyyppejä, jotka ovat ominaisia sellaisille työpaikoille, joissa on henkilöstöä useasta maasta. Pääasiassa keskitytään Suomen valtion tai kansainvälisten järjestöjen palveluksessa oleviin. Tässä ei käsitellä vapailla työmarkkinoilla vieraaseen maahan siirtyvän työntekijän palkkausta, joka täysin määräytyy paikallisen järjestelmän mukaisesti.

Erilaisia henkilöstöryhmiä ulkomaantyössä

Kansainvälisissä yrityksissä, järjestöissä ja ulkomaanedustuksissa on yleensä henkilöstöä usealta eri pohjalta määritellyissä palvelussuhteissa riippuen kansalaisuudesta ja rekrytointitavasta.

- Lähetetty henkilöstö muodostaa suurimman ryhmän esimerkiksi Suomen ulkomaanedustuksessa. Tätä ryhmää kuten myös ulkomailta palkattua henkilöstöä mm. kansainvälisissä järjestöissä voidaan kutsua myös ekspatriaateiksi. Tämän ryhmän palkkausta käsitellään laajemmin jatkossa.
- Asemamaasta (työpaikan sijaintimaasta) palkattu henkilöstö muodostaa tarpeellisen ryhmän paikallisen kielitaidon ja tapakulttuurin kannalta. Heihin sovelletaan useimmiten puhtaasti paikallisia palvelussuhteen ehtoja, joten he saattavat muodostaa palkkauskustannuksiltaan edullisemman ryhmän kuin ekspatriaatit. Työnantajan on hyvä harkita, mitkä tehtävät voidaan hoitaa asemamaasta palkatulla henkilöstöllä ja mihin tehtäviin todella tarvitaan lähetettyä henkilöstöä. Myös kansainvälisillä järjestöillä on asemamaasta palkattua henkilöstöä, kuten esimerkiksi Euroopan unionin komission Helsingin-edustuston suomalaiset sihteerit.
- Asemamaasta palkatut ei-asemamaalaiset voivat olla kolmannen maan kansalaisia, jotka ovat asemamaassa erityisiin tehtäviin tyypillisesti käytettyä henkilöstöä, tai työnantajaorganisaation kotimaan kansalaisia kuten esimerkiksi Suomen ulkomaanedustuksen palveluksessa olevat asemamaasta palkatut suomalaiset. Nämä ovat kauan asemamaassa eli työpaikan sijaintimaassa asuneita, joita ei enää voida lukea ekspatriaateiksi eli väliaikaisesti ulkomailla työskenteleviksi, muttei kuitenkaan asemamaalaisiksikaan. Heidän palvelussuhteen ehtonsa muotoutuvat yleensä paikallisen käytännön mukaisesti, ellei paikallinen lainsäädäntö määrää toisin. Esimerkiksi verotuskäytäntö saattaa ulkomaalaisella poiketa paikallisesta käytännöstä.

Työnantajan komennuksesta Euroopan unionin alueella liikkuvasta työvoimasta on säädetty työdirektiivi. Lähetettyjä työntekijöitä koskevan EU:n direktiivin mukaan ns. komennusmiehiin eli lähetettyihin työntekijöihin, joiden palvelussuhde omaan työnantajaan jatkuu heidän siirtyessä tilapäisesti toiseen maahan, sovelletaan työssäolomaan palkkausta ja työolainsäädäntöä. Poikkeuksena ovat enintään 8 päivää kestävät ensikokoonpano- tai ensiasennustyöt, joissa noudatetaan työntekijän kotimaan palkkausta ja vuosilomaehtoja. Vastaavanlainen laki säädetään myös Suomeen.

Ulkomaantyön palkkaus ja muut palvelussuhteen ehdot

Yleiset palkkapoliittiset tavoitteet soveltuvat ulkomailla tehtävän työn palkkaukseen yhtälailla kuin kotimaassakin eli kannustavuus, oikeudenmukaisuus, joustavuus ja yhdenmukaisuus yleisten työmarkkinoiden kanssa. Ulkomaantyön palkintapolitiikan tavoitteina on varmistaa kilpailukyky pätevistä henkilöstöstä, ottaa huomioon mahdollisuuden siirtää henkilöstöä maasta toiseen, ottaa huomioon mahdollisuuden siirtää henkilöstöä ulkomaantehtävistä kotimaantehtäviin sekä tarjota kilpailukykyiset palvelussuhteen ehdot kustannustehokkaasti. Suositeltavaa on määritellä selkeästi dokumentoitu ja hyvin perusteltu palkkaus- ja palvelussuhdejärjestelmä jo yhden tai muutaman ulkomaille lähetettävän henkilön osalta, mutta erityisesti silloin, kun ulkomaille lähetetään henkilöstöä paljon tai säännöllisesti.

Ulkomailla tehtävän työn palkkauksen perustan muodostaa samanlaisin kriteerein määritelty palkka kuin kotimaassa. Ulkomaantyöhön liittyy lisäksi erityispiirteitä, joita on tapana ottaa huomioon useimmissa korvausjärjestelmissä. Nämä ovat korvauksia olosuhteisiin, turvallisuuteen, hintatasoon, muuttoon, asettautumiseen, kotilomamatkoihin yms. liittyen. Palkkaus- ja korvausjärjestelmällä on yleisenä periaatteena säilyttää kotimainen palkan ostovoima ulkomailla työskentelevällä.

Ulkomaille lähetetyn henkilöstön palvelussuhdepakettia voidaan lähteä rakentamaan kolmesta eri palkintavaihtoehdosta eli asemamaaperusteisesta, kotimaaperusteisesta ja kaksi- eli pääkonttoriperusteisesta. Asemamaaperusteinen palkkaus ei eroa suuresti työnantajan palveluksessa olevan paikallisen henkilöstön palkkauksesta, mikä on erittäin pitkän asemamaassa oleskelun ollessa kyseessä hyvä ratkaisu, muttei ole samanarvoinen eri maissa. Kotimaaperusteinen palkkaus eli räätälöity palvelussuhdepaketti poikkeaa työnantajan asemamaalaisen henkilöstön palkkauksesta, mutta on helppo ratkaisu suhteellisen lyhyen oleskelun tapauksessa ja myös, jos työnantajalla on useita samanmaalaisia lähetettyjä. Kaksi- eli pääkonttoriperusteinen palkkaus on edellisten yhdistelmä. Se on helposti perusteltavissa oleva, mutta kohtelee eritasoisen palkkauksen maista tulevia eri tavalla.

Esimerkiksi Euroopan unionin toimielinten henkilöstön palkkapoliitiikan keskeisiä periaatteita on ostovoiman säilyttäminen työskentelypaikasta riippumatta. Palkkauksen tasoon vaikuttaa se, että on luotu yleiseurooppalainen palvelussuhde, jonka taustalla on ollut kansainvälisten järjestöjen ja diplomaattien palkkauskäytäntö. Ulkomailla ja yleensä kansainvälisessä yhteisössä työskentelyyn liittyy erityispiirteitä kuten usean vieraan kielen jatkuva käyttö ja usean kulttuuritaustan omaavien henkilöiden kanssa käytävä vuorovaikutus. Lisäksi Euroopan unionin toimielinten henkilöstön palkkaukseen sisältyy kannustin saada pätevää ja riippumatonta työvoimaa.

Kotimaan- ja ulkomaantyön palkkauksen sekä muiden palvelussuhteen ehtojen eroavuudet

Useissa ulkomaanpalkkausjärjestelmissä on jouduttu ottamaan kantaa väliaikaisesti ulkomaille siirtyvän henkilöstön palvelussuhteen ehdoissa eräisiin seikkoihin, jotka saattavat olla työntekijän siirtymisen kannalta ratkaisevia kysymyksiä. Nämä ovat yleisesti ottaen kotimaahan verrattuna suuresti poikkeavia kustannuseriä tai eroja olosuhteissa, ja ne saattavat lisäksi vaihdella suuresti maasta toiseen. Tällaisia tekijöitä ovat yleinen hintataso asemamaassa, asumiskustannukset asemamaassa, yhteydenpito kotimaahan, lasten koulutus, puolison työnsaantimahdollisuudet sekä paikalliset turvallisuus- ja ilmasto-olosuhteet.

RATKAISUJA

Jos työnantaja päätyy ratkaisuun, jossa edellä lueteltuja kustannuseriä ja elinolosuhteiden asettamia vaatimuksia otetaan huomioon palvelussuhteen ehdoissa, ne voidaan korvata palkkauksessa tai suoraan todellisina kustannuksina. Esimerkiksi asuminen korvataan usein siten, että työnantaja maksaa asumiskustannukset ja työntekijältä veloitetaan joko asuntoetu verotuksessa tai vähennetään palkkauksesta muodollinen osuus asumiskustannuksista.

Ulkomaankomennuksella voidaan myös sopia, että työnantaja kustantaa muuton ja erilaiset asettautumiseen liittyvät kulut.

Paikalliset sääolosuhteet tai turvallisuustekijät saattavat aiheuttaa ylimääräisiä hankintoja ja rasituksia, joiden korvaamisessa eri järjestelmät ja työnantajat ovat päätyneet erilaisiin ratkaisuihin. Eräs ratkaisu on korvata olosuhdehaitat rahana, jolloin työntekijän vastuulle jää käyttää ko. raha nimenomaan olosuhteiden lieventämiseen. Toinen ratkaisu on hankkia työntekijälle suoraan olosuhteita lieventäviä laitteita tai virkistysmatkoja. Olosuhdehaittojen mittaamiseksi on eri järjestelmiin kehitetty turvallisuutta, ilmasto- ja ympäristötekijöitä, terveysriskejä ja eristyneisyyttä kuvaavat asteikot. Periaatteessa on mahdollista, että olosuhteet ulkomaankohteessa ovat kotimaata parempia, jos esimerkiksi ilmasto on miellyttävämpi ja kaikki muut tekijät ovat samantasoisia kuin kotimaassa.

OSTOVOIMAN SÄILYTTÄMINEN

Yleensä rakennetaan ulkomaanpalkkaus siten, että kotimainen palkan ostovoima säilyy asemamaan hintatasossa. Tämä merkitsee asemamaan hintatason ja valuuttakurssin muutosten seuraamista ennalta sovittuina ajankohtina.

Palkkausta rakennettaessa harkitaan, mikä osa kokonaisansioista seuraa asemapaikan hintatasoa ja valuuttakurssien muutoksia, ja onko perustana asemamaa, kotimaa vai näiden yhdistelmä. Eräs vaihtoehto on ottaa pohjaksi kotimainen palkkaus, joka riippuu tehtävien vaativuudesta ja mahdollisesti suorituksestakin. Ulkomaanlisä voi määräytyä asemapaikan kalleustason mukaisesti siten, että se seuraa paikallista hintatasoa ja valuuttakurssien muutoksia. Toinen vaihtoehto on määritellä tilastolliset osuudet päivittäiskulutukselle sekä muille vastaaville asemapaikassa kulutettaville erille ja taata ostovoiman säilyminen näissä erissä.

Hintaindeksejä tuottavat erilaiset lähteet kuten kansalliset tilastoviranomaiset, kansainväliset järjestöt (YK, EUROSTAT) sekä erilaiset yhtiöt ja konsulttiyritykset (esim. Employment Conditions Abroad eli ECA ja Corporate Resources Group eli CRG).

VEROTUS

Verotuskäytäntö vaihtelee työnantajasta ja asemamaasta riippuen. Esimerkiksi Suomen ulkoasiainhallinnon virkamiehiä verotetaan ns. peruspalkan osalta Suomessa, mutta ulkomaanlisät ovat verottomia. Yksityissektorin ulkomaantyön verotus riippuu kotimaan ja asemamaan välisistä verosopimuksista. Euroopan unionin toimielinten henkilöstö maksaa veroa unionille, muttei asuinmaahan. OECD:n virkamiehet eivät maksa lainkaan varsinaisia veroja, vaan ainoastaan eläke- ja sosiaaliturvamaksuja. YK verottaa työntekijöitään, ellei työntekijä joudu muuten maksamaan veroa.

ESIMERKKEJÄ ULKOMAANTYÖN PALKKAUKSEN RAKENTUMISESTA

Liitteessä 9.1 on kuvattu erilaisia olemassaolevia ulkomaantyön palkkausjärjestelmiä. Esimerkeistä näkee lähinnä sen, miten eri tekijät on otettu huomioon ja millaiset painot niille on annettu.

VALTIOVARAINMINISTERIÖN SUOSITUS LYHYT-AIKAISTA ULKOMAANTYÖTÄ VARTEN

Edellä on käsitelty ulkomaantyön palkkausta silloin, kun kyseessä on pitempiaikainen ja pysyvämpi työ kuin esimerkiksi virkamiesvaihto tai harjoittelu kansainvälisissä järjestöissä tai muiden maiden hallinnossa. Lyhytaikaisen eli korkeintaan vuoden pituisen työn palkkaukselle valtiovarainministeriön henkilöstöosasto on antanut suosituksen "Eräät ulkomaantyön palvelussuhteen ehdot" VM 26/01/94, 15.3.1994. Tällaisissa tapauksissa suositellaan, että työnantajavirasto maksaisi verotettavan palkan, edestakaisen matkan ja kohtuullisten asumiskustannusten lisäksi 30 % ulkomaanpäivärahasta. Tällöin ao. maan matkustuspäivärahan osuus vastaa ulkomaanliikettä, jolla katetaan ylimääräiset kulut.

10 KIRJALLISUUS- JA LÄHDELUETTELO

Airaksinen, Timo: Onko tuottavuuden mittaamisessa järkeä ja jos on, miten sitä pitäisi mitata, artikkeli Tuottavuuslehdessä 1/94

Alivirta, Pertti: Luento Valtionhallinnon kehittämiskeskus, palkkaustekniikkakurssi

Arbetsgivarverket: TNS–Nyckel För Statistikanalys, (Agv), Stockholm 1995

Bodiguel, Jean-Luc: The civil service of the European Union; International Review of Administrative Sciences, volume 61, number 3, September 1995

Bonus Consulting Oy: Columbus-palkkausjärjestelmää koskeva esite

Connelan, Thomas K.: Yksilön suoritustason parantaminen yrityksessä. Oy Rastor Ab, Yritysmailman psykologia 2, Helsinki 1983

Corporate Resources Group: IPE-vaativuudenarviointijärjestelmän esittelyaineisto

ECA: Employment Conditions Abroad Ltd, Expatriate Administration Handbook 1992

Eloranta, Eero: Tuottavuus, investoinnit ja kannattavuus, artikkeli 20.4.1994

EU: Staff Regulations: Regulations and rules applicable to officials and other servants of the European communities

Falck, Aarne: Luentomoniste, Teemapäivä 9.6.1994: "Henkilöstön suoritusarvioinnin periaatteet ja vaikutukset työkäyttäytymiseen, Johtamistaidon opisto

Gustafsson, Rolf: Luento Valtionhallinnon kehittämiskeskus, tulospalkkauskurssi

Gustafsson, Rolf ja Jokinen, Antti: Tulospalkalla tavoitteeseen, Espoo 1994

Hallitusmuoto 1771

Hannus, Jouko: Prosessijohtaminen, Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskky, Espoo 1993

Harju, Ansa: Economic and behaviorist effects of payment by results and company characteristics—a study of white collar employees, Otaniemi 1992

HayGroup: Toimien arviointi

Heiskanen, Heikki: ACTIONS, SPEAK, Järjestelmä henkilökohtaisen tulostason määrittämiseen, Teoriaa ja periaatteita, Helsinki 199

Heiskanen, Heikki: Kyselyt henkilöstöhallinnollisena työkaluna, Heikki Heiskanen Ky, Tampere 1989

Heiskanen, Heikki: Tulospalkkiojärjestelmän käsikirja, PAY OFF, Helsinki 1992

Heiskanen, Heikki: Työnarviointijärjestelmä Weigh and See, Heikki Heiskanen Ky, Helsinki 1991

Heiskanen, Salminen, Tauria: Palkkahallinto 1 ja 2, Oy Rastor Ab, Rastor Julkaisut, Jyväskylä 1986

International Labour Office: An integrated system of wages statistics, A manual on methods, Geneva 1979

Kettunen, Juha: Kannustava palkkaus teollisuusyritysten palkallisen sopimisen muotona, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, Sarja B 90, Helsinki 1994

Koskensalmi, Saija: Työnarvioinnin käsikirja, JopiArvio Oy, Helsinki 1994

L (651/93): Laki ulkomaanedustuksen virkamiehille paikallisten elinolosuhteiden perusteella suoritettavista korvauksista sekä muista etuuksista

L (62/94): Tilastolaki, 21.1.1994

Laki: Valtion viran tai toimen haltijain palkkauksesta, 22.12.1942

Laki: Valtion viroista ja toimista suoritettavan palkkauksen perusteista, 29.12.1923

Lehtonen, Veli-Matti: Henkilöstövoimavarojen hallinta ja sitä tukevat laskentajärjestelmät, Valtionhallinnon kehittämiskeskus-Painatuskeskus, Helsinki 1994

Metalliteollisuuden työnantajaliitto, Metallityöväen liitto: PARAKE-koulutusaineisto

Murphy, Kevin R., Cleveland Jeanette N.: Understanding Performance Appraisal, Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives, 1995

Mäki, Tauno T: Palkkausjärjestelmät kehittyvät, artikkeli julkaisussa STTK 50 vuotta 1996

Noel du Payrat, Laura: Korporatismi ja palkkahajonta, Keskustelumuistio 1995:3, Working Papers, Tilastokeskus

OECD/PUMA: Performance Appraisal: Practice, Problems and Issues by Robert Wood and Verena Marshall, University Of Western Australia, Paris 1993

- OECD/PUMA: Trends In Public Sector Pay In OECD Countries*, Pariisi 1995
- OECD/PUMA: Private pay for public work, Performance related pay for public sector managers*, OECD 1993
- OECD: Pay Flexibility in the Public Sector*, OECD 1993
- OECD: Staff Regulations, Rules and Instructions*
- OECD: Private Pay For Public Work* , OECD 1993
- O'Toole, James: Edelläjääväjäritykset*, Helsinki 1987
- Palkkavaaka Oy: Arvioitsijan opas*
- Ramm-Schmidt, Ralf: Seminaariesitelmä*, 12.1.1996
- Rationalisointineuvottelukunta: Tulos ja palkka*, Helsinki 1993
- Rationalisointineuvottelukunta, SAK-TT: Palkkatekniikka*, Tampere 1995
- Rationalisointineuvottelukunta, SAK-STK: Palkkaustekniikka*, Teollisuuden kustannus Oy, Tampere 1988
- Shaun, Tyson: Human Resource Strategy, towards a general theory of Human Resource Management*; Pitman Publishing, Great Britain 1995
- Spence, David: Staff and personnel policy in the Commission; The European Commission, Longman Group Limited, Harlow, Essex, United Kingdom*
- Statens arbetsgivarverk: TNS-TjänstgöringsNomenklatur För Staten, (SAV)*, Stockholm 1991
- STK: Palkkauksen käsikirja*, Suomen Työnantajain Keskusliitto, Teollisuuden Kustannus Oy, Jyväskylä 1987
- Tilastokeskus: Valtion kuukausipalkat 1994*, SVT, Palkat 1995:14
- Tulopoliittinen selvitystoimikunta: Inflaatoraportti*, 6.4.1995
- Turunen, Markus: Tulospalkkiot kannustinjärjestelmänä*, Pro gradu -tutkielma HY, 1996
- Työmarkkinoiden keskusjärjestöjen työarviointityöryhmä: Työn vaativuuden arvioinnin kehittäminen*, Ryhmän raportti, Helsinki 1992
- Työmarkkinoiden keskusjärjestöjen työarviointityöryhmä: Mitä työ vaatii, Kokeilututkimus työn vaativuuden arviointimenetelmien kehittämiseksi*, Helsinki 1993
- Työmarkkinoiden keskusjärjestöjen työarviointityöryhmä: Työn vaativuuden arvioinnin kehittäminen*, Ryhmän loppuraportti, Helsinki 1994
- Uhmavaara, Heikki ja Vuorinen, Juha: Työn vaativuuden arviointi valtiosektorilla, kokeilututkimus valtion töiden vaativuuden arvioimisesta*

Valtion työmarkkinalaitos: Tulospalkkaus valtionhallinnossa, VTML:n julkaisuja nro 15, 1990

Valtion virkaehtosopimuslaki: 6.11.1970

Valtion työmarkkinalaitos: Valtion palkkatilastointiluokitus (VPL), 31.12.1995 (Luonnos)

Valtion työmarkkinalaitos: Tulospalkkauskokemukset valtiolla, VTML:n julkaisuja nro 21, 1993

Valtiovarainministeriö: Valtiotyönantajan palkkapoliittinen ohjelma, Helsinki 1992

Valtiovarainministeriö: Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita, Henkilökohtaiseen suoritukseen ja pätevyyteen perustuvan henkilökohtaisen palkkauksen menetelmät ja välineet, Suoritusmenetelmien ja -välineiden kehittämistyöryhmän muistio, Helsinki 1995

Vartiainen, Matti ja Falck, Aarre, (toim): Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet, Helsinki 1993

Vuorinen, Juha: Yhteyshenkilön ja arvioitsijan käsikirja, 1995

Väyrynen, Eero ja Sirelius, Heikki: HAY/McBer XcelSM (kompetenssin arviointi ja siihen perustuva palkitsemismenetelmä), Hay Management Consultants Finland Oy, 1993

KYSELYT PALKKAUSJÄRJESTELMÄN UUDISTAMISESSA

YLEISTÄ KYSELYISTÄ

Palkkausjärjestelmän uudistamisen yhteydessä pienten kyselyjen tekeminen on suositeltavaa, koska niiden avulla saadaan selville myös niiden henkilöiden näkemykset, jotka eivät voi osallistua varsinaiseen työryhmytyöskentelyyn tai jotka muutoin eivät mielellään julkituo omia ajatuksiaan. Koska kyselyihin voidaan vastata nimettöminä, mahdollistavat ne rehellisen palautteensaannin.

Mikäli kyselyä ei voida tai haluta suunnata koko henkilökunnalle, on tärkeää, että kysely tavoittaisi mahdollisimman edustavan joukon henkilökunnasta. Sillä pitäisi saada selville erikseen johdon, esimiesten ja muun henkilökunnan näkemykset, koska kaikki nämä ryhmät ovat avainasemassa uutta palkkausjärjestelmää kehitettäessä ja myöhemmin sovellettaessa.

Kyselyjä on hyvä tehdä tilaisuuksissa, joissa palkkausjärjestelmää koskevista asioista keskustellaan. Kun henkilöitä pyydetään täyttämään kyselylomkkeet välittömästi tilaisuuksissa, saadaan vastausprosentti paremmaksi.

Ensimmäinen uutta palkkausjärjestelmää koskeva kartoituskysely on hyvä tehdä heti sen jälkeen, kun yleisinformaatio uusien palkkausjärjestelmien periaatteista ja perusteista on organisaatiossa annettu ja mahdollisesti kerrottu, millaisia ratkaisuja on muualla jo tehty.

KYSELYIDEN AIHEET JA KYSYMYSTYYPIT

Kyselyiden aiheet voivat palkkausjärjestelmää kehitettäessä koskea mm.

- olemassaolevan tilanteen kartoitusta,
- muutosehdotuksen käsittelyä,
- valmiuksia muutoksen vastaanottamisesta,
- arviota valmistelun edistymisestä ja
- kannanottoja työn jatkamisesta.

Kysymystyypit voivat olla

- toteavia tai ennustavia,
- arvioivia tai
- kantaaottavia.

KYSELYIDEN ASTEIKOT

Mielipiteiden aste-eroja voidaan kartoittaa laatimalla halutuille kysymyksille vastausehdotuksia tai väittämiä, joihin vastukset pyydetään esimerkiksi viisiportaisella asteikolla.

Mikäli halutuille kysymyksille on laadittu selkeä ehdotus, voisivat asteikon kuvaukset olla seuraavia:

- 1 = vastustan ehdotusta varauksitta*
- 2 = vastustan ehdotusta varauksin*
- 3 = en vastusta enkä kannata ehdotusta*
- 4 = kannatan ehdotusta varauksin*
- 5 = kannatan ehdotusta varauksitta.*

Mikäli kysymykset on laadittu väittämien muotoon, voisivat asteikon kuvaukset olla seuraavia:

- 1 = olen mainitun väitteen kanssa täysin eri mieltä*
- 2 = olen mainitun väitteen kanssa eri mieltä*
- 3 = en ole mainitun väitteen kanssa samaa enkä eri mieltä*
- 4 = olen mainitun väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä*
- 5 = olen mainitun väitteen kanssa täysin samaa mieltä.*

Väittämät voidaan laatia myös, siten, että vastakkaiset mielipiteet ovat ääripäissä ja tällöin viisiportaisen asteikon kuvaukset voisivat olla seuraavia:

- 1 = käsitykseni vastaa vasemmanpuoleista väitettä, vastustan varauksitta*
- 2 = käsitykseni lähempänä vasemmanpuoleista väitettä, vastustan varauksin*
- 3 = käsitykseni väitteiden puolivälissä, en vastusta enkä kannata*
- 4 = käsitykseni lähempänä oikeanpuoleista väitettä, kannatan varauksin*
- 5 = käsitykseni vastaa oikeanpuoleista väitettä kannatan varauksetta*

PALKKAUSJÄRJESTELMÄN UUDISTAMISEEN LIITTYVIÄ MAHDOLLISIA KYSYMYKSIÄ

1. Käsitys oikeasta palkkausjärjestelmästä

- nykyinen palkkausjärjestelmä vaiko palkkausjärjestelmä, jossa vain tehtävien vaativuuteen perustuva osa ja henkilökohtaiseen suoritukseen perustuva osa tai palkkausjärjestelmä, joka näiden välimuoto eli palkkausjärjestelmä, joka sisältää osin kummankin järjestelmän osia

2. Tulospalkkiopalkkauksen mukaanotto

- tulisiko se ottaa osaksi uutta palkkausjärjestelmää

3. Työn vaativuudenarviointijärjestelmän valinta

- kuinka tärkeää on työn vaativuudenarviointijärjestelmää valittaessa se, että vertailupalkkatietoja saadaan muista vastaavan vaativuustason töistä eri sektoreilta

4. Henkilökohtaisen palkanosan suuruus ja määrittymisperusteet

- mikä palkanosan suuruuden tulisi olla
- millä perusteella sen tulisi määräytyä

5. Valmiudet nykyisistä lisistä ja korvauksista luopumiseen

- kalliinpaikanlisät
- syrjäseutu- ja saaristolisät
- ikä-/palveluaika-/määrävuosilisät
- poikkeuksellisen työajan korvaukset
- muut mahdolliset yksittäiset lisät, korvaukset tai palkkiot

6. Työn vaativuusarviointien tarkkuus

- tuleeko jokaisen henkilön työn vaativuus arvioida, vai riittääkö tyyppitöiden vaativuuksien arviointi ja yksittäisten töiden arviointiin mennään ainoastaan silloin, jos sopivaa tyyppityötä ei löydy

7. Työn vaativuusarviointien suoritustapa, kun kaikki työt arvioidaan

- organisaation yhteisessä arviointiryhmässä
- organisaatiosyksiköiden arviointiryhmissä
- esimiehen ja alaisen välisessä tulos-, kehitys- tai tavoitekeskustelussa

8. Johdon ja esimiesten valmiudet työn vaativuuden arviointiin

- mikäli johto ja esimiehet arvioivat alaistensa töiden vaativuudet, mitkä ovat heidän valmiutensa ja halunsa ryhtyä tähän työhön (kysymys johdolle ja esimiehille)

9. Töiden vaativuustasojen määrittäminen

- mikäli vain tyyppityöt on arvioitu, kenelle tulisi antaa valtuudet valita kullekin työlle sopiva tyyppityö ja siten myös työn vaativuustaso

10. Henkilökohtaisen suoritustason ja pätevyyden arviointi

- kenen tulisi suorittaa arviointi

11. Luottamus esimiesten arviointitaitoon

- miten esimiesten suoritustason ja pätevyyden arviointitaitoon luotetaan (kysymys johdolle ja henkilöstölle)

12. Paineiden sietokyky

- miten johto, esimiehet ja luottamusmiehet luulevat kestävänsä uuden palkkausjärjestelmän tuomat paineet.

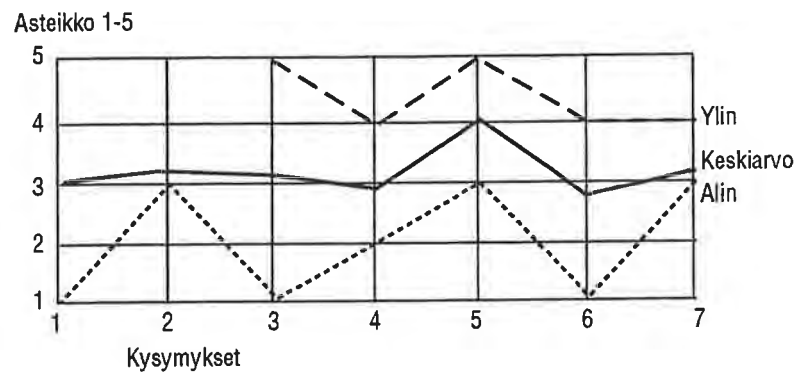
TULOSTEN TULKINTA JA ESITTÄMISTAPA

Mikäli kysymyksiin on pyydetty vastaukset 3-kohdassa esitetyillä viisiporraisilla asteikoilla, voidaan tuloksia tulkita seuraavasti:

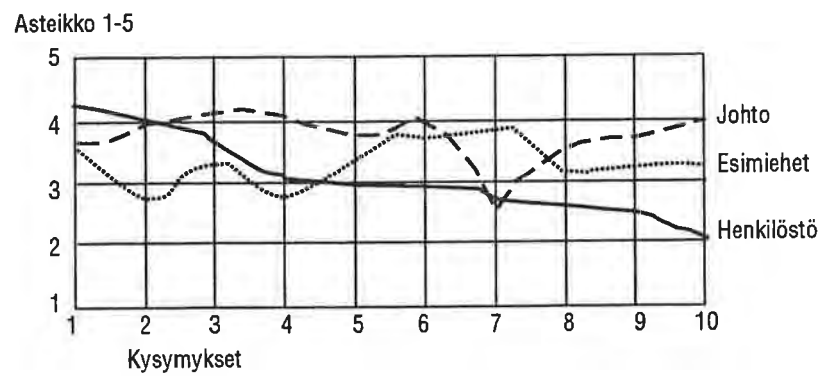
- mikäli keskiarvo jää alle kolme, asia tulee kohtaamaan kovaa vastustusta
- mikäli keskiarvo on 3.5–4, asia tulee kohtaamaan vaikeuksia
- mikäli keskiarvo on yli 4, asia hyväksytään ja se on helppo toimeenpanna.

Kyselyjen tuloksia voidaan havainnollistaa myös graafisesti. Tästä ovat esimerkkeinä kuviot 1 ja 2.

Kuvio 1. Vastausten keskiarvot sekä ylimmät ja alimmat arvot kysymyksittäin



Kuvio 2. Keskiarvot vastaajaryhmittäin



YLEISIMPIEN KÄYTÖSSÄ OLEVIEN TÖIDEN VAATIVUUDENARVIOINTIJÄRJESTELMIEN LYHYET KUVAUKSET

1. HAY-VAATIVUUDENARVIOINTIJÄRJESTELMÄ

Yleistietoja

HAY-arviointijärjestelmä on alunpitäen yhdysvaltalainen vuonna 1943 käyttöön otettu työn vaativuuden arviointijärjestelmä. Järjestelmä on käytössä yli kolmessakymmenessä eri maassa. Tästä johtuen järjestelmän toimittaja pystyy tuottamaan kansallisen eri sektoreita koskevan vertailutiedon lisäksi myös kansainvälistä vertailutietoa eri vaativuustason töistä ja niiden palkoista sekä muista palvelussuhteen ehdoista. Kansallista sektorikohtaista tietoa saadaan erikseen finanssialalta, teollisuudesta ja julkiselta sektorilta.

Järjestelmän ylläpitoa varten on saatavissa ATK-ohjelmistoja.

Vaativuustekijät

Järjestelmässä työn vaativuutta tarkastellaan kolmen päävaativuustekijän avulla: tietotaito, ongelmanratkaisu ja vastuu aikaansaannoksista. Päävaativuustekijöiden sisällä ovat seuraavat osatekijät:

** tietotaito*

- tietotaidon laajuus ja syvyys
- johtamistehtävän moninaisuus
- vuorovaikutustaitojen tärkeys

** ongelmanratkaisu*

- ongelmaratkaisun vapaus
- ongelmanratkaisun vaativuus

** vastuu aikaansaannoksista*

- toimintarajat
- vaikuttamisen suuruusluokka
- rooli ja vaikuttaminen aikaansaannoksiin

Kullekin päävaativuustekijälle on olemassa omat tunnuslukutaulukot, josta löytyy valmiit vaativuusasteet kunkin päävaativuustekijän osatekijöiden yhdistelmille. Tarvittaessa järjestelmään on saatavissa myös olosuhteiden vaativuutta mittaava tekijä.

Muuta

Varsinaisen vaativuuden arvioinnin lisäksi kullekin tehtävälle määritellään sen luonne eli profiili, joka kertoo onko tehtävä tulos- vai suunnittelukeskeinen. Saatua profiilia voidaan hyödyntää myös arviointituloksen oikeellisuustarkastuksessa.

2. PALKKAVAACA-ARVIOINTIJÄRJESTELMÄ

Yleistietoja

Palkkavaaca-arviointijärjestelmä on Suomessa 1970-luvulla kehitetty työn vaativuuden arviointijärjestelmä. Järjestelmän toimittaja pystyy tuottamaan kansallista vertailutietoa eri sektoreilta. Sektorikohtaista tietoa on saatavissa neljältä toimialalta: 1) kauppa, pankit, vakuutus ja rahoitus, 2) palvelut, 3) teollisuus ja 4) voimalaitokset ja sähkönjakelu.

Järjestelmän ylläpitoa varten on saatavissa atk-ohjelmisto.

Vaativuustekijät

Vaativuuden arviointi perustuu kolmen arviointikartan viiteen ulottuvuuteen eli vaativuustekijään.

Kartta 1:

Toimen edellyttämät tiedon, taidon ja kokemuksen ulottuvuudet

- toimen hoitamisen edellyttämä erikoisosaaminen

Toimen luonne ja laajuus

- toimen laajuus, koko, monialaisuus sekä johdettavien toimintojen määrä ja muoto

Kartta 2:

Päätöksenteon valmistelu

- mikä ohjaa toimenhaltijan työtä

Päätöksenteon problematiikka

- millaisia ongelmanratkaisuja tehtävä sisältää

Kartta 3:

Toimen keskeinen sisältö

- toimen luonne ja suhde tulokseen, toimen rooli

3. SKF-VAATIVUUDENARVIOINTIJÄRJESTELMÄ

Yleistietoja

SKF-arviointijärjestelmä perustuu alun perin Svenska Kullagerfabrik Ab:n kehittämään menetelmään. Järjestelmä otettiin käyttöön 1960-luvun lopulla. Suomessa Mec-Rastor:in ja Business International:in kehittämän version vaativuustekijät on kuvattu alla olevassa vaativuustekijäluettelossa.

Vaativuustekijät

Järjestelmässä on seuraavat kymmenen vaativuustekijää:

* *koulutus*

* *kokemus*

* *toimen laajuus*

- samanlaisten ja erilaisten tehtävien määrä
- muiden toimintojen ja yksikön tavoitteiden tuntemus

* *toimen edellyttämät vuorovaikutus- ja neuvottelutaidot*

- neuvottelu- ja yhteistyötaidot
- yhteystiheys
- yhteydenpidon kohteet

* *ratkaistavien ongelmien luonne*

* *toimen itsenäisyys*

* *toimen vaikutus tulokseen*

* *yksikön koko*

* *toimen johtamisvastuu*

* *toimen organisaatiotaso*

4. IPE-VAATIVUUDENARVIOINTIJÄRJESTELMÄ

Yleistietoja

IPE-arviointijärjestelmä on kehitetty SKF-vaativuudenarviointijärjestelmästä. Kehittämistyöhön ovat osallistuneet useat kansainväliset suuryritykset. Koska järjestelmä on kansainvälinen järjestelmä, se pystyy tuottamaan sekä kansallista ja kansainvälistä vertailutietoa. Kansallista tietoa on saatavissa eri sektoreilta.

Järjestelmän ylläpitoa varten on saatavissa ATK-ohjelmistoja.

Vaativuustekijät

Järjestelmän vaativuustekijät tarkastelevat tehtävän vaativuutta kolmen eri ulottuvuuden kannalta: toimen merkitys, toimen laajuus ja toimen vaatimukset. Näiden sisällä olevat vaativuustekijät ovat seuraavat:

toimen merkitys

- * tulosvaikutus
 - vaikutus yksikköön
 - yksikön koko
- * johtamisvastuu
 - henkilömäärä
 - alaisten tehtävät

toimen laajuus

- * vastuualue
 - itsenäisyys
 - laajuus
 - liiketoiminnan tuntemus
- * vuorovaikutus
 - yhteystiheys
 - yhteistyö
 - yhteydenpidon kohteet

toimen vaatimukset

- * pätevyys
 - koulutus
 - työkokemus
- * ongelmanratkaisu
 - luovuus
 - käytännön ongelmat
- * työympäristö
 - riski
 - työolosuhteet

5. METALLITEOLLISUUDESSA KÄYTÖSSÄ OLEVAT TYÖN VAATIVUUDEN- ARVIOINTIJÄRJESTELMÄT

Yleistietoja

Metalliteollisuuden työn vaativuuden arviointia varten on kehitetty kolme yksityiskohtaisuudeltaan erilaista tapaa määrittää töiden vaativuus. Vaativuuden arviointi voidaan tehdä töiden vaativuusryhmittelyn (TVR), työnluokituksen (TL) tai karkearyhmittelyn (KR) avulla.

Vaativuustekijät

Töiden vaativuusryhmittelyn (TVR) vaativuustekijät ovat seuraavat:

- * oppimisaika
 - koulutus
 - kokemus
 - suunnittelu ja harkinta
- * työn edellyttämä vastuu
 - turvallisuus
 - tuote tai suoritus
 - työvälineet
- * työolosuhteet
 - raskaus
 - olosuhteet
 - melu
 - lämpötila
 - likaisuus

Työnlukituksen (TL) vaativuustekijät ovat seuraavat:

- * ammattivalmius
 - ammattikoulutus
 - ammattikokemus
 - erityisvaatimukset
- * vastuu
 - turvallisuusvastuu
 - tavoitevastuu
 - vastuu koneista ja välineistä

* kuormitus

- valppauden kuormitus
- suunnittelun ja harkinnan kuormitus
- sidonnaisuus
- yksitoikkoisuus
- fyysinen kuormitus

* ympäristö

- lämpötila
- ääni ja valo
- likaisuus
- ilma

Karkeryhmittelyssä (KR) työt sijoitetaan vaativuudeltaan kolmeen eri vaatiusryhmään, joille on kirjoitettu seuraavat sanalliset kuvaukset:

I Työt, jotka edellyttävät lyhyehköä käytännön kokemusta, normaalia vastuuta ja jotka tehdään tavanmukaisissa työtiloissa.

II Työt, jotka edellyttävät normaalia ammattitaitoa ja melkoista vastuuta työn sujumisesta, sekä vaikeissa olosuhteissa tehtävät lyhyehköä kokemusta edellyttävät työt.

III Työt, jotka edellyttävät monipuolista ja hyvää ammattitaitoa ja suurta vastuuta työn sujumisesta. Hyvää ammattitaitoa ja melkoista vastuuta edellyttävät työt vaikeahkoissa työolosuhteissa. Tähän ryhmään kuuluvat myös vaikeissa olosuhteissa tehtävät normaalia ammattitaitoa ja melkoista vastuuta edellyttävät työt.

6. COLUMBUS-VAATIVUUDENARVIOINTI-JÄRJESTELMÄ

Yleistietoja

Vuonna 1991 Suomessa Bonus Consulting Oy:n kehittämä järjestelmäkokoisuus, joka koostuu tehtävän vaativuuteen perustuvasta tehtäväkohtaisesta osasta, henkilön suoriutumiseen perustuvasta henkilökohtaisesta palkan osasta sekä tulospalkkio-osasta. Palkkausjärjestelmä perustuu organisaation omiin arvoihin.

Järjestelmän ylläpitoa varten on saatavissa ATK-ohjelmistoja.

Vaativuustekijät

Järjestelmän vaativuustekijöiden sisällöt ja lukumäärät valitaan kunkin organisaation omien tarpeiden mukaisesti.

Tekijöiden painoarvot määritetään samoin tapauskohtaisesti

Muuta

Ulkopuolinen asiantuntija on mukana ainoastaan kehittämis-, prosessointi- ja käyttöönottovaiheessa.

Palkkausjärjestelmän ylläpito ja jatkokehitys tapahtuu organisaation omin voimin.

Kaikille asianosaisille järjestetään tarvittava koulutus siten, että voidaan varmistaa palkkausjärjestelmän toimivuus.

7. WEIGH AND SEE-VAATIVUUDENARVIOINTI-JÄRJESTELMÄ

Yleistietoja

Heikki Heiskasen kehittämä järjestelmäkokonaisuus, joka koostuu tehtävän vaativuuteen perustuvasta tehtäväkohtaisesta osasta, henkilökohtaiseen työsuoritukseen ja ammatinhallintaan perustuvasta henkilökohtaisesta palkan-osasta sekä tulospalkkio-osasta.

Järjestelmän kokonaisuuden sekä sen osien hallintaa varten saatavissa ATK-ohjelmistot.

Vaativuustekijät

Vaativuustekijöinä voidaan käyttää joko valmiiden arviointijärjestelmien tekijöitä, järjestelmän omia vakiojärjestelmiä tai räätälöidä järjestelmä organisaatiota varten, jolloin on käytettävissä n. 600 vaativuustekijän kirjasto. Eri vaativuustekijät on ryhmitelty valtakunnallisen työarviointityöryhmän vaativuuskehikon mukaisiin pääryhmiin.

Arviointijärjestelmä suunnitellaan työnkuvausten laadinnan yhteydessä esille tulleista tekijöistä sen mukaan, mitä halutaan ottaa huomioon, mitkä seikat ovat tyypillisiä arvioitaville töille ja kuinka monitekijäistä menetelmää halutaan.

Tekijöiden painoarvot määritetään tapauskohtaisesti.

Muuta

Järjestelmään ei sisälly liikesalaisuuksia. Asiakkaalle kerrotaan, mitä kussakin vaiheessa tehdään ja otetaan huomioon asiakkaan toivomukset.

Järjestelmän toimintatapaan kuuluu asiakasvetoisuus.

Tarvittaessa järjestetään järjestelmää käyttäville koulutus.

8. JOPIARVION VAATIVUUDENARVIOINTI-JÄRJESTELMÄ

Yleistietoja

Järjestelmä on Espoon työarviointimallin kehittäneiden henkilöiden tarjoama työn vaativuuden arviointijärjestelmä.

Käytetty menetelmä on kuvattu omassa työarvioinnin käsikirjassa.

Järjestelmän ylläpitoa varten on saatavissa ATK-järjestelmä.

Vaativuustekijät

Järjestelmän vaativuustekijöiden sisällöt ja lukumäärät valitaan kunkin organisaation omien tarpeiden mukaan.

Tekijöiden painoarvot määritetään samoin tapauskohtaisesti.

9. TEPAKE-VAATIVUUDENARVIOINTI-JÄRJESTELMÄ

Yleistietoja

Järjestelmä on Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto TT:n ja STTK-T:n yhteistyössä vuodesta 1985 saakka kehittänyt teknisten toimihenkilöiden tehtävien vaativuudenarviointijärjestelmä.

Vaativuustekijät

Järjestelmän vaativuustekijät ovat seuraavat:

- * toimen luonne, jolla arvioidaan itsenäisen harkinnan vaativuutta
- * päätöksenteon ja ratkaisujen vaikutusten laajuus ja merkittävyys
- * vuorovaikutus, jolla arvioidaan vaikuttamisen vaativuutta
- * esimiestehtävän luonne (esimiestehtävissä) vaativuutta lisäävänä tekijänä

10. YPAKE-VAATIVUUDENARVIOINTI-JÄRJESTELMÄ

Yleistietoja

Järjestelmä on Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto TT:n ja Suomen Teollisuustoimihenkilöiden Liitto STL:n yhteistyössä kehittämä STL:oon kuuluvien toimihenkilöiden töiden vaativuudenarviointijärjestelmä. Järjestelmään sisältyy myös henkilökohtaisen palkanosan määrittämisessä käytettävä pätevyysarviointijärjestelmä.

Vaativuustekijät

Järjestelmän vaativuustekijät ovat seuraavat:

- * työn luonne, jolla arvioidaan harkinnan ja suunnittelun itsenäisyyttä ja toimintatilannetta
- * monitaitoisuus, jota arvioidaan työn tehtävä- ja osaamisaluerakenteella
- * työn yhteydet, jolla arvioidaan yhteyksien ulottuvuutta ja tarkoitusta
- * vuorovaikutus, jolla arvioidaan työhön liittyvien ihmissuhteiden vaikeutta
- * yleiset tekijät, joita ovat mm. työvälinetaidot sekä rasittavuus- ja haitta-tekijät

HENKILÖKOHTAISEN PALKANOSAN SOVELLUTUSESIMERKKI

1. MALLIN SISÄLTÖ JA ARVIOINTITULOSTEN MÄÄRITTELYT

Sovellutusesimerkissä henkilöiden työn suoritusta mitataan työtulosta, ammatinhallintaa, johtamistaitoa, yhteistyökykyä ja muutos- ja uudistumiskykyä mittaavien päätekijöiden avulla. Päätekijöitä on mitattu 3–5 osatekijällä. Käytännössä osatekijöitä on useimmiten vähemmän.

Arvioitavan suoriutumista kunkin osatekijän suhteen arvioidaan 5-portaisella asteikolla. Arviointi koskee ainoastaan henkilön omaa ammatinhallintaa ja suoriutumista verrattuna hänelle ennalta asetettuihin tavoitteisiin. Mikäli tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat muut kuin henkilöön sidoksissa olevat tekijät, pitää näiden vaikutus eliminoida arviota tehtäessä. Ulkoiset tekijät voivat joko nostaa tai laskea henkilön työtulosta arvioitavan tekijän suhteen eli vaikutus voi olla joko negatiivinen tai positiivinen. Arviointiluokkien numeroarvot 1–5 määräytyvät seuraavasti:

1 = jää huomattavasti tavoitteiden alapuolelle

Suoritus ei vastaa lähellekään ko. tekijän suhteen asetettuja tavoitteita. On jäänyt jatkuvasti ko. tekijän suhteen asetettujen tavoitteiden alapuolelle ja työt jäävät useimmiten tekemättä. Syynä voi olla, että

- toimii ammatillisiin ominaisuuksiinsa nähden väärissä tehtävissä (voi olla hyvä joissakin muissa tehtävissä),
- työympäristösuhteet (johtaminen, esimies, työtoverit, työolot) ovat huonot tai
- terveydentila on huono.

2 = alittaa hieman tavoitteet

Suoritus jää usein ko. tekijän suhteen asetettujen tavoitteiden alapuolelle, joten työsuorituksessa on parannettavaa. Vaatii jatkuvaa auttamista, opastusta ja valvontaa, jotta tavoitteet ko. tekijän suhteen tulevat jotenkin täytettyä.

3 = tavoitteet saavutettu (normaali)

On saavuttanut ko. tekijän suhteen asetetut tavoitteet eli kyse on normaalista keskiarvoa vastaavasta työsuorituksesta, jolloin työt tulevat tehtyä. Joiltain osin hieman alitettua tavoitetta voi kompensoida joiltain osin vastaavasti ylitetty tavoite.

4 = ylittää hieman tavoitteet

On ylittänyt jonkin verran ko. tekijän suhteen asetetut tavoitteet. Joiltain osin hieman alitetut tavoitteet kompensoituvat ennalta asettamattomien ulkopuolisten tavoitteiden hyvästä saavutuksesta, mikäli niillä on ollut arvoa organisaation tuotanto-/palvelutoiminnalle.

5 = ylittää huomattavasti tavoitteet

On ylittänyt selvästi ko. tekijän suhteen asetetut tavoitteet eli suoriutunut ko. tekijälle asetetusta tavoitteista selvästi paremmin ja/tai on tehnyt selvästi enemmän, mitä on odotettu.

2. MALLIEN SISÄLTÄMÄT HENKILÖKOHTAISEN PALKANOSAN TEKIJÄT

Jäljessä kuvattavia henkilökohtaisen palkanosan malleja tarkasteltaessa on huomattava, että ne ovat esimerkkejä eikä sellaisenaan sovellettavia mm. painojen suhteen. Jokaisen organisaation on räätälöitävä omat henkilökoh-
taisen palkkauksen mallinsa omien olosuhteidensa ja tarpeidensa mukaan. Esimerkeistä saattaa tässä työssä apua.

Henkilökohtaisen palkanosan määrittävät mallit on esimerkeissä tehty kuudelle tehtäväryhmälle, jotka ovat

tulosityksikön johtaja,
asiantuntijatehtävä,
tutkijan tehtävä,
asiakaspalvelutehtävä,
toimistopalvelutehtävä ja
toimistotehtävä.

Henkilökohtaista työsuoritusta arvioidaan esimerkissä viidellä päätekijällä, jotka jakautuvat 3–5 osatekijään. Päätekijät ja niitä kuvaavat osatekijät ovat seuraavat:

1. Työtulos

Määrä

Laatu-kustannus

Loppuunsaattokyky

Vaikuttavuus

Paineensietokyky

2. Ammatinhallinta

Työkokemus

Tiedot ja taidot

Ratkaisuntekotaito

Kansainvälisyys (ml. kielitaito)

Tietotekniikan hyväksikäyttötaito

3. Johtamistaito

Henkilöstöjohtaminen

Asiajohtaminen

Strateginen johtaminen

Vaikuttavuus

Objektiivisuus

4. Yhteistyökyky

Henkilöstön kanssa

Johdon kanssa

Asiakkaiden kanssa

5. Muutos- ja uudistumiskyky

Uudistumismyönteisyys

Ideointikyky

Uudistusten läpivienti

3. HENKILÖKOHTAISTEN PALKANOSAN TEKIJÖIDEN PAINORAKENNE ESIMERKKITEHTÄVISSÄ

Seuraavilla sivuilla on määritelty esimerkkitehtävien henkilökohtaisten tekijöiden painorakenne, ks. jäljessä olevat asetelmat 3–8. Päätekijöiden sisällä osatekijöiden painojen summa on "1" ja samaten päätekijöiden painojen summa on "1". Sekä päätekijöiden että osatekijöiden painoarvot vaihtelevat tehtävittäin sen mukaan, miten tärkeitä ne ovat kussakin tehtävässä. Asetelmien 9–10 mukainen atk-sovellus edellyttää, että organisaatiolla on käytettävissään Excel-tilukkolaskentaohjelma tai vastaava muu tilukkolaskentaohjelma.

Asetelmissa 9–10 on lomake, johon arviointitulokset voidaan arviointitahtumassa viedä. Kun lomakkeelle (asetelma 9) viedään tehtäväkohtaiset painot, lomakkeelle tulostuvat automaattisesti päätekijöittäiset arviointitulokset osatekijöiden pisteytyksen tuloksena sekä henkilön arviointitulos yhteensä. Tämä lomake annetaan sekä arviotavalle että tietenkin jää arvioijalle. Yksinomaan arvioijalle jäävälle asetelman 10 lomakkeelle tulostuu automaattisesti yhteenvetotaulukko ja -kuvio arvioitavan päätekijöittäisistä tuloksista sekä vastaavat tiedot ko. henkilöstö-/tai muusta ryhmästä yhteensä. Henkilöstöryhmittäiset yhteistiedot muodostuvat automaattisesti yksittäisten arviointilomakkeiden tiedoista. Lomakkeelle tulostuu myös se, montako prosenttia henkilökohtainen palkanosa on tehtäväkohtaisesta palkasta. Tämä edellyttää henkilökohtaisen suorituksen arviointitulosten ja henkilökohtaisen palkanosan välisen riippuvuuden määrittämistä kuten luvun 4 asetelmassa 2.

Asetelmissa 9–10 on käytännön esimerkki tulosityksikön johtajan arvioinnista.

Organisaatio

Aselma 3.

Tulosityksien johtaja

	Paino	
	koko mallissa	tekijän sisällä
1 Työtulos	0,10	
1 Määrä	0,02	0,20
2 Laatu	0,02	0,20
3 Loppuunsaattokyky	0,02	0,20
4 Vaikutavuus	0,02	0,20
5 Paineenkestokyky	0,02	0,20
	1,00	

Organisaatio

Aselma 4.

Asiantuntijatehtävä

	Paino	
	koko mallissa	tekijän sisällä
1 Työtulos	0,25	
1 Määrä	0,05	0,20
2 Laatu	0,05	0,20
3 Loppuunsaattokyky	0,05	0,20
4 Vaikutavuus	0,05	0,20
5 Paineenkestokyky	0,05	0,20
	1,00	

Organisaatio

Aselma 5.

Tutkijan tehtävä

	Paino	
	koko mallissa	tekijän sisällä
1 Työtulos	0,30	
Määrä	0,06	0,20
Laatu	0,09	0,30
Loppuunsaattokyky	0,09	0,30
Vaikutavuus	0,03	0,10
Paineenkestokyky	0,03	0,10
	1,00	

2 Ammatinhalinta	0,20	
1 Työkokemus	0,04	0,20
2 Tiedot ja taidot	0,06	0,30
3 Ratkaisuteknlaito	0,04	0,20
4 Kansainvälisyys (ml. kielitaito)	0,04	0,20
5 Tietotek. hyväksikäyttötaito	0,02	0,10
	1,00	

3 Johtamistaito	0,30	
1 Henkilöstöjohtaminen	0,09	0,30
2 Asiainjohtaminen	0,06	0,20
3 Strateginen johtaminen	0,06	0,20
4 Vaikutavuus	0,06	0,20
5 Objektivisuus	0,03	0,10
	1,00	

4 Yhteistyökyky	0,20	
1 Henkilöstön kanssa	0,08	0,40
2 Johton kanssa	0,06	0,30
3 Asiakkaiden kanssa	0,06	0,30
4		
5		
	1,00	

5 Muutos-/uudistumiskyky	0,20	
1 Uudistumisominaisuus	0,06	0,30
2 Ideointikyky	0,08	0,40
3 Uudistusten läpivienti	0,06	0,30
4		
5		
	1,00	

1,00

2 Ammatinhalinta	0,30	
1 Työkokemus	0,06	0,20
2 Tiedot ja taidot	0,06	0,20
3 Ratkaisuteknlaito	0,06	0,20
4 Kansainvälisyys (ml. kielitaito)	0,06	0,20
5 Tietotek. hyväksikäyttötaito	0,06	0,20
	1,00	

3 Johtamistaito	0,10	
1 Henkilöstöjohtaminen	0,01	0,10
2 Asiainjohtaminen	0,05	0,50
3 Strateginen johtaminen	0,02	0,20
4 Vaikutavuus	0,01	0,10
5 Objektivisuus	0,01	0,10
	1,00	

4 Yhteistyökyky	0,15	
1 Kollegat	0,05	0,35
2 Johton kanssa	0,05	0,30
3 Asiakkaiden kanssa	0,05	0,35
4		
5		
	1,00	

5 Muutos-/uudistumiskyky	0,20	
1 Uudistumisominaisuus	0,06	0,30
2 Ideointikyky	0,08	0,40
3 Uudistusten läpivienti	0,06	0,30
4		
5		
	1,00	

1,00

2 Ammatinhalinta	0,35	
1 Työkokemus	0,07	0,20
Tiedot ja taidot	0,14	0,40
Ratkaisuteknlaito	0,04	0,10
Kansainvälisyys (ml. kielitaito)	0,04	0,10
Tietotek. hyväksikäyttötaito	0,07	0,20
	1,00	

3 Johtamistaito	0,05	
Henkilöstöjohtaminen	0,00	0,05
Asiainjohtaminen	0,00	0,05
Strateginen johtaminen	0,02	0,30
Vaikutavuus	0,02	0,30
Objektivisuus	0,02	0,30
	1,00	

4 Yhteistyökyky	0,10	
Henkilöstön kanssa	0,02	0,20
Johton kanssa	0,02	0,20
Asiakkaiden kanssa	0,06	0,60
	1,00	

5 Muutos-/uudistumiskyky	0,20	
Uudistumisominaisuus	0,06	0,30
Ideointikyky	0,08	0,40
Uudistusten läpivienti	0,06	0,30
	1,00	

1,00

Tuotteenkehittävät

Tuotteenkehittävät

Asiakaspalvelutehtävät

1 Työtulos	Paino	
	koko mallissa	tehtävän sisällä
1 Määrä	0,60	0,12
2 Laatu		0,30
3 Loppuunsaattokky		0,18
4 Valokuvavuus		0,06
5 Painonkestokky		0,06
		1,00

1 Työtulos	Paino	
	koko mallissa	tehtävän sisällä
1 Määrä	0,60	0,18
2 Laatu		0,30
3 Loppuunsaattokky		0,18
4 Valokuvavuus		0,03
5 Painonkestokky		0,03
		1,00

1 Työtulos	Paino	
	koko mallissa	tehtävän sisällä
1 Määrä	0,40	0,20
2 Laatu		0,20
3 Loppuunsaattokky		0,08
4 Valokuvavuus		0,08
5 Painonkestokky		0,08
		1,00

2 Ammatinhalinta	Paino	
	koko mallissa	tehtävän sisällä
1 Työkokemus	0,15	0,03
2 Tiedot ja taidot		0,20
3 Ratkaisunkeino		0,03
4 Kansainvälisyys (ml. kielitaito)		0,03
5 Tietotek. hyväksikäyttö		0,03
		1,00

2 Ammatinhalinta	Paino	
	koko mallissa	tehtävän sisällä
1 Työkokemus	0,20	0,04
2 Tiedot ja taidot		0,20
3 Ratkaisunkeino		0,04
4 Kansainvälisyys (ml. kielitaito)		0,02
5 Tietotek. hyväksikäyttö		0,06
		1,00

2 Ammatinhalinta	Paino	
	koko mallissa	tehtävän sisällä
1 Työkokemus	0,20	0,04
2 Tiedot ja taidot		0,25
3 Ratkaisunkeino		0,04
4 Kansainvälisyys (ml. kielitaito)		0,04
5 Tietotek. hyväksikäyttö		0,03
		1,00

3 Johtamistaito	Paino	
	koko mallissa	tehtävän sisällä
1 Henkilöstöjohtaminen	0,05	0,02
2 Asiainjohtaminen		0,30
3 Strateginen johtaminen		0,02
4 Valokuvavuus		0,02
5 Objektiivisuus		0,40
		1,00

3 Johtamistaito	Paino	
	koko mallissa	tehtävän sisällä
1 Henkilöstöjohtaminen	0,05	0,02
2 Asiainjohtaminen		0,30
3 Strateginen johtaminen		0,02
4 Valokuvavuus		0,02
5 Objektiivisuus		0,40
		1,00

3 Johtamistaito	Paino	
	koko mallissa	tehtävän sisällä
1 Henkilöstöjohtaminen	0,05	0,03
2 Asiainjohtaminen		0,50
3 Strateginen johtaminen		0,03
4 Valokuvavuus		0,03
5 Objektiivisuus		0,50
		1,00

4 Yhteistyökyky	Paino	
	koko mallissa	tehtävän sisällä
1 Henkilöstön kanssa	0,15	0,05
2 Johtajan kanssa		0,05
3 Asiakkaiden kanssa		0,06
4		0,40
5		0,06
		1,00

4 Yhteistyökyky	Paino	
	koko mallissa	tehtävän sisällä
1 Henkilöstön kanssa	0,30	0,09
2 Johtajan kanssa		0,30
3 Asiakkaiden kanssa		0,06
4		0,15
5		0,50
		1,00

4 Yhteistyökyky	Paino	
	koko mallissa	tehtävän sisällä
1 Kollegat	0,30	0,03
2 Johtajan kanssa		0,10
3 Asiakkaiden kanssa		0,24
4		0,80
5		0,03
		1,00

5 Muutos-/uudistumiskyky	Paino	
	koko mallissa	tehtävän sisällä
1 Uudistumismyönteisyys	0,10	0,03
2 Ideointikyky		0,04
3 Uudistusten läpiviennit		0,03
4		0,30
5		0,06
		1,00

5 Muutos-/uudistumiskyky	Paino	
	koko mallissa	tehtävän sisällä
1 Uudistumismyönteisyys	0,05	0,02
2 Ideointikyky		0,30
3 Uudistusten läpiviennit		0,02
4		0,40
5		0,30
		1,00

5 Muutos-/uudistumiskyky	Paino	
	koko mallissa	tehtävän sisällä
1 Uudistumismyönteisyys	0,05	0,02
2 Ideointikyky		0,30
3 Uudistusten läpiviennit		0,02
4		0,40
5		0,30
		1,00

Organisaatio:	Esimerkkiorganisaatio
Arvioitavan nimi:	Aune Arvioitava
Tehtävä:	Tulosyksikön johtaja
Tehtävän vaativuusryhmä:	10
Arviointipvm:	*4.1.1996*
Arviointiajanjakso:	1.1.-31.12.1995

ARVIOINTITULOKSET

	Arviointipisteet	Painot Kokomallissa Pääte-kijän si- sällä
Työtulos	3,14	0,10
Määrä	3,00	0,02
Laatu	4,50	0,02
Loppuunsaattokyky	2,00	0,02
Vaikuttavuus	3,20	0,02
Paineensitokyky	3,00	0,02
Yhteensä		1,00

	Arviointipisteet	Painot Kokomallissa Pääte-kijän si- sällä
Johtamistaito	3,50	0,30
Henkilöstöjohtaminen	4,00	0,09
Asiajohtaminen	3,00	0,06
Strateginen johtaminen	3,50	0,06
Vaikuttavuus	3,00	0,06
Objektiivisuus	4,00	0,03
Yhteensä		1,00

	Arviointipisteet	Painot Kokomallissa Pääte-kijän si- sällä
Muutos-/uudistumiskyky	4,70	0,20
Uudistumismyönteisyys	5,00	0,08
Ideointikyky	4,00	0,06
Uudistusten läpivienti	5,00	0,06
Yhteensä		1,00

ARVIOINTITULOS YHTEENSÄ	3,70
--------------------------------	------

	Arviointipisteet	Painot Kokomallissa Pääte-kijän si- sällä
Ammatinhallinta	3,30	0,20
Työkokemus	3,00	0,04
Tiedot ja taidot	4,00	0,06
Ratkaisuntekotoito	3,00	0,04
Kansainv. (ml. kielitaito)	4,00	0,04
Tietotekn. hyv.käyttötait.	1,00	0,02
Yhteensä		1,00

	Arviointipisteet	Painot Kokomallissa Pääte-kijän si- sällä
Yhteistyökyky	3,70	0,20
Henkilöstön kanssa	4,00	0,08
Johdon kanssa	4,00	0,06
Asiakkaiden kanssa	3,00	0,06
Yhteensä		1,00

	Arviointipisteet	Painot
YHTEEENVETO HENKILÖN ARVIOINTITULOISTA		
1. Työtulos	3,14	0,10
2. Ammatinhallinta	3,30	0,20
3. Johtamistaito	3,50	0,30
4. Yhteistyökyky	3,70	0,20
5. Muutos-/uudistumiskyky	4,70	0,20
Kokonaisarviointitulos	3,70	1,00

Koko mallin painojen summa	1,00
----------------------------	------

Arvioijan allekirjoitus

Kappale arvioijalle ja arvioitavalle

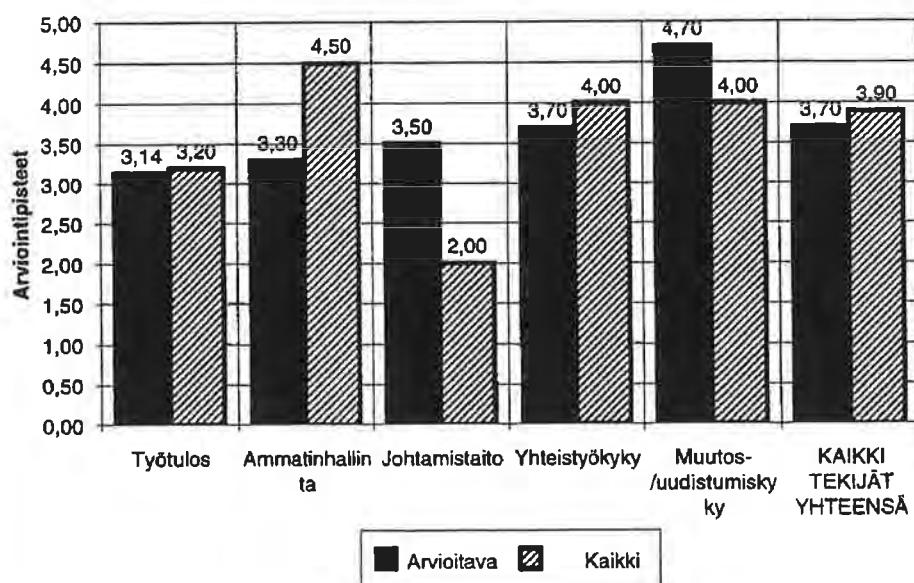
YHTEENVETO HENKILON PISTEYTYKSESTA JA VERTAILU KAIKKIIN KAIKKIIN HENKILOIHIN KO. HENKILOSTORYHMASSA

Organisaatio:	Esimerkkiorganisaatio
Arvioitavan nimi:	Aune Arvioitava
Tehtävä:	Tulosyksikön johtaja
Tehtävän vaativuusryhmä:	10
Arviointipvm:	*4.1.1996*
Arviointiajanjakso:	1.1.-31.12.1995

Henkilökohtaisen palkanosan päätekijät	Paino	Arviointitulokset	
		Arvioitava	Kaikki
Työtulos	0,10	3,14	3,20
Ammatinhallinta	0,20	3,30	4,50
Johtamistaito	0,30	3,50	2,00
Yhteistyökyky	0,20	3,70	4,00
Muutos-/uudistumiskyky	0,20	4,70	4,00
KAIKKI TEKIJÄT YHTEENSÄ	1,00	3,70	3,90

	Arvioitava	
Henkilökohtaisen palkanosuus prosenttia työkohtaisesta palkasta		

HENKILÖN ARVIOINTITULOKSET KOKO HENKILÖSTÖRYHMÄÄN VERRATTUNA



Kappale arvioljalle

Liite 5.1

TULOSPALKKIOPALKKKAUKSEN MITTAREITA

1. TALOUDELLISEN TULOKSEN MITTAREITA

- myyntituotot
- liikevaihto
- ainekulut
- satunnaiset palkat sosiaalivakuutukseen
- muut satunnaiset muuttuvat kustannukset
- myyntikate
- kiinteät palkat sosiaalikuluihin
- vuokrat
- muut kiinteät kulut
- käyttökate
- korkokulut
- korkotulot
- verot
- rahoitustulos
- nettotulos
- kokonaistulos
- poistot
- rahoitusomaisuuden käyttöaste
- vaihto-omaisuuden kiertonopeus
- sijoitetun omaisuuden tuotto (ROI)
- omavaraisuusaste
- velkaantumisaste
- quick ratio (rahoitusomaisuus/lyhytaikaiset velat-ennakkomaksut)
- current ratio (rahoitusomaisuus+vaihto-omaisuus/lyhytaikaiset velat)
- myynnin kehitys

- jalostusarvo (käyttökate+kokonaispalkat sosiaalikuluneen+maksetut vuokrat)
- myynti/tehty työtunti
- maksetut palkat/tehty työtunti
- materiaalin käyttö/suoritemäärä
- käyttökate/henkilömäärä, työtunnit
- energian käyttö/suoritemäärä/tuote
- energiakustannukset/kokonaiskustannukset
- liikevaihto/palkat
- investoinnit/liikevaihto
- määrätyn toiminnon kate % koko yksikön katteesta
- suunniteltu projektikustannus/toteutunut kustannus
- saatavien keskimääräinen maksuaika
- saatavien määrä
- toteutunut hintataso/arvioitu standardihinta
- pääomakustannukset/budjetoidut pääomakustannukset

Määrien mittareita

- työhön tarvittava aika
- työn suorittamisesta maksettava hinta (palkka)
- palvelusuoritusten lukumäärät
- käsiteltyjen hakemusten/lupien/lausuntojen määrät
- myönnettyjen lupien määrät
- asiakaskilometrit tai asiakaskäyntien määrät
- puhelinkyselyihin vastaaminen
- yhteydenottojen määrä puhelimitse
- palvelut muille yksiköille
- julkaisujen (sivu- ja painos)määrät
- kirjeiden/tiedotteiden määrä
- henkilöstön määrä
- ylituntien määrä
- tuotteen myynti/budjetoitu myynti
- patenttien määrät
- suoritettujen (eritasoisten) tutkintojen määrät

Määrien ja samalla laadun mittareita

- muutoshakemusten määrä
- valitusten määrä
- virheettömien ja virheellisten suoritteiden/tuotosten määrä, virhe %
- myönteisen ja kielteisen palautteen määrä
- myöhästelyjen määrä
- hylkäysten määrä, hylkäys-%
- tarkastustunnit
- korjaustunnit
- laatuindeksi
- käyntihäiriöt
- laatuhyvitysten määrä
- hävikit
- palautetut tuotteet
- myöhässä olevat työt
- virheiden vuoksi menetettyjen työtuntien osuus
- projekti- ja työsuunnitelmien pitävyys
- onnettomuuksissa menetettyjen työtuntien osuus
- tuotteen toimitusaika
- ajoissa toimitetut tilaukset/kaikki tilaukset

Määrien ja samalla kapasiteetin käyttöasteen mittareita

- investointien käyttöasteet
- markkinaosuudet
- varastojen kierto
- aikataulujen pitävyys
- poissaolot
- tehtyjen työtuntien määrä
- hallinnollinen henkilöstö/koko henkilöstö
- pilaantuneiden materiaalien määrä
- täyttämättä/avoinna olevat paikat
- koneiden, laitteiden käyttöasteet
- tuotekehitysaika/suunniteltu aika
- tuotannon määrä/työtunnit
- vaihto-omaisuuden kiertonopeus (esim. raaka-aine, keskeneräinen tuotanto, valmiit tuotteet)
- tuotannon läpimenoaika (tilauksesta valmiiksi tuotteeksi)
- suunnittelun läpimenoaika
- saanto (kuinka paljon tietystä määrästä raaka-ainetta saadaan myyntikelpoista tuotetta)

Vaikuttavuuden (asiakaspalvelukyky, yhteiskunnallinen vaikutus) mittareita

- asiakastyytyväisyyttä selvittävät tiedustelut ja haastattelut
- tiedustelut tuotteiden/palveluiden ajantasaisuudesta
- asiakkaan keskimääräinen odotusaika
- työn/palvelun suoritus aika
- asiakaspysyvyys
- asiakaspalautteet
- uusien asiakkaiden saaminen
- tutkimusprojektien/tutkimusten/hankkeiden onnistuminen

Muita mittareita

- uudistusten toteutuminen
- tutkimukseen/tuotekehitykseen käytetty aika
- työtilojen, ympäristön siisteys-/järjestys(indeksi)
- organisaatioilmastomittaus
- vaihtuvuus
- sisäinen yhteistyö
- sisäinen tehokkuus
- tuotannon päästöt/tuotannon määrä
- saatavien keskimääräinen maksuaika
- kuukausiraportin valmistumispäivämäärä verrattuna suunniteltuun
- aloitteiden tai ideoiden määrä/henkilö
- henkilöstökoulutuksen määrä, kattavuus
- ulkopuolisille tehtyjen tutkimusten/toimeksiantojen osuus koko tutkimusajasta/työajasta
- hallinnollisiin töihin käytetyn ajan osuus koko työajasta

ULKOMAANTYÖN PALKKAUKSEN RAKENNE ERI JÄRJESTELMISSÄ JA ERI TYÖNANTAJILLA

EMPLOYMENT CONDITIONS ABROAD LTD. (ECA)

ECA on voittoa tavoittelematon englantilainen konsulttityhtiö, jonka toimialaan kuuluvat ulkomailla asuvien eli ekspatriaattien palkkausjärjestelmät ja eri maiden hintataso ekspatriaatille. Palkkausjärjestelmät ja palvelussuhdepaketit, joita ECA rakentaa asiakkailleen konsulttityönä, on tarkoitettu vähintään vuoden kestäville ulkomaantyön jaksoille, joille työntekijä ottaa mukaan perheensä. ECA:n jäsenyritykset sitoutuvat toimittamaan ECA:lle tietoja yrityksen palkoista ja hintatietoja joistakin niistä maista, joissa yrityksellä on henkilöstöä, sekä yrityksen kotimaasta. ECA tarjoaa jäsenmaksusta seuraavia palveluja jäsenyrityksilleen:

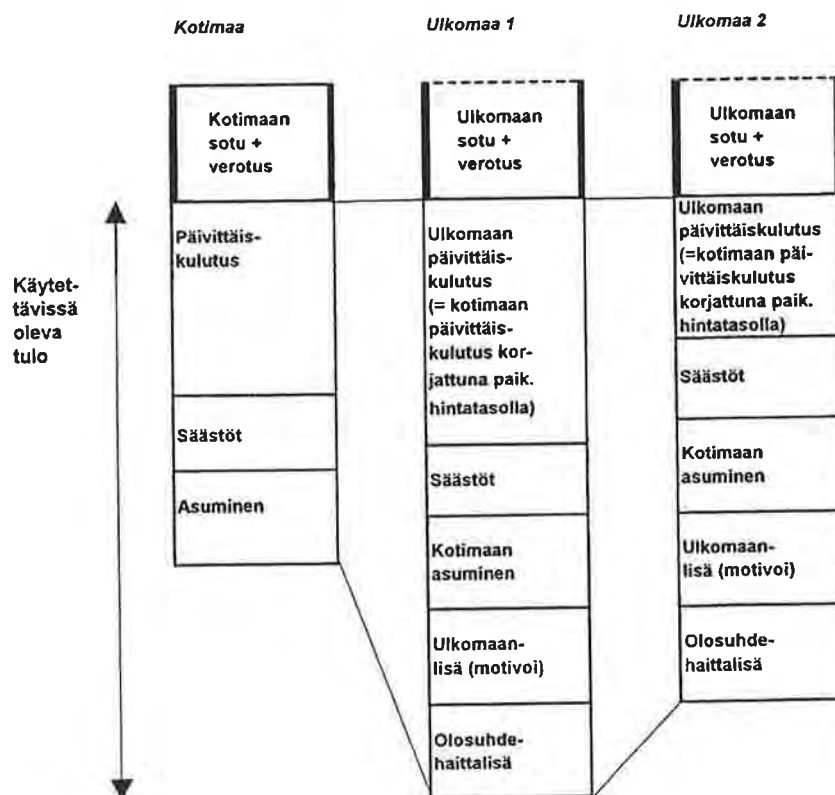
- tehtävien vaativuusluokitukseen perustuva palkkavertailu
- elinkustannukset yli 150 maassa. Hintoja kerätään kerran vuodessa ja elinkustannusindeksi muodostetaan kotimaan painorakenteella. Puolivuosittaisia tarkistuksia tehdään suppealla hinta-aineistolla, ellei paikallisia kuluttajahintaindeksejä voida käyttää mm. paikallisen painorakenteen johdosta.
- olosuhdehaittaselvitys
- selvitys ulkomailla työskenteleville maksettavista etuuksista ja kustannusten korvauksista
- asemamaaraportit eli selvitys paikallisista elinoloista, kulttuurista, poliittisesta tilanteesta yms.
- selvitys hotelli-, ravintola- ja pesulahinnoista liikematkailijan tarpeeseen
- vuokra-asuntojen hinnat

ECA:n periaate ekspatriaatin ansionmuodostuksesta lähtee yksityissektorin tarpeista, jolloin verotuskäytäntö on eri kuin esimerkiksi Suomen ulkoasiainhallinnossa tai kansainvälisissä järjestöissä.

ECA lähtee olettamuksesta, että kotimaahan jää asunto, jolloin työnantaja maksaa asunnon ulkomailla. Samoin oletetaan kotimaassa normaalisti säästöön jäävän palkanosan siirtyvän sellaisenaan ulkomaanpalkkaukseen. Kotimaassa päivittäiskulutukseen kuluva tilastollinen osuus palkasta muunnetaan vastaamaan päivittäiskulutusta asemamaan hintatasossa, jotta palkkauksen ostovoima säilyisi asemamaasta riippumatta. Tähän käytetään kotimaan kulutusmallia. Varsinaisia ulkomaantoiminnasta aiheutuvia lisä ovat ulkomaanlisä, joka toimii motivoivana ja houkuttelevana tekijänä, sekä mahdollisia vaikeita olosuhteita kompensoivat lisät.

ECA:n kehittämässä järjestelmässä on mahdollista, että päivittäiskulutukseen kuluva osuus palkasta on ulkomailla huomattavasti kotimaan tasoa alempi, jos ulkomaan hintataso on kotimaata alempi. Kuitenkin työntekijää kannustaa tieto siitä, että palkanosat ovat kuitenkin ostovoimaisia kotimaan hintatasossa laskettuna.

Kuviosta 9.1. ilmenee ECA:n ulkomaanpalkkauksen periaate.



NYKYINEN KÄYTÖSSÄ OLEVA ESIMERKKI-JÄRJESTELMÄ, JOKA RAKENTUU SUOMEN ULKOASIAINHALLINNON JÄRJESTELMÄLLE

Suomen ulkomaanedustuksen virkamiehille suoritettavista ulkomaankorvauksista on säädetty laissa ulkomaanedustuksen virkamiehille paikallisten elinolosuhteiden perusteella suoritettavista korvauksista sekä muista etuuksista (651/93) ja asetuksessa ulkomaanedustuksen virkamiehille paikallisten erityisolosuhteiden perusteella maksettavista korvauksista (652/93). Tarkemmat määräykset annetaan ulkoasiainministeriön päätöksellä. Virkamiesten ansiot ulkomaanedustuksessa koostuvat seuraavista tekijöistä:

- Varsinainen palkkaus on verotettavaa tuloa.
- Paikalliskorotus muodostuu nimikkeen/palkkaryhmän/tehtävän mukaisesta perusarvosta, joka kerrotaan asemapaikan kalleustason ilmaisevalla kalleuskertoimella. Kalleuskertoimet tarkistetaan kaksi kertaa vuodessa. Kuukausittaisia valuuttakurssien vaihtelua voidaan lisäksi tasoittaa valuuttakertoimella. Paikalliskorotus maksetaan korotettuna, jos aviopuoliso ja lapset seuraavat mukana asemamaahan.
- Paikalliskorotusta voi korottaa olosuhdehaitallisä. Vaikeista olosuhteista asemamaassa voidaan maksaa korvausta 1–4 olosuhdehaitaluokkaa, jotka ovat markkamääräisiä ja riippuvat nimikkeestä/tehtävästä. Jos virkamiestä seuraa asemapaikkaan puoliso, korotetaan olosuhdehaitakorvausta 50 % ja jokaisen mukana seuraavan lapsen osalta 25 %.

Esimerkkeinä olosuhdehaitaluokituksista mainitaan alla joitakin asemapaikkoja eri luokissa. Luettelo ei ole kattava, sillä ulkoasiainministeriö on luokitellut yhteensä 47 asemapaikkaa olosuhteiltaan vaikeiksi.

Luokka 1: Ankara, Caracas, Nairobi, Varsova

Luokka 2: Belgrad, Islamabad, Pietari

Luokka 3: Alger, Kiova, Peking, Tripoli

Luokka 4: Hanoi, Lagos, Muurmansk, Teheran

- Virkistysmatkojen kuluja korvataan erityisen vaikeista asemapaikoista lähimpään sopivaan kohteeseen.
- Kohtuullisen tasoiset asumiskustannukset korvataan. Tällöin kuitenkin verotettavasta palkasta vähennetään 12.5 % ja paikalliskorotuksesta 20 %. Saatu asuntoetu ei ole verotettavaa tuloa.
- Lasten koulutuskustannukset korvataan.
- Euroopassa olevista asemapaikoista korvataan virkamiehelle ja hänen perheelleen kotilomamatka eli matkakulut Suomeen joka toinen vuosi.

Euroopan ulkopuolelta korvataan kotilomamatka joka vuosi. Tarkoitus on turvata virkamiehen ja hänen perheensä yhteydenpito kotimaahan sekä kotimaan tuntemus. Jos perhe ei seuraa virkamiehen mukana asemamaahan, voidaan perheenjäsenille korvata tapaamismatkoja kerran vuodessa.

- Varustautumiskorvausta maksetaan virka-asemasta ja perhesuhteista riippuen Suomesta ulkomaille tai asemamaasta toiseen siirryttäessä. Varustautumiskorvauksen tarkoituksena on varmistaa, että virkamiehellä on mahdollisuus hankkia virkatehtäviensä edustusvelvollisuuksiin mukainen varustus kotiinsa. Esimerkkinä mainittakoon, että virkamies voi joutua uusimaan kotitalouskoneensa sekä muut sähkölaitteensa, koska asemamaassa on erilainen jännite kuin kotimaassa tai edellisessä asemamaassa.
- Asettautumiskorvaus maksetaan jokaisen siirron yhteydessä ja sillä korvataan asettautumiseen liittyvät käytännön kulut.
- Muuttokustannuksista korvataan nimike- tai tehtävätason ja mukana seuraavan perheen mukaan määräytyvien muuttotavarakuutioiden kuljetuskustannukset. Virkamatasääntöjen mukaisesti korvataan virkamiehen ja hänen perheensä muuttomatkat.

Ulkoasiainhallinnon ulkomaanpalkkauksen periaate on kuvion 9.2. mukainen.

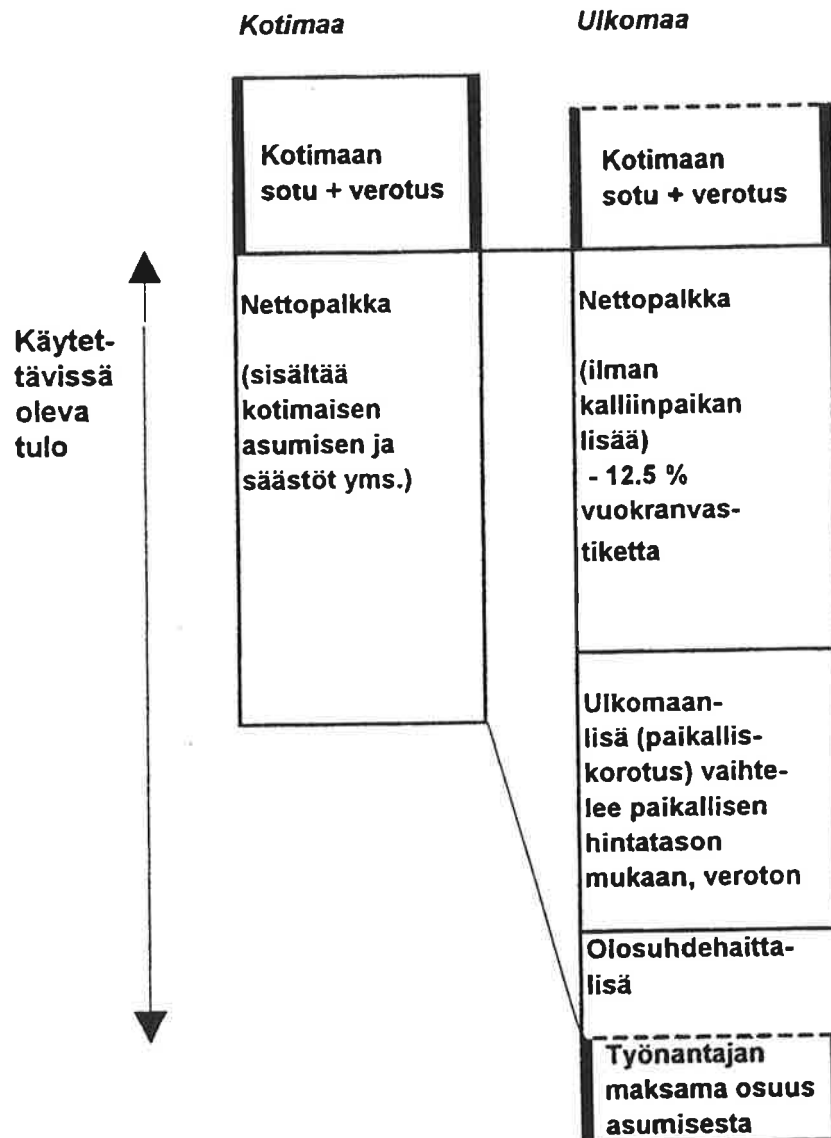
EUROOPAN UNIONI

Euroopan unionin toimielimet palkkaavat ammatti- ja kielitaitoista henkilöstöä kaikista unionin jäsenmaista. Jotta pätevin mahdollinen henkilöstö saataisiin EU-virkoihin, on palvelussuhteen ehtojen oltava houkuttelevia kaikkien jäsenmaiden kansalaisille kaikilta sektoreilta. Euroopan unionin toimielinten virkamiesten palkkaustasoon vaikuttaa tällä tavalla kaikkien jäsenmaiden yhteinen tilanne. Ansioiden on houkuteltava henkilöstöä yhtälailla korkean kuin alhaisenkin palkkatason maista. Tällä hetkellä yleinen palkkataso on Suomessa suhteellisen alhainen verrattuna Saksaan ja moneen muuhun EU-maahan. Tästä syystä EU-virkojen palkkaus on houkutteleva ja motivoiva suomalaisen silmin.

Vakituisten virkamiesten palkkaus muodostuu seuraavista osista:

- Peruspalkka (base) määräytyy palkkaluokan (grade) ja ikälisän eli tason (step) mukaan. Tasoja on 2–8 riippuen palkkaluokasta.
- Kotitalouslisänä (household allowance) maksetaan 5 % peruspalkasta virkamiehelle, jolla on puoliso tai alaikäinen lapsi mukana.

Kuvio 9.2. Suomen ulkoasiainhallinnon palkkauksen rakenne



- Lapsikorotusta (dependent child allowance) maksetaan Belgian frangeissa kiinteänä summana alle 18-vuotiaista tai koulua käyvää korkeintaan 26-vuotiaista lasta kohden.
- Koulua käyvän lapsen koulukuluja (educational allowance) korvataan kiinteään määrään asti.
- Muille kuin asemamaan eli työskentelymaan kansalaisille, jotka eivät ole asuneet tai työskennelleet muualla kuin kansainvälisen järjestön palveluksessa asemamaassa viimeisen viiden vuoden aikana ennen virkaan astumista, maksetaan ulkomaanlisää (expatriation allowance) 16 % peruspalkasta lisättynä perhelisällä ja lapsikorotuksella.

Veroa EU:lle maksetaan noin 5–20 % peruspalkasta, josta on vähennetty lapsikorotus. Sosiaaliturvamaksuja maksetaan vajaat 10 % peruspalkasta. Väliaikaismaksu (temporary contribution) on noin 6 % peruspalkasta.

Palkan lisäksi pysyville virkamiehille maksetaan asemamaahan muuton yhteydessä korvauksia muutto- ja matkakuluista sekä asettautumiseen liittyvistä kuluista. Asettautumiskustannusten korvaus (installation allowance) vastaa kahden kuukauden palkkaa. Muut kulut korvataan laskutusta vastaan säännöksissä määrättyjen rajojen puitteissa. Myös virasta eroavalle virkamiehelle voidaan maksaa kahden kuukausipalkan suuruista asettautumiskorvausta (resettlement allowance).

Jos virkamiehen asemapaikka on muu EU:n jäsenmaassa oleva kaupunki kuin Bryssel tai Luxemburg, otetaan palkkauksessa huomioon asemapaikan hintataso, jotta ostovoima olisi sama kaikissa paikoissa. Palkka maksetaan paikallisessa valuutassa.

Jos virkamiehen asemapaikka on EU:n ulkopuolella, voi virkamies nostaa korkeintaan 80 % palkastaan paikallisessa valuutassa. Tähän osuuteen palkasta sovelletaan asemapaikan hintatasoa kuvaavaa korjauskerrointa. Muilta osin palkka maksetaan Belgian frangeissa.

Jos paikalliset elinolosuhteet eroavat EU-maiden elinolosuhteista, voidaan virkamiehelle suorittaa olosuhdelisää prosenttiosuutena peruspalkasta lisättynä perhelisällä, lapsikorotuksella ja ulkomaanlisällä. Olosuhdelisän määrittelyssä otetaan huomioon terveysriskit, turvallisuus ja ilmasto sekä eristyneisyysaste ja muut paikalliset olosuhteet. Olosuhdelisä on 10 %, 15 %, 20 %, 25 % tai 35 %. Jos asemamaan turvallisuustilanne on niin vaikea, että kansainvälinen virkamies joutuu henkilökohtaiseen vaaraan, voidaan olosuhdelisää korottaa 5 % tai jopa 10 %. Koulukuluja voidaan vaikeissa maissa korvata normaalia enemmän.

Olosuhdehaittalisää maksetaan 110 paikassa yhteensä 122 paikasta, jossa EU:lla on edustustoja, eli hyvin harvoissa paikoissa katsotaan olosuhteiden olevan verrattavissa EU:n jäsenmaihiin.

Kansalliset asiantuntijat ovat jäsenmaiden lähettämiä julkisen tai yksityisen sektorin asiantuntijoita, joiden palkkaus sosiaaliturvineen hoidetaan kotimaasta, mutta jotka saavat elinkustannusten korvausta (subsistence allowance) päivärahan muodossa EU:lta. Lisäksi heille maksetaan muuttokustannukset ja matkakulut.

EU:n virkamiesten palkkauksen rakenne on kuvion 9.3. mukainen.

ERÄITÄ KANSAINVÄLISIÄ JÄRJESTÖJÄ

Useiden kansainvälisten järjestöjen palkkausjärjestelmät vastaavat perusrakenteeltaan Euroopan unionin toimielinten palkkausta. Eroavaisuuksia on kuitenkin.

YK:n virkamiesten palkkauksessa otetaan huomioon perheellisyys siten, että nettoansiot ovat 5–10 % alempia yksinäisellä kuin perheellisellä virkamiehellä. Verotus sosiaaliturvamaksuineen on noin 20–35 %. Eri asemapaikoissa toimiville virkamiehille määrätään paikallisten elinkustannusten mukainen korjauskerroin.

OECD:n virkamiehen palkkaus riippuu siitä, onko kyseessä ekspatriaatti vai paikallinen työntekijä, onko työntekijä muuttanut kotinsa asemapaikkaan ja onko hänellä perhettä. OECD:n virkamies maksaa sosiaaliturvamaksuja muttei veroja.

Suuruusluokaltaan OECD:n lisät ovat:

- Lapsikorvaus on frangeissa kiinteä vuositasolla.
- Ekspatriaatti- eli ulkomaanlisä on 16–20 % peruspalkasta riippuen perhesuhteista.
- OECD korvaa muuttokustannukset kotimaasta asemapaikkaan sekä kotilomamatkoja vuosittain.

OECD:llä on toimipisteitä Pariisiin lisäksi Tokiossa ja Bonnissa. Kaikille näille kaupungeille on määriteltä omat palkkataulukonsa paikallisessa valuutassa ottaen huomioon paikallisen hintatason.

Kuvio 9.3. EU:n palkkauksen rakenne

