

Helsinki University of Technology
Laboratory of Work Psychology and Leadership
Report 2006/1
Espoo 2006

**UUDEN PALKKAUSJÄRJESTELMÄN MAHDOLLISUUDET JA HAASTEET
TEKNILLISESSÄ KORKEAKOULUSSA**

Henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä käyttöönoton valmistelusta keväällä 2005

Aino Salimäki ja Minna Nylander

Helsinki University of Technology
Department of Industrial Engineering and Management
Laboratory of Work Psychology and Leadership
P.O. Box 5500
FIN-02015 HUT
Finland
Phone: +358 9 451 2846
Fax: +358 9 451 3665
Internet <http://www.tuta.tkk.fi>

ISBN 951-22-8012-4 (print)
ISBN 951-22-8013-2 (electronic)
ISSN 1459-8035 (print)
ISSN 1795-8857 (electronic)

Monikko Oy
Espoo 2006

Esipuhe

Tässä raportissa esitetään tutkimustuloksia siitä, miten henkilöstö koki uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton valmistelun keväällä 2005 Teknillisessä korkeakoulussa. Tutkimushanke alkoi toukokuussa 2005. Tutkimus on osa laajaa Palkitsemisen tutkimusohjelmaa, joka toimii Teknillisen korkeakoulun Tuotantotalouden osastolla, Työpsykologian ja johtamisen laboratoriossa.

Teknillinen korkeakoulu ja Teknillisen korkeakoulun tukisäätiö rahoittivat tutkimuksen. Kiitämme erityisesti hallintojohtaja Esa Luomalaa tutkimuksen mahdollistamisesta sekä henkilöstö- ja lakiasiain päällikkö Helena Lehtovirtaa ja projektipäällikkö Minna Tevää tutkimuksen tukemisesta. Käytännön avusta kiitämme suunnittelija Tiia Tuomea ja rehtori Matti Pursulaa mielenkiintoisista tutkimukseen liittyvistä keskusteluista.

Tutkimus ei olisi onnistunut ilman siihen osallistuneiden osastojen ja erillisyyksiköiden johtajien myötävaikutusta. Haluamme kiittää kaikkia tutkimusta varten haastateltuja henkilöitä. Keskustelut kanssanne olivat hauskoja, mielenkiintoisia, välittömiä ja ajatuksia herättäviä. Kiitos arvokkaasta ajasta ja tuestanne! Kiitos myös kaikille kyselyyn vastanneille.

Tutkimushanketta on ohjannut professori Matti Vartiainen Työpsykologian ja johtamisen laboratoriossa, jota haluamme erityisesti kiittää arvokkaasta tuesta hankkeen kaikissa käänteissä. Lämpimät kiitokset myös Palkitsemisen tutkimusohjelman projektipäällikkö Kiisa Hulkolle, tutkija Elina Moisiolle, tutkija Anna Ylikorkalalle, tutkija Christina Sweinsille, tutkija Anu Hakoselle, tutkija Anu Kolarille, tutkimusapulainen Jaakko Häniselle ja projektisihteeri Mary-Ann Wikströmille henkisestä tuesta ja hyvistä kommentteista. Lisäksi haluamme kiittää ”Samapalkkaisuutta edistävät palkkausjärjestelmä uudistukset valtionhallinnossa” -hankkeen tutkijoita Mari Huuhtasta ja Sini Jämseniä vertailuaineistosta. Kiitos myös johtava tutkija Saku Mantereelle kommentteista.

Tutkimustuloksia hyödynnetään tämän raportin lisäksi Minna Nylanderin viestinnän pro gradu -työssä ja Aino Salimäen työpsykologian ja johtamisen väitöskirjassa. Tutkimuksen on suunniteltu jatkuvan myös vuosina 2006 ja 2007.

Espoossa, 19.12.05

Aino Salimäki ja Minna Nylander

Tekijät: Aino Salimäki ja Minna Nylander		
Työn nimi: Uuden palkkausjärjestelmän mahdollisuudet ja haasteet Teknillisessä korkeakoulussa Henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä käyttöönoton valmistelusta keväällä 2005		
Sivumäärä: 71 sivua + liitteet 72 sivua	Päiväys: 19.12.05	Työn sijainti: Tuotantotalouden osasto
<p>Tutkimuksessa arvioitiin Teknillisen korkeakoulun palkkausjärjestelmäuudistuksen (UPJ) käyttöönoton valmistelua keväällä 2005. Tutkimuksessa selvitettiin, minkälaisia kokemuksia henkilöstöllä on uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton valmistelusta ja miten henkilöstö kokee uuden palkkausjärjestelmän suhteessa vanhaan järjestelmään. Lisäksi tarkasteltiin, minkälaisia kokemuksia ja näkemyksiä henkilöstöllä oli palkkausuudistuksen haasteista ja mahdollisuuksista. Aineisto kerättiin TKK:n henkilöstön keskuudesta kesällä 2005 lomakekyselyllä ja haastatteluilla.</p> <p>Esimiesten tapa soveltaa vanhaa palkkausjärjestelmää koettiin keskimäärin myönteisesti, mutta vanhan palkkausjärjestelmän ei koettu vastaavan muun muassa henkilön osaamista ja pätevyyttä. Vastaajat kokivat palkkausjärjestelmän uudistukselle olevan jonkin verran tarvetta. Hyväksi nähtiin UPJ-keskustelu esimiehen kanssa, koska yhteisen pohdinnan myötä työnkuvan koettiin selkiytyneen ja odotusten konkretisoituneen. Esimiehen kanssa käyty keskustelu koettiin merkitykselliseksi. Monessa kohdin vastaajat kuitenkin totesivat, ettei heillä vielä ole riittävästi tietoa uudesta palkkausjärjestelmästä. Uuden palkkausjärjestelmän mukaiset vaatavuustasot tunnettiin vastaajien mielestä kohtalaisen hyvin. Sen sijaan vastaajat eivät tieneet, miten työsuorituksesta palkitaan.</p> <p>Vaikka noin kolmasosa vastaajista oli ollut esimiehen kanssa vaatavuustasosta eri mieltä, koettiin esimiehen menettelytavat vaatavuus- ja suoriutumisarvioissa keskimäärin oikeudenmukaisiksi. Suoritusarvioiden keskiarvotavoite koettiin kuitenkin kielteiseksi järjestelmän kannustavuuden kannalta. Arviointikriteerien konkretisointia ja esimiehen roolin pohtimista toivottiin.</p> <p>Uuden palkkausjärjestelmän koettiin keskimäärin tukevan tuloksellista toimintaa sekä olevan kannustavampi ja joustavampi kuin vanhan järjestelmän. Kuitenkin pelättiin, että järjestelmästä tulee liian byrokraattinen. UPJ:n ei koettu olevan kilpailukykyisempi tai tukevan TKK:n nykyisiä tavoitteita vanhaa järjestelmää paremmin. Uuden palkkausjärjestelmän uskottiin keskimäärin myös lisänneen ristiriitoja ja olevan monimutkainen. Valmisteluajataulu oli vastaajien mukaan liian kiireinen, eivätkä vastaajat kokeneet, että kaikkia osapuolia olisi otettu tarpeeksi huomioon uudistuksessa. Vastauksissa nousi myös esille epävarmuuden ja epätietoisuuden tunteita tulevaisuuden suhteen.</p> <p>Raportissa tuodaan esille henkilöstön näkemyksiä uuden palkkausjärjestelmän haasteista ja mahdollisuuksista. Lopputuloksena nostetaan esiin kymmenen kriittistä kysymystä palkkausjärjestelmän tulevaisuuden kehittämistyölle.</p>		

Authors: Aino Salimäki and Minna Nylander		
Title: Opportunities and challenges of the new salary system at Helsinki University of Technology. Personnel's perceptions and opinions about the preparation of the new salary system in spring 2005		
Number of pages: 71 p. + appendix 72 p.	Date: 19.12.05	Library location: TU
<p>The objective of this report is to analyze the preparation for the implementation of a new state salary system at Helsinki University of Technology in spring 2005. The report describes how the personnel felt about the new salary system in comparison to the old one. The new model is based on the requirements of the job and the performance of an employee whereas the old system was based on salary grades and increments. The report explores the opportunities and challenges of implementing the new system. The study covered a sample of different employee groups. A survey was sent via email in the summer of 2005. In addition, twenty persons from four different kinds of units were interviewed.</p> <p>The respondents evaluated their superiors positively when opinions about the old system were asked. However, the old system was not considered to correspond to the employees' skills and competences. So far, the most important experiences from the preceding spring were the performance reviews with the superiors. This is because job descriptions and priorities were discussed and clarified. Common objectives were also agreed upon.</p> <p>Job evaluation criteria were well-known. To the contrary, the criteria for the evaluation of the work achievements or the employees' expertise were not yet perceived as well defined. As a result from this, the next step would be to set specific and common terms and to prepare evaluation tools for the performance reviews. Some of the respondents considered that one of the greatest challenges with the new system is to find the balance between the common norms and the use of the system as management tool by superiors of the units and groups. Especially, the guidelines aiming at a certain point average were experienced inconvenient from the incentive perspective. Also the role of superiors needs to be discussed.</p> <p>The new salary system was considered more flexible. It was seen to support results-oriented management and also better to reward from successful work performance than the old system. However, the respondents considered the new salary system neither more competitive nor better supporting the strategy and goals of the university than the old system. The respondents also believed that the new salary system is too complicated and will cause conflicts among the employees. The schedule for the preparation during spring 2005 was experienced too tight. According to the respondents, the opinions of the different parties were not paid enough attention to. In addition, different concerns about the future of the Helsinki University of Technology were reflected in the responses.</p> <p>The report discusses the experiences of the respondents and interviewees about the opportunities and challenges of the salary system. Finally, based on results, ten critical questions are raised. There questions need to be addressed during the implementation of the new salary system.</p>		

Sisällysluettelo

JOHDANTO.....	1
1. UUSI PALKKAUSJÄRJESTELMÄ, UPJ	2
1.1 VALTION PALKKAUSUUDISTUSTEN TAVOITTEET	2
1.2. UUDEN PALKKAUSJÄRJESTELMÄN RAKENNE	3
1.2.1 Työn vaativuuden arviointi	4
1.2.2 Henkilökohtainen palkanosa	5
1.3 YLIOPISTOJEN PALKKAUSUUDISTUS	5
1.3.1 Järjestelmän kehittäminen ja käyttöönoton valmistelu	5
1.3.2 Järjestelmästä neuvottelemine	8
1.3.3 Kokemuksia yliopistojen palkkaus uudistuksen simuloinnista ja muiden valtiosektorin organisaatioiden palkkaus uudistuksista	9
1.4 PALKKAUSJÄRJESTELMÄUUDISTUS TEKNILLISESSÄ KORKEAKOULUSSA	11
1.4.1 Teknillisen korkeakoulun henkilöstö	11
1.4.2 Koulutus ja tiedotus	12
1.4.3 Arviointiprosessi	13
1.4.4 Teknillinen korkeakoulu muutoksessa.....	15
2. TUTKIMUSKYSYMYKSET JA MENETELMÄT	19
2.1 TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	20
2.2 MENETELMÄT.....	21
2.2.1 Kyselytutkimus	21
2.2.2 Kyselytutkimuksen teemat	22
2.2.3 Teemahaastattelut	24
2.2.4 Aineiston tilastollinen analysointi.....	25
2.2.5 Tekstianalyysi.....	27
2.2.6 Tutkimuksen kulku.....	28
3. TULOKSET	28
3.1 VANHA PALKKAUSJÄRJESTELMÄ JA PALKKAUSUUDISTUKSEN TARVE	28
3.1.1 Kokemukset vanhasta palkkausjärjestelmästä	28
3.1.2 Tarve palkkausjärjestelmän uudistukselle	33
3.2 UUDEN PALKKAUSJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO	35
3.2.1 Tiedonsaanti.....	35
3.2.2 Työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointi	41
3.3 NÄKEMYKSET PALKKAUSUUDISTUKSESTA	48
3.4 PALKKAUSJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISEN HAASTEITA	51
3.4.1 Tiedotuksen ja koulutuksen tarve	52
3.4.2 Palkkausjärjestelmän kehittäminen	53
4. YHTEENVETOA TUTKIMUKSEN TULOKSISTA.....	58
5. POHDINTAA JATKOSTA	59
5. 1 UUDEN PALKKAUSJÄRJESTELMÄN TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISEN EDELLYTYKSIÄ.....	59
5.2 PALKKAUSJÄRJESTELMÄN SOVELTAMISEN EDELLYTYKSIÄ TEKNILLISESSÄ KORKEAKOULUSSA	61
5.4 STRATEGISEN PALKITSEMISEN NÄKÖKULMA	64
5.5 PALKITSEVUUDEN KOKEMUKSET TEKNILLISESSÄ KORKEAKOULUSSA.....	65

5.6 MITEN TÄSTÄ ETEENPÄIN?	67
5.7 TUTKIMUKSEN RAJOITUKSISTA JA JATKUMISESTA	68
LÄHTEET	69

Liitteet

1 a Saatekirje lomakekyselyyn vastaajille	
1 b Lomakekysely	
2 Teemahaastattelurunko	
3 a Lomakekyselyvastaajien taustatiedot	
3 b Yhdistetyt taustatiedot	
4 a Keskiarvot aineistosta	
4 b Summamuuttujat	
4 c Korrelaatiomatriisi	
5 Kuvat taustamuuttujien suhteen	
6 Teemoitellut lomakekyselyn avovastaukset	
7 Haastattelujen analyysiä	

Johdanto

Yliopistomaailma on siirtymässä kohti uutta palkkausjärjestelmää¹, jonka taustalla on valtiohallinnossa jo pitkään kehitteillä ja nähtävissä ollut palkkausuudistus. Teknillisessä korkeakoulussa, kuten muissa yliopistoissa ja korkeakouluissa, käytiin keväällä 2005 ensimmäiset uuden palkkausjärjestelmän mukaiset keskustelut² esimiehen kanssa. Jokaiselle työntekijälle nimettiin virallinen esimies, jonka kanssa käytiin UPJ -keskustelu. Erityisen leiman tälle ensimmäiselle UPJ -keskustelukierrokselle antoi se, että järjestelmästä ja sen mukaisista palkkatasoista ei ollut vielä sopimusta. Tämä loi omanlaisensa tunnelman, jota tarkastellaan tutkimuksen edetessä.

Tässä raportissa tarkastellaan Teknillisen korkeakoulun palkkausjärjestelmämuudistuksen käyttöönoton valmistelua³ keväällä 2005. Tässä raportissa ei oteta kantaa palkkausuudistukseen sinänsä, vaan selvitetään näkemyksiä ja kokemuksia TKK:ssa tulevaisuuden haasteiden ja mahdollisuuksien pohdiskelun taustaksi. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää:

Miten uusi palkkausjärjestelmä koetaan suhteessa vanhaan palkkausjärjestelmään?

Miten henkilöstö on kokenut uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton valmistelun?

Minkälaisia näkemyksiä palkkausuudistuksesta on TKK:n henkilöstölle muodostunut?

Minkälaisia haasteita ja mahdollisuuksia liittyy henkilöstön mukaan UPJ:n käyttöönottoon TKK:ssa?

Raportti etenee siten, että ennen tuloksien esittelyä kuvataan palkkausjärjestelmämuudistusta ja sen tavoitteita valtiosektorilla, yliopistoissa ja Teknillisessä korkeakoulussa. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen menetelmät ja tulosluvun jälkeen tehdään yhteenvetoa tutkimuksen tuloksista ja pohditaan jatkotutkimusta.

¹ Tässä tutkimuksessa käytetään pääsääntöisesti neljää variaatiota termistä uusi palkkausjärjestelmä. Näitä muotoja ovat edellä mainitun lisäksi palkkausjärjestelmämuudistus, palkkausuudistus ja lyhenne UPJ.

² Näitä uuden palkkausjärjestelmän mukaisia keskusteluja kutsutaan jatkossa UPJ -keskusteluiksi

³ Palkkausjärjestelmämuudistuksen käyttöönoton valmistelua kutsutaan valmisteluvaiheeksi.

1. Uusi palkkausjärjestelmä, UPJ

Valtiosektorilla käytettävissä olevat voimavarat ovat viime vuosina vähentyneet ja toimintojen tehokkuuteen on jouduttu enenevässä määrin kiinnittämään huomiota (Valtion työmarkkinalaitos 1996,3). Tehokkuuden tavoittelu julkisella sektorilla tarkoittaa myös vastaamista nykyisen monimutkaisen yhteiskunnan vaatimuksiin. Valtiota ei nähdä vain yksittäisenä toimijana, vaan julkisen sektorin rakenteelliset muutokset, liikelaitostamiset ja yhtiöittämiset sekä säästöpäätökset ovat vahvistaneet mielikuvaa siitä, että julkisen sektorin ja yksityisen sektorin täytyy toimia tiiviimmässä yhteistyössä. (Mts.13.) Yhteistyön merkityksen ymmärtäminen mahdollistaa myös sen, että julkista sektoria pyritään kehittämään joustavammaksi ja tehokkaammaksi. Julkisella sektorilla on tiedostettu yhteistyötarpeiden lisäksi, että tulevaisuudessa - ja jo nyt -, käydään työvoimasta myös kovaa kilpailua yksityisen sektorin kanssa.

1.1 Valtion palkkausudistusten tavoitteet

Valtiohallinnon virkapalkkajärjestelmän on koettu olevan hieman ajastaan jäljessä vastatakseen valtiohallinnon muuttuneisiin tarpeisiin. Työmarkkinalaitoksen vuonna 1992 julkaistussa palkkapoliittisessa ohjelmassa korostetaan, että palkkauksen on oltava oikeassa suhteessa muiden työmarkkinasektoreiden palkkauksiin (Valtion työmarkkinalaitos 1996, 22). Ohjelmassa myös korostetaan, että palkkapolitiikan täytyy tukea organisaatioiden tuloksellista toimintaa ja johtamista. Palkkauksen täytyy olla kannustava, oikeudenmukainen ja samanarvoinen. Valtion työmarkkinalaitoksen mukaan näiden tavoitteiden toteuttamista edistetään parhaiten porrastamalla palkat työn vaativuuden, henkilökohtaisen työsuorituksen ja työyhteisön yhteisen tuloksen mukaan. Uuden palkkausjärjestelmän myötä palkan ei enää tule määräytyä virka-aseman mukaan, vaan vuosittain tapahtuva työn vaativuuden arviointi yhdessä henkilökohtaisen palkan osan kanssa määrittävät palkan.

Palkkapoliittisen ohjelman keskeisissä periaatteissa todetaan myös, että palkkauksen tulee olla johdonmukaisessa suhteessa muihin palvelussuhteen ehtoihin, tasoltaan oikea, pääosiltaan yksilöllinen ja sen tulee turvata toimintayksikön menestys jatkossakin. Palkkapolitiikan ja palkkaperusteiden on oltava henkilöstön tiedossa ja sen hyväksymiä. Perusteet on koettava oikeiksi ja oikeudenmukaisiksi. (Valtion työmarkkinalaitos 1996, 22 – 23.)

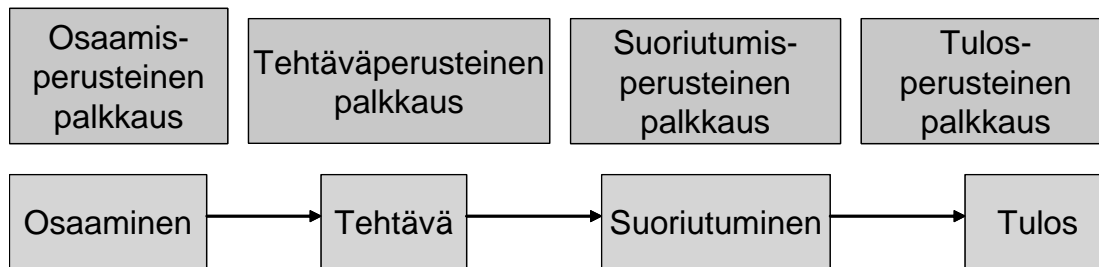
Ensimmäiset uusimuotoiset palkkausjärjestelmät otettiin valtiohallinnossa käyttöön vuonna 1994. Hitaasti käynnistynyt uudistustyö sai uutta pontta laman hellitettyä. Hallitus asetti eduskunnalle jättämässään talousarvioesityksessä tavoitteeksi, että suurin osa valtion virastoista siirtyy uusiin palkkausjärjestelmiin vuoden 2003 aikana (Yliopistojen

palkkausjärjestelmän uudistamista kehittäneen opetusministeriön työntantajaryhmän muistio 2003⁴, 3).

Palkkausjärjestelmien uudistamistyölle asetettu aikataulutavoite on tiukka, eivätkä aikataulupaineet varmastikaan helpota järjestelmien kehittämistyötä, sillä järjestelmien käyttöönotto on osoittautunut monesti varsin ongelmalliseksi (Huuhtanen ym. 2005, 8.). Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomuksen (36/2002) mukaan uudistuksen etenemisen ennakointi on ollut vaikeaa, uudistukseen on varauduttu huonosti ja uudistukselle asetetut tavoitteet ovat olleet osittain selkiintymättömiä. Uudistuksen onnistuneen läpiviennin esteinä ovat usein olleet epäluottamus ja epävarmuus sekä henkilöstön sitoutumattomuus tulevaan uudistukseen. Elokuussa 2005 uuden palkkausjärjestelmän piirissä toimi jo yli 56,2 % valtiohallinnon piirissä olevien virastojen henkilöstöstä (www.vm.fi: tietoa uusista palkkausjärjestelmistä. Viitattu 19.12.2005).

1.2. Uuden palkkausjärjestelmän rakenne

Periaatesopimuksessa (26.3.1997) mainittiin uuden palkkausjärjestelmän rakenne, joka perustuu tehtävän vaativuuteen ja henkilökohtaiseen työsuoritukseen.



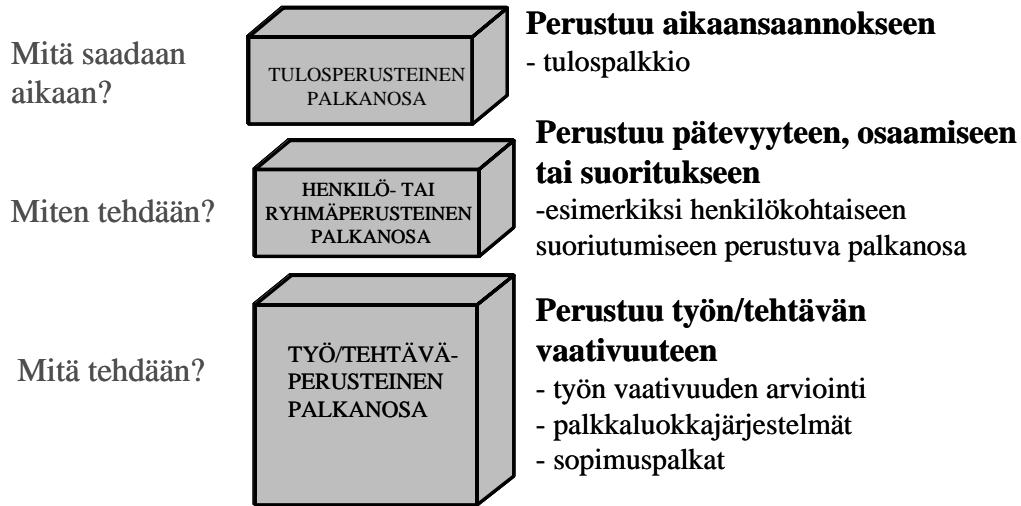
Kuva 1. Palkitsemisen perusteet työntekijän näkökulmasta. Palkitsemisen ennakoimattomuus ja epävarmuus kasvaa mitä enemmän palkitseminen perustuu tehtävän vaativuuden sijaan siitä suoriutumiseen ja ryhmän/yksikön tuloksen arviointiin.

Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmissä on usein useita palkitsemisperusteita, joita voidaan mm. jaotella työntekijän (kuva 1) ja palkkausperusteiden näkökulmasta (kuva 2). Työntekijän kannalta merkityksellistä palkkauksessa on sen ennakoitavuus. Mitä enemmän palkkaus perustuu osaamisen ja tehtävän sijaan siitä suoriutumiseen ja arvioituun tulokseen, sitä suurempi palkkauksen epävarmuus on. Erityisesti suomalainen tapa erotella palkan eri osat on jaottelu työ-, henkilö- ja tulosperusteiseen palkanosaan. Tätä tapaa käytetään palkkaustapojen yleisyyttä käsittelevissä raporteissa.

Julkisessa keskustelussa on ollut paljon sekavuutta siinä, miksi yliopistojen uutta palkkausjärjestelmää kutsutaan. Usein sitä on harhaanjohtavasti kutsuttu tulospalkaksi. Uu-

⁴ Tästä eteenpäin ko. viite merkitään lyhennettynä tekstiin käyttäen nimeä ”työntantajaryhmän muistio 2003”

nessa palkkausjärjestelmässä korvataan vanha virkanimikeperusteinen palkkaluokkajärjestelmä työn vaativuuden arviointiin perustuvalla palkanosalla (*tehtäväperusteinen palkanosa*) ja ikälisät henkilökohtaiseen työsuorituksen arviointiin perustuvalla palkanosalla (*henkilön suoriutumiseen perustuva palkanosa*). Jälkimmäistä kutsutaan joissain yhteyksissä myös pätevyysperusteiseksi palkkaukseksi, erityisesti jos halutaan korostaa, että arvioinnin kohteena on työssä suoriutumisen lisäksi mm. henkilön osaaminen. Vaikka Valtion työmarkkinalaitos mainitsikin tavoitteekseen palkan porrastamisen myös (mm. ryhmän tai yksikön) tuloksen mukaan, tulospalkkiojärjestelmä ei ole ollut mukana yliopistojen palkkausuudistuksessa.



Kuva 2. Palkkauksen perusteet palkkarakenteen näkökulmasta (Vartiainen & Kauhanen, 2005)

1.2.1 Työn vaativuuden arviointi

Työn vaativuuden arviointijärjestelmällä tarkoitetaan niitä yhteisesti sovittuja kriteerejä ja menettelytapoja, joiden avulla määritetään, mitä työ tekijältään vaatii ja mikä kunkin tehtävän suhteellinen arvo on organisaatiossa, eli miten kukin tehtävä sijoittuu organisaation muiden tehtävien joukossa (työnantajaryhmän muistio 2002, 6)

Henkilöstölle tärkeä ja konkreettisesti näkyvä osa on työnkuvauksen laadinta. Kuvausten täytyy olla samoilla periaatteilla laadittuja koko arvioitavalle henkilöstölle ja niissä tulee näkyä henkilön työn kaikki olennaiset piirteet. Kuvaukset pitäisi myös laatia sellaiseen muotoon, että valitun arviointijärjestelmän tekijät tulevat niistä selkeästi esiin. Mm. tästä syystä kuvaukset tulisi kirjoittaa vasta sen jälkeen kun itse arviointijärjestelmä on valittu. (Valtion työmarkkinalaitos 1996, 56.)

Moni tehtävänimike kertoo nykyään huonosti työn vaativuudesta ja siinä tapahtuvista muutoksista (Hakonen ym. 2005, 80). Esimerkkinä todettakoon, että esimerkiksi sihteerin nimikkeellä toimivalla henkilöllä voi olla monia alaisia ja hän saattaa toimia vaativissa esimiestehtävissä, mutta perinteisesti ajateltuna sihteerin nimike ei millään tavalla viittaa tähän. Tässä näkyy konkreettisimmin arviointijärjestelmien pyrkimys oikeudenmukaisuuteen, kannustavuuteen ja vertailtavuuteen. Kun organisaatiossa on tehty huolelliset työn-

kuvaukset, on töiden keskinäinen vertaileminen helpompaa ja läpinäkyvämpää. Läpinäkyvyys mahdollistaa palkkojen reivaamisen oikeudenmukaiselle tasolle, mutta se saattaa paljastaa myös toisenlaisia asioita, kuten esimerkiksi työpaikan sisäisen työnjaon tehottomuutta. Tarkkoja työnkuvauksia tehdessä saattaa paljastua, että jollain työntekijällä ei todellisuudessa ole juurikaan muuta työtä kuin pelata pasianssia tietokoneellaan, kun taas viereisessä huoneessa vastaavalla nimikkeellä toimiva työtoveri rusentuu työtaakansa alle.

1.2.2 Henkilökohtainen palkanosa

Henkilökohtaisen palkanosan tarkoituksena on kannustaa henkilöä suoriutumaan työstään entistä taidokkaammin (Valtion työmarkkinalaitos, 1996, 63). Yleisesti nähdään, että henkilökohtaisen työsuorituksen ja ammatinhallinnan arviointi on yksi keskeisistä johtamisen apuvälineistä (Valtion työmarkkinalaitos 1996, 63). Valtiosektorilla nähdään, että henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnin avulla esimies tai johtaja pystyy arvioimaan henkilöstön ammatinhallintaa, työtuloksen laatua ja määrää, ja näin ollen myös koko organisaatioyksikön tavoitteiden saavuttaminen (Valtion työmarkkinalaitos 1996, 63).

Arviointien onnistumisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää varmistaa, että tarjolla on riittävästi koulutusta niin esimiehille kuin alaisillekin. Tavoitteiden, joilla palkkausjärjestelmällä pyritään, olisi oltava hyvin konkreettisia ja kaikilla tiedossa. Oikeudenmukaisen arvioinnin edellytyksenä on, että henkilöllä on tiedossa hänen työnsä tavoitteet. Tavoitteiden tulee olla realistisia, siis sellaisia että ne on mahdollista saavuttaa normaalin työajan ja työn vaatavuuden arvioinnin yhteydessä määritellyn ammatillisen osaamisen puitteissa. (Moilanen 2005, 16.) Henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi nähdään herkkänä tilanteena, jossa esimiehellä on oltava taitoa ja tunnetta osata erottaa henkilökemiat ja todellinen työssä suoriutuminen.

1.3 Yliopistojen palkkaus uudistus

Yliopistoissa virat ovat samankaltaisia kuin muuallakin valtiohallinnossa, joten yliopistoissa on eletty tähän mennessä virkapalkkajärjestelmän aikakautta. Palkkaan ovat vaikuttaneet lähinnä työntekijän asema organisaatiossa ja tehtävänimike. Ikä- ja palveluvuosilisät ovat olleet monissa sopimuksissa hallitsevin palkkaan vaikuttava elementti. (Lahti ym. 2004, 15.) Yliopistoissa työskentelee virkapalkkaisten lisäksi suuri määrä työsuhteessa työskenteleviä määräaikaisten ja osa-aikaisiakin mm. opiskelijoita ja tutkijoita, joiden palkkauksessa virkapalkkajärjestelmää suurempana vaikuttavana tekijänä on ollut rahoituslähde (esim. ulkopuolinen rahoittaja tai apuraha), liittojen suositukset (esim. TEK) tai muut yksilölliseen palkanmuodostukseen vaikuttava tekijät.

1.3.1 Järjestelmän kehittäminen ja käyttöönoton valmistelu

Uutta palkkausjärjestelmää rakennettaessa tuli ottaa huomioon yliopisto-organisaation erityispiirteet ja erilaiset kulttuurit. Yliopistoissa suoritettavien tehtävien kirjo on suuri ja

monialaisten yliopistojen tieteenalojen, toimintakulttuurien ja tehtävien sisäinen eriytyminen asettaa suuret vaatimukset kaikki käytännön näkökohdat huomioivalle järjestelmälle. (Työnantajaryhmän muistio 2002, 3.)

Yliopistojen arviointijärjestelmien kehittämistyö käynnistyi neljässä kokeiluyliopistossa, Tampereen, Joensuun ja Kuopion yliopistoissa sekä silloisessa Lappeenrannan teknillisessä korkeakoulussa vuonna 1995. Kaupallisiin järjestelmiin perehdyttyään valmisteluryhmät päättivät rakentaa oman arviointijärjestelmän. Kokeiluyliopistoissa valmistellut ja kokeillut pisteytysmallit eivät kuitenkaan tuottaneet malleja, joiden pohjalta olisi voitu neuvotteluissa sopia etenemisestä. Opetusministeriö asetti asiaa pohtineiden työryhmien työn jälkeen neuvotteluryhmän, joka pääsi 1.11.2004 yhteisymmärryksen tehtävien vaatavuuden ja henkilökohtaisen suoriutumisen arviointijärjestelmistä yliopistosektorilla. (Dammert & Kekäle, 2004) Raskaan analyttisen pisteytyksen sijaan päädyttiin karkeampaan vaatavuustasokarttaan, jonka perusteella kevään 2005 arviot tehtiin. Neuvotteluryhmä sai valmiiksi arviointijärjestelmät opetushenkilöstölle ja muulle henkilöstölle. Arviointijärjestelmät on jaettu työn vaatavuuden arviointijärjestelmäosaan ja henkilökohtaisen työstä suoriutumisen arviointijärjestelmäosaan. Neuvotteluryhmän tekemän työn jälkeen vastuu UPJ:n toteutuksesta siirtyi yliopistoille itselleen (Moilanen 2004, 3).

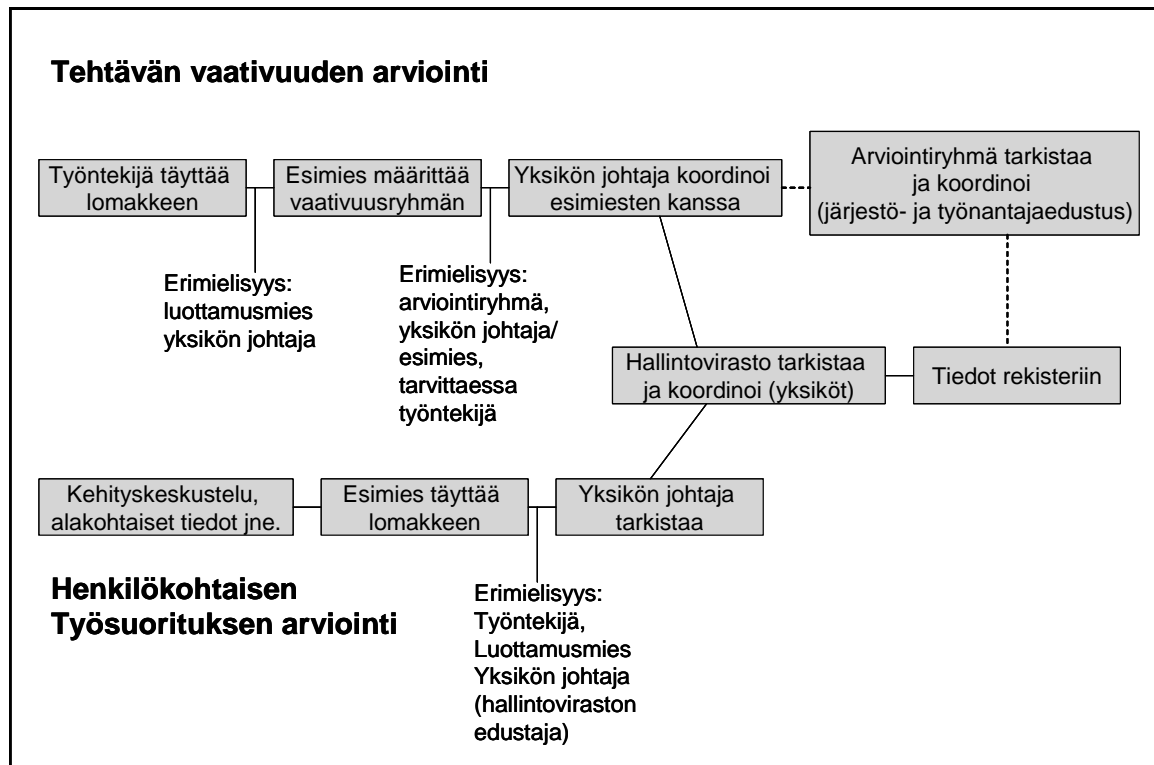
Arkipuheessa⁵ yliopistoissa ja korkeakouluissa työtehtävät jaetaan yleensä kolmeen osaan, opetushenkilöstöön, tutkimushenkilöstöön ja muuhun henkilöstöön. Tutkijat muodostavat yhden suurimmista henkilöstöryhmistä yliopistoissa. Tutkijoille ei kuitenkaan luotu omaa järjestelmää, vaan heidät sijoitettiin vaihtelevasti opetustyön määrän tai muun perusteen mukaan joko opetushenkilöstön järjestelmään tai muun henkilöstön järjestelmään.

Valmisteluvaiheessa kaikki, lukuun ottamatta työnantajavirkkamiehiä, harjoittelijoita ja tukityöllistettyjä tuli arvioida. Erityisesti painotettiin, että arvioinnit tuli tehdä myös määräaikaisille ja piakkoin eläkkeelle jääville työntekijöille, koska arviointitulokset muodostavat laskentapohjan vaatavuus- ja suoritustasojen palkkojen määräytymiselle (Moilanen 2005, 7). Tavoitteena oli, että kaikkien henkilöiden, niin opetus- kuin muunkin henkilöstön arvioinnit olisi suoritettu huhtikuuhun 2005 mennessä. Yliopistoihin perustettiin arviointiryhmät (oma kullekin järjestelmälle), jotka käsittelivät yksikössä suoritettuja ja skaalattuja vaatavuuden arviointeja. Tämän jälkeen työnantaja vahvistaa arvioinnit. Arviointierroksen jälkeen arvioinnit palaavat neuvotteluryhmään, jossa pyritään sopimaan tarkentava virka- ja työehtosopimus uusiin palkkausjärjestelmiin siirtymisestä. (Dammert & Kekäle, 2004)

⁵ Arkikäytön ja virallisemmän puheen välillä on kuitenkin selvä ero. Linjausten mukaan yliopistoissa ja korkeakouluissa on kaksi erilaista henkilöstöryhmittymää, on opettajat ja tutkijat idealla ”kaikki opettavat ja tutkivat” ja toisena ryhmänä on muu henkilöstö. Erillistä jakoa opettajiin ja tutkijoihin ei tehdä ja tämä selittänee osaltaan myös ”tutkijoiden järjestelmän” puuttumisen alun alkaenkin.

Tampereen yliopiston raportissa Palkat Puntariin (I, 1999 & II 2000) on kuvattu palkkasjärjestelmän simulointia ja päätelmiä järjestelmän soveltamisesta. Raportissa vuodelta 2000 ehdotettiin käytännön toteutukseksi seuraavaa:

- Tehtävän vaativuuden arviointi järjestelmän käyttöönottovaiheessa: Työntekijä arvioi tehtävänsä vaativuuden arviointilomakkeella yksin niin, että esim. lähiesimies tarkistaa arvioinnin. Yksikön lähiesimiehet tms. käyvät kaikki lomakkeet läpi yksikön johtajan kanssa ja tarkistavat, että samantyyppiset tehtävät on arvioitu samoilla perusteilla. Tehtävät sijoitettiin vaativuuskuvausten mukaisesti ryhmiin arviointilomakkeen – mahdollisesti korjatun – pisteytyksen perusteella joko yksikön johtajan toimesta tai sijoittamisen teki arviointiryhmä. Lomakkeet toimitetaan arviointiryhmälle, joka käy läpi lomakkeet ja tarkistaa tai tekee vaativuusryhmäsijoitukset. Jos arviointiryhmä katsoo jonkin tehtävän sijoitetuksi ilmeisesti väärään vaativuusryhmään, arviointiryhmä kuulee yksikön johtajaa ja/tai lähiesimiestä ja tarvittaessa pyytää lisäselvityksiä tehtävän sisällöstä työntekijältä. Arviointiryhmä tarkistaa lopuksi yksikön tehtävien vaativuusryhmät ja vertaa muiden yksiköiden samantyyppisten tehtävien vaativuusryhmiin. Vaativuusryhmä määrää pohjapalkan.
- Henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi: Lähiesimies tekee henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnin lomakkeelle kerran vuodessa riittävän ajoissa ennen palkantarkistusesityksille määrätyn ajan päättymistä. Arviointi perustuu työntekijän kanssa käytyyn kehityskeskusteluun, jossa on määritelty tehtävälle asetetut tavoitteet. Arvioinnista saatu pistemäärä on pohjana laskettaessa henkilökohtaisen työsuorituksen mukaista palkanosaa. Kuvassa 3 on esitetty järjestelmän toteutus graafisesti. Kuvassa on myös ehdotus erimielisyystapausten käsittelystä.



Kuva 3. Arviointijärjestelmän käytännön toteutus (Palkat puntariin II, Tampereen yliopisto kuvio 4)

1.3.2 Järjestelmästä neuvottelemisen

Palkkausjärjestelmän kehittäminen on edennyt vuodesta 1995 siten, että ensin sitä kehitettiin ja simuloitiin neljässä yliopistossa⁶, minkä perusteella palkkausjärjestelmästä saatiin alustava rakenne. Järjestelmästä ja sen kustannusvaikutuksista ei kuitenkaan ole vielä tätä raporttia kirjoittaessa sopimusta. Seuraavassa kuvataan erään järjestelmän valmisteluun osallistuneen haastatellun⁷ ajatuksia.

Haastateltava totesi, että verorahoilla toimivissa yliopistoissa ollaan velvollisia noudattamaan samoja sopimuksia kuin muissakin valtion virastoissa. Hän kommentoi palkkaus uudistusuudistuksen herättämiä tunteita seuraavasti: ”*Erityisesti yliopistolaisille tyypillistä on ajattelutapa, että lähdetään ajattelemaan asioita ikään kuin puhtaalta pöydältä. Suomen hallitus, valtioneuvosto on linjannut periaatepäätöksessä, että siirrytään uusiin palkkausjärjestelmiin. Se on poliittinen linjaus, ja kun veronmaksajien rahoja käytetään, veronmaksajien kustantamissa organisaatioissa, niin poliittinen koneisto sitä legitimiä ohjaa ja vetää ja virkamiehet niitä noudattaa. Tämä on strateginen linjaus, riippumatta siitä mitä yksilö ajattelee*”.

Hänen mielestään palkkaus uudistuksen herättämällä tunteilla on osaksi myös historiallinen tausta ja toteaa, että odotukset voivat olla epärealistisia jos ei tunne tapaa, jolla palkkausjärjestelmästä päätetään. ”*Yksi asia mikä tässä on sellaisena psykologisena ilmiönä, on se historiallinen tilanne, kun -90 luvun alussa putosi pohja monelta ihmiseltä, ei ollutkaan enää virkoja jne. Silloin leikattiin juustohöylällä ja siitä ajasta lähtien on tapahtunut merkittävää tehostumista. Kaikki paineet kasautuvat nyt tähän palkkausjärjestelmään, vaikka se ei sinänsä ole se ainoa asia. Jos taas ymmärtää miten se sopimus tehdään ja minkälainen realismi siellä on taustalla, niin silloin voi ehkä vähän paremmin hyväksyä.*”

Uusi palkkausjärjestelmä tulee olemaan useiden osapuolten kompromissi: ”*Palkkausjärjestelmän saavuttaminen neuvotteluteitse on aina kompromissi. Ideaalia ei voida rakentaa. Tutkimukset antavat tietysti hyviä suuntaviivoja, mutta kun niistä aletaan neuvottelemään, niin sieltä väkisinkin häviää joitakin elementtejä, tai sitten ei vaan tule sopimusta jos vaan ajetaan sitä ideaalimallia läpi. Se ei vaan mene niin, koska on erilaisia intressiryhmiä.*”

Sopimukseen pääsemiseen on paineita, sillä palkat jäädytetään kunnes sopimus saadaan aikaiseksi. ”*Se sovitaan järjestöjen ja työnantajan kesken ja kun se sopimus on tehty, niin siihen ovat kaikki sitoutuneet ja se tarjoaa minimiehdot, jonka päälle voi maksaa tietysti lisää. Nyt jos ei tule sopimusta, niin meiltä tippuu tämä minimi pois. Ei ole enää mitään velvoitetta, että työnantajan tarvitsisi maksaa ikälisiä. Itse asiassa ne on sovittu poistu-*

⁶ Tampereen, Joensuun ja Kuopion yliopistoissa sekä silloisessa Lappeenrannan teknillisessä korkeakoulussa

⁷ Haastattelu tehtiin 18.11.05

viksi ja järjestöt ei ole silloin millään tavalla määrittämässä palkkaa. Ne on ulkona tottaalisesti kunnes tämä sopimus tulee, se on tämän perälautasopimuksen oikeastaan keskeinen sisältö. Tosin tietenkin työnantajan täytyy edelleen tasapuolisuutta noudattaa.”

Ratkaisemattomia asioita on vielä paljon: *”Tutkijoiden epämääräinen asema on nyt parantamassa (viittaa rakenteen muokkaamiseen), mutta yksi ongelma on sitten se, kun osa henkilöstöstä saa rahoituksensa ulkopuolelta, niin millä perusteilla yliopisto voi sitten ilmoittaa, että palkkakustannukset ovat nousseet esimerkiksi 30 %?”*

Kriteereistä sopiminen ja niiden systemaattinen soveltaminen on tärkeää oikeudenmukaisuuden näkökulmasta: *”Eihän tämä maailma täydellinen ole. Varmasti toiset ihmiset kokevat sen oikeudenmukaisemmaksi kuin toiset, olivatpa ne perusteet mitkä tahansa. Kyse on siitä sitten vaan, että voidaanko epäoikeudenmukaisuus osoittaa. Viimekädessä se menee sitten työtuomioistuimeen, jos päätöstä ei saada yliopistolla ja OPM:ssä sovittua”*

1.3.3 Kokemuksia yliopistojen palkkausuudistuksen simuloinnista ja muiden valtiosektorin organisaatioiden palkkausuudistuksista

Monessa yhteydessä on todettu, että UPJ:n toimivuuteen vaikuttaa miten moniin muihin yliopistosektoria koskeviin haasteisiin onnistutaan vastaamaan. Esiin on nostettu mm. yliopistojen sisäinen ja yliopistojen välinen organisaatorakenne ja esimiestyön kehittäminen. Järjestelmä perustuu ajatukseen strategisesta johtamisesta, jossa tehtävät arvioidaan niiden vaativuuden – ja tärkeyden – perusteella. Ideaalitapauksessa henkilöiden tavoitteet on johdettu organisaation tavoitteista ja suoriutumista arvioidaan suhteessa niihin.

Kuitenkin, kuten Joensuun Yliopiston palkkausjärjestelmän uudistamishakkeen raportissa vuodelta 2000 todetaan, *”Yliopistossa ei vielä ole käytössä laajamittaista kehitys- ja tuloskeskustelukulttuuria, arviointikäytännöistä puhumattakaan”* (s. 18). Raportin mukaan *”työn vaativuuden ja henkilökohtaisen suoriutumisen arvioinnin lähtökohtana on idealistinen oletus, että työntekijöillä on yhtäläillä ajalliset mahdollisuudet ja taidolliset/tiedolliset kyvyt täyttää lomakkeet ja, että esimiehet ensinnäkin tuntevat alaistensa työn ja toiseksi heillä on aikaa paneutua arviointiin ja kehityskeskusteluihin.”* Arviointiryhmän perustaminen nähtiin tärkeäksi yhdenmukaisten vaativuusarviointien varmistamiseksi. Palkkaansa määräytymiseen tyytymättömiä varten täytyy lisäksi olla elin, joka käsittelee näitä.

Tampereen yliopiston simuloinnin raportissa vuodelta 1999 todettiin, että omaa työtehtävää herkästi yli- tai aliarvioidaan. Testaus osoitti esimiesten erilaisen tavan tehdä arviointeja. *”Esimiesten asema yhteismitallisuuden (samaa vaativuustasoa olevat tehtävät on kyettävä löytämään arvioitaessa kaikkia yliopiston töitä) ja skaalauksen (tehtävät on kyettävä asettamaan vaativuutensa mukaan järjestykseen) määrittelijöinä ylikorostuu, ellei koko yliopiston tasolla kyetä kehittämään yhtenäistä ohjeistoa yhteismitallisuuden ja skaalauksen tekemiseksi.”* (Palkat puntariin II, 45) Raportissa päädyttiin toteamaan koulutuksen merkitys uuden palkkausjärjestelmän tavoitteista, periaatteista, sisällöstä ja erityisesti esimiesten roolista järjestelmän toteuttamisessa ja ylläpitämisessä. *”Esimiesten on*

voitava tehdä sekä työnarviointilomakkeen kommentointi että työntekijän henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi keskusteluineen hyvällä omatunnolla – tietoisena sekä siitä, mitä ovat tekemässä että siitä, millaisia vaikutuksia omilla ratkaisuilla on. Vastaavasti työntekijöiden on voitava luottaa siihen, että kyse on luonteeltaan avoimesta järjestelmästä.” (Palkat puntariin II, 92)

Tampereen yliopiston simuloinnin loppuraportissa vuodelta 2000 todettiin niin ikään, että suurimmaksi ongelmaksi nousee arvioinnin yhteismitallisuus eri organisaatioyksiköissä. Raportissa todetaan myös, että ”yksikkökohtaisen soveltamisen normittaminen ja ohjeistus ovat ratkaisevassa asemassa silloin kun pyritään uskottavasti yhteismitalliseen koko yliopiston yhteiseen palkkausjärjestelmään.” (Palkat puntariin II, 22) Henkilökohtaisen suoriutumisen arviointiin kaivattiin yhtenäisiä arviointiperiaatteita, jotka voisivat pohjautua rekisteritietoihin. ”Työsuoritusten oikeudenmukainen ja tasapuolinen arviointi edellyttää sellaisten arviointiperiaatteiden laatimista, jotka ottavat huomioon tutkimusalojen erityispiirteet (projektiluonteisuus vs. pitkäkestoisuus, itsenäinen tutkimus vs. tutkimusryhmä, rahoituksen hankkiminen vs. olemassa oleva rahoitus, tutkimuksen ohjaus vs. tutkijakoulutettavia, työnjohdolliset tehtävät vs. ei työnjohdollisia tehtäviä jne.)”(s.10) ”Arviointiperiaatteiden luomisessa pohja-aineistona voidaan käyttää opetus- ja tutkimushenkilökunnan työsuorituksista vuosittain kerättäviä rekisteritietoja opettajien ja tutkijoiden tieteellisestä ja taiteellisesta toiminnasta sekä opettajien työsuunnitelman tietoja työtehtävistä ja rakenteesta.”(Palkat puntariin II, 11)

Huhtanen ym. (2005) tekivät tutkimuksen kuuden valtion organisaation⁸ palkkausuudistuksista. Valtion palkkausuudistusta tutkinut raportti toteaa, että palkkausuudistuksia oli pidetty tarpeellisina ja uusien järjestelmien periaatteita hyvinä. Kuitenkin palkkausuudistukset olivat aiheuttaneet epäluuloja, pelkoja ja joissain määrin ylimitoitettuja odotuksia. Suhtautuminen palkkausuudistukseen muuttuikin tutkimuksen mukaan kriittisemmäksi uudistusprosessin edetessä. Kriittisyyttä olivat herättäneet jossain määrin järjestelmien rakenteelliset ominaisuudet, mutta tutkimustulosten mukaan keskeisimmäksi tekijäksi tyytyväisyydessä järjestelmiin oli noussut järjestelmän yhdenmukainen ja oikeudenmukainen soveltaminen. Haasteita todettiin olevan erityisesti esimiestyöskentelyn kehittämisessä.

Tutkimustulosten mukaan järjestelmän kohteena olevat on pystyttävä vakuuttamaan, että arvioinnit liittyvät työn ja suoriutumisen kannalta oleellisiin asioihin. Arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät ovat asettaneet järjestelmiä soveltavat esimiehet suuren haasteen eteen. Esimieheltä vaaditaan johtamistaitoja enenevässä määrin – oman alan asiantuntijuus ei raportin mukaan näyttänyt olevan riittävä ehto esimiehenä toimimiselle. Kirjoittajien mukaan uusien palkkausjärjestelmien myötä esimiehiltä vaadittavat taidot ja tiedot tulisi nostaa esiin ja puntaroida niitä uudella tavalla. Esimiehille on taattava riittävä tuki ja koulutus. Lisäksi organisaatiossa tulisi varmistaa riittävä vuoropuhelu järjestelmää soveltavien esimiesten välille. Näistä vaatimuksista johtuen uusien palkkausjärjestelmien

⁸ Ulkoasiainministeriö, Turvatekniikan keskus, Ilmatieteen laitos, Geologian tutkimuskeskus, Suomen Akatemian hallintovirasto ja Väestörekisterikeskus

rakenteessa tulisi kirjoittajien mukaan huomioida mahdollisuus vaihtoehtoisin urapolkuihin, jotta siirtyminen esimiestehtäviin ei olisi välttämätöntä palkkakehityksen kannalta. (Huuhtanen ym. 2005)

Raportin mukaan ”*palkkausjärjestelmä tulisi nähdä osana koko organisaation johtamisjärjestelmää, joka tukee ja ohjaa henkilöstöä organisaation kannalta oleellisiin työsuorituksiin ja tätä kautta vahvistaa organisaation tavoitteiden toteutumista*” (Huuhtanen ym. 2005, 125). Jos tätä näkökulmaa ei ole, järjestelmän soveltamisesta katoaa päämäärä ja merkitys. Kirjoittajat toteavat, että myös henkilöstön tulisi nähdä ja ymmärtää palkkausjärjestelmän linkki organisaation tavoitteisiin. Tämän lisäksi järjestelmältä odotetaan riittävää joustavuutta. Yksi uusien palkkausjärjestelmien haasteista liittyy siihen, miten ne voivat joustavasti motivoida työuran eri vaiheissa olevia.

1.4 Palkkausjärjestelmäuudistus Teknillisessä korkeakoulussa

Tässä luvussa kuvataan Teknillistä korkeakoulua ja sen palkkausjärjestelmän käyttöönoton valmistelua keväällä 2005. Luvun alussa esitellään lyhyesti TKK:n henkilöstö, henkilöstötilinpäätöksen 2004⁹ mukaisesti. Henkilöstön kuvauksen jälkeen luodaan katsaus talven ja kevään 2005 UPJ koulutuksiin ja infotilaisuuksiin, ja tarkastellaan arviointiprosessin kulkua Teknillisessä korkeakoulussa. Luvun viimeisessä osassa TKK:n rehtori Matti Pursula pohtii muutosta TKK:ssa. Muutosta TKK:ssa käsitellään erityisesti henkilöstöstrategisesta näkökulmasta.

1.4.1 Teknillisen korkeakoulun henkilöstö

TKK:ssa oli palvelusuhteessa vuoden 2004 lopussa 3663 henkilöä, joista kolmasosa oli naisia. Henkilötyövuosia (htv) oli TKK:ssa yhteensä 3193. Vuoden 2004 lopussa opetushenkilöstöä¹⁰ oli koko henkilöstöstä 12 %, tutkimushenkilöstöä (tutkimusapulaiset mukaan luettuina) 57 % ja muuta henkilöstöä¹¹ 31 %.

TKK:ssa tehtiin budjettivaroin lähes puolet henkilötyövuosista (1583) ja ulkopuolisella rajoituksella hivenen enemmän eli 1610 henkilötyövuotta. Edelliseen vuoteen verrattuna luvut säilyivät lähes samana, mutta katsottaessa vuodesta 2000 lähtien tähän hetkeen, on budjettivaroin tehty henkilötyövuosien määrä kasvanut 9 % ja ulkopuolisella rahoituksella tehtyjen henkilötyövuosien määrä 6 %. Ulkopuolisesta rahoituksesta 74 % oli maksul-

⁹ Teknillisen korkeakoulun hallinto-osaston julkaisuja 2005/11

¹⁰ Professorit, lehtorit, yliassistentit, assistentit ja päätoimiset tuntiopettajat

¹¹ Hallintohenkilöstö, kirjastohenkilökunta, huolto- ja kiinteistöhuoltohenkilökunta, ATK-henkilökunta, Opetuksen ja tutkimuksen apuhenkilökunta

lista palvelutoimintaa, Suomen Akatemian rahoitusta oli 15 % ja loppu rahoituksesta tuli muista ulkopuolisista rahoituslähteistä.

Suurin osa Teknillisen korkeakoulun henkilökunnasta oli vuoden 2004 tietojen mukaan määräaikaisessa työsuhteessa. Tällaisiin määräaikaisiin palvelussuhteisiin katsottiin kuuluviksi niin virkaan määräajaksi nimitetyt, kuin määräaikaiset työ- ja virkasuhteet. Vuoden lopussa vakinaisessa virkasuhteessa oli 26 % henkilöstöstä. Määräaikaisuuksien korostuminen johtuu osittain tutkimusapulaisten, jatko-opiskelijoiden ja muiden perustutkinto-opiskelijoiden (mm. kurssiassistentit ja opintoneuvojat) suuresta määrästä.

Tutkijat ovat suurin yksittäinen määräaikaisten ryhmä, joskin tämä on hiljalleen laskenut, sillä työsuhteet pyritään nykyään solmimaan toistaiseksi voimassa oleviksi. Lehtoreista ja atk-henkilökunnasta puolet on määräaikaisessa työsuhteessa. Määräaikaisten palvelusuhteiden taustalla on ulkopuolisen rahoituksen kasvu ja osaltaan suurta joukkoa selittävät myös yliopiston säännöksiin mukaiset määräaikaiset nimitykset opetusvirkoihin. Naisista 64 % oli määräaikaisessa palvelusuhteessa ja miehistä 78 %. Osittain erot selittyivät erityyppisillä tehtävillä. Määräaikaisten työsuhteiden lisäksi TKK:ssa on yleistä myös työkennellä osa-aikaisena. Näin teki 21 % henkilöstöstä, naisten ja miesten osuuksien jakaantuessa hyvin tasaisesti.

1.4.2 Koulutus ja tiedotus

Tammikuussa 2005 Teknillisessä korkeakoulussa pidettiin henkilöstölle ensimmäinen yhteinen infotilaisuuskierros uudesta palkkausjärjestelmästä ja sen käyttöönotosta. Tuolloin tilaisuuksissa keskityttiin kertomaan henkilöstölle perusasioita ja hahmottelemaan suuria linjoja siitä, mikä on tämä yliopistomaailmaa myöhemmin kevään aikana kovastikin kuohuttanut UPJ.

Yleisinfojen nimellä kutsuttuja tilaisuuksia pidettiin tammikuun aikana kymmenen kertaa ja tilaisuudet oli jaettu osastoittain, ja myös osastolla pidettäväksi. Tarkoituksena oli saada kynnys tilaisuuteen osallistumiseksi mahdollisimman matalaksi. Tavoitteessa onnistuttiinkin järjestävän tahon mukaan kohtuullisen hyvin, sillä tammikuun yleisinfoissa kävi karkeasti arvioiden noin tuhat ihmistä¹².

Helmikuussa oli toinen iso yleisinfokierros. Tällä kertaa paneuduttiin pohtimaan arvioin- teja ja kehityskeskusteluita. Tammikuun yleisinfoissa ei vielä tehty minkäänlaisia jaotte- luita henkilöstön kesken, mutta helmikuun infot oli suunnattu erikseen opetushenkilö- kunnalle ja muulle henkilökunnalle, sekä esimiehille (riippumatta heidän henkilöstöryh- mästään). Helmikuun infotilaisuudet keräsivät karkean arvion mukaan noin 1500 – 1800 osanottajaa¹³. Omia koulutuksiaan henkilöstölle pitivät myös pääluottamusmiehet, jotka

¹² Yleisinfojen osallistujamäärät perustuvat TKK:n henkilö- ja lakiasiat toimiston epävirallisiin laskelmiin.

¹³ Yleisinfojen osallistujamäärät perustuvat TKK:n henkilö- ja lakiasiat toimiston epävirallisiin laskelmiin.

saivat omilta järjestöiltään materiaalia infotilaisuuksien tueksi. Edellä mainittujen tilaisuuksien lisäksi osastonjohtajille, hallintopäälliköille ja erillislaitosten johtajille pidettiin oma tilaisuus UPJ:stä ja siihen liittyvistä aikatauluista.

UPJ alkoi siis näkyä koko henkilöstölle muunakin kuin käytäväpohdintoina vuoden 2005 alussa, joskin talon ainoat ulkopuolisen kouluttajan kurssit, Seppo Heinon kehityskeskustelukoulutukset, alkoivat vuoden 2004 puolella. Työ järjestelmän parissa oli alkanut jo paljon ennen vuodenvaihdetta 2004 - 2005. Ensimmäisenä oli aloittanut opetusministeriötasolla toimiva neuvotteluryhmä toimintansa ja TKK:n oma valmisteluryhmä. Joulukuussa 2004 oli selvillä myös arviointiryhmien jäsenet. Arviointiryhmiä oli kaksi, opetushenkilökunnan ja muun henkilökunnan ryhmät. Arviointiryhmien ja valmisteluryhmän kokoonpanot erosivat neuvotteluryhmästä siten, että näissä ryhmissä oli jäsenenä TKK:n henkilöstöä.

Teknillisen korkeakoulun UPJ projektipäällikkö Minna Tevä valmisteli joulukuussa 2004 koulutussuunnitelman, luonnoksen, jonka pohjalta valmisteltiin tulevan kevään ohjelma. Varsinaista viestintäsuunnitelmaa ei TKK:ssa uuteen palkkausjärjestelmään liittyen tehty. Valmisteluryhmälle jaetussa koulutussuunnitelmassa käytiin kuitenkin läpi miten ja mistä tietoa on ollut ja on edelleenkin henkilöstön saatavilla.

Tarkoituksena oli tiedottaa henkilöstölle koulutuksista verkossa henkilöstökoulutussivulla, henkilöstö- ja lakiasiantomiston verkkosivuilla, painettuna TKK Nyt -viikkotiedotteessa ja erikseen painetussa henkilöstökoulutustiedotteessa.

1.4.3 Arviointiprosessi

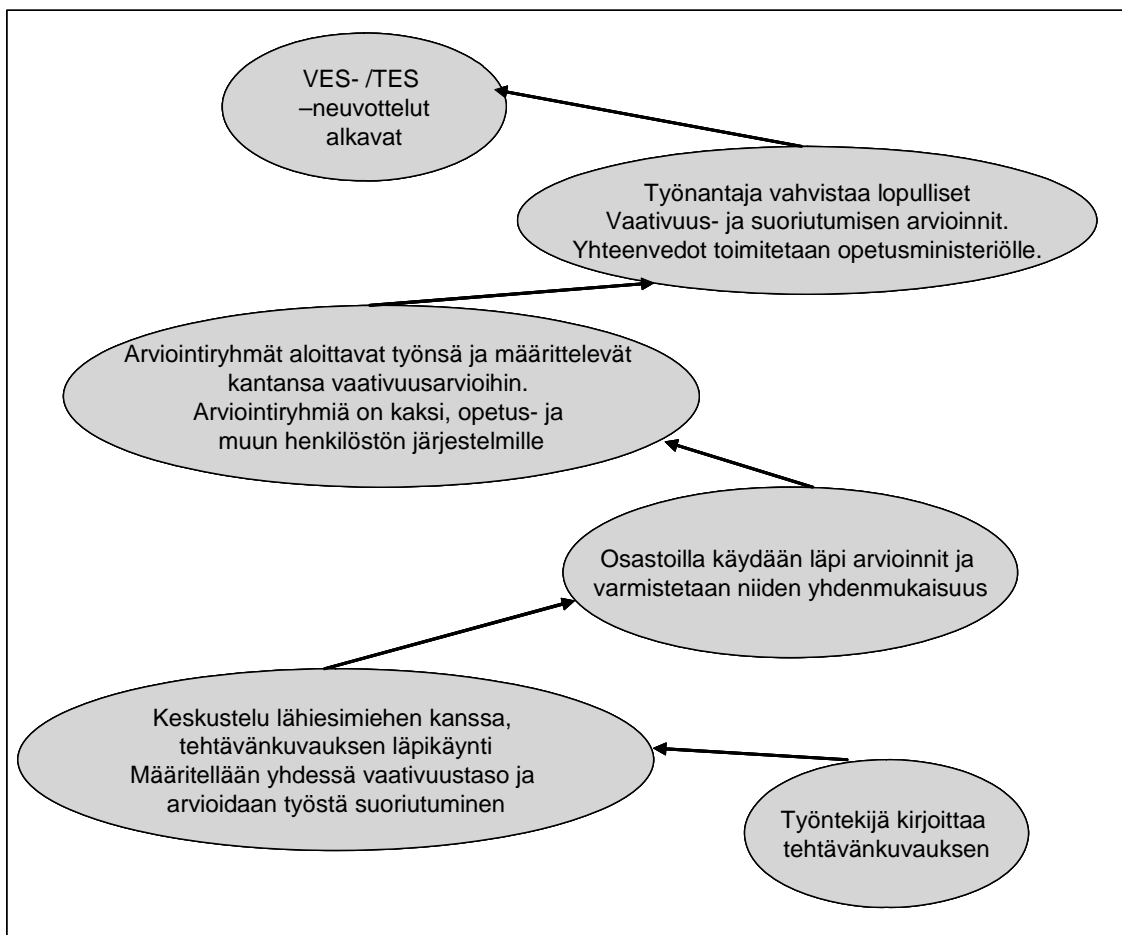
Vaikka aikataulujen kiireellisyys yhdistettynä tutkintorakenteen uudistukseen aiheuttikin korkeakoulussa valtavasti töiden kasaantumista yhden kevään aikana suoritettavaksi, saatiin lopulta kaikki arviointikeskustelut tehtyä. Korkeakoulun n. 3600 tehtävästä arvioitiin Opetusministeriön asettamaan määräaikaan 8. huhtikuuta 2005 mennessä noin 2900. Tulos on varsin hyvä ja suurin osa arvioimatta jääneistä tehtävistä olivat tutkimusapulaisten tai tutkijoiden tehtäviä, jotka ovat tyypillisimmin lyhytkestoisia määräaikaisia työsuhteita, osa arvioimatta jääneistä olivat joko virkavapaalla tai ulkomailla. (Hallinto-osaston muistio 9.5.2005, 1 - 2.)

Esimiesten ja alaisten käymien arviointikeskustelujen tulokset tarkistettiin ensin kunkin osaston tai erillisyyksikön johdon toimesta ja sen jälkeen arviointiryhmissä, ennen kuin arviot lopulta jätettiin opetusministeriöön (kuva 4). Arviointiryhmälle annettiin käsitteilyyn kunkin tehtävän osalta työntekijän, esimiehen ja osaston johdon vaativuustasoesitykset, sekä oman edustamansa henkilöstöryhmän (opetus- tai muu henkilöstö) tehtäväkuvaukset. (Emt.2.)

Opetushenkilöstön järjestelmän arviointiryhmä ja muun henkilöstön järjestelmän arviointiryhmä kokoontuivat kaksi kertaa ennen kuin he alkoivat tarkistaa ja käsitellä tehtäväkuvauksia. Näiden kokoontumisten aikana sovittiin myös yhteisistä pelisäännöistä kuinka työtä ryhmässä tehtäisiin. Näissä pelisäännöissä painotettiin erityisesti ryhmän keskuste-

lujen luottamuksellisuutta ja mm. ryhmäläisten jääviyttä käsiteltäessä hänen omaansa tai lähisukulaisen tehtävää. (Emt. 2.)

Hallinto-osaston tilastojen (tilannekatsaus kesäkuu 2005) mukaan 7 prosenttia sekä opetus- että tutkimushenkilöstöstä oli kirjattu erimielisyyttä vaativuustasosta esimiehen kanssa, suoriutumisosassa kirjatut erimielisyydet olivat esimiehen ja alaisen välillä 1 prosentin luokkaa. Selkeämpi ero on esimiehen ja osaston tarkistuksen välissä, opetushenkilöstön järjestelmässä kirjattiin 7 prosentin ja muun henkilöstön järjestelmässä 17 prosentin muutoksia vaativuusryhmissä. Arviointiryhmissä jouduttiin myös tarkistamaan paljon vaativuusarviointeja kummankin järjestelmän piirissä. Erimielisyyksiä kirjattiin opetushenkilöstön kohdalla 21 prosenttia ja muun henkilöstön kohdalla 25 prosenttia. Hallinto-osaston näkemyksen mukaan oli odotettavissa, että ensimmäisellä kerralla vaativuusarvioinneissa on epäyhteneväisyyksiä eri yksikköjen välillä, joita arviointiryhmät pyrkivät tarkistamaan sekä ylös- että alaspäin. Arviointiryhmien työ näkyi siinä, että työnantajatasolla vaativuusarviointeja jouduttiin tarkistamaan enää vain alle 1 prosentin luokkaa opetushenkilöstön järjestelmään kuuluvilla ja muun henkilöstön järjestelmässäkin vain 3 prosenttia.



Kuva 4. Vaativuus- ja suoriutumisarviointien prosessi Teknillisessä korkeakoulussa vuonna 2005. Hallintojohtaja Esa Luomalan suunnitelma joka esitettiin tammikuun yleisinfossa.

Valmisteluvaiheen arviointeja käytetään VES-/TES -neuvottelujen pohjana. Voi olla, että yliopistojen ja korkeakoulujen arviointeja yhdenmukaistetaan, tai ohjeistetaan yhdenmukaistamaan koko yliopistosektorin linjan mukaiseksi. Neuvottelujen ollessa kesken henkilöstölle ei vielä ole saanut ilmoittaa valmisteluvaiheen mukaisia vaativuustasoja.

Tämän raportin viimeistelyvaiheessa (16.12.2005) tuli tieto¹⁴, että Opetusministeriö, Julkisan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO ry, Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry sekä Palkansaajajärjestö Pardia ry ovat 16.12.2005 saavuttaneet neuvottelutuloksen uuden palkkausjärjestelmän käyttöönottamisesta yliopistoissa. Uusi järjestelmä otetaan käyttöön 1.1.2006. Neuvottelutuloksen kokonaiskustannusvaikutus on 7,24 %. Yliopistojen tulee arvioida tehtävien vaativuudet ja henkilökohtaiset työsuoritukset 15.4.2006 mennessä. UPJ -palkkoja maksetaan jatkossa näiden arviointien perusteella. Näiden arviointien jälkeen kustannusvaikutus tarkistetaan ja jos se poikkeaa 7,24 prosentista, osapuolet neuvottelevat nyt syntyneen neuvottelutuloksen mukaisen palkan asettamista siten, että korotusvaikutus palautuu 7,24 prosentin määräiseksi.

1.4.4 Teknillinen korkeakoulu muutoksessa

Teknillisen korkeakoulun perustehtävä teknillisenä yliopistona on tutkimus ja opetus. TKK:n toimintaa arvioidaan tieteellisen ja taiteellisen sivistäjän ja teknologian edistäjän roolista käsin. Vertailua käydään paitsi suhteessa muihin yliopistoihin Suomessa, myös enenemässä määrin kansainvälisesti.

TKK:n missio¹⁵

Teknillisen korkeakoulun perustehtävä on harjoittaa tieteellistä tutkimusta, antaa tutkimukseen yhdistyvää ylintä opetusta sekä edistää tieteellistä ja taiteellista sivistystä.

Teknillinen korkeakoulu toimii aloilla, joilla tutkimuksella voi olla sekä tieteellistä että teknistä merkitystä.

Teknillisen korkeakoulun tulee olla kansainvälisesti merkittävä tieteen ja teknologian edistäjä.

Tämänhetkiset haasteet TKK:n rehtori Matti Pursula¹⁶ tiivistää seuraavasti: ”haasteita ovat tutkinnonuudistaminen ja toiminnan uudistaminen, sisällöllinen kehittyminen ja siihen liittyen kansainvälisyyden lisääminen”.

¹⁴ Tiedote Minna Tevältä 16.12.05

¹⁵ Hyväksytty TKK:n hallituksessa 28.9.2001
<http://www.tkk.fi/Yksikot/Kehittamisyksikko/Strategiat/tkkstrategia.html> (kuvat missio, visio ja strateginen toimintasuunnitelma)

¹⁶ Haastattelu tehtiin 26.9.05

Kansainvälistymisen haasteeseen ei maan parhaimmistoon kuuluminen riitä. Muun muassa yritysmaailmasta on kuulunut vaatimuksia opetuksen kehittämiseksi. Kansainvälistymisen haasteeseen halutaan vastata niin opetuksen kuin tutkimuksenkin saralla. TKK:n pitäisi pystyä houkuttelemaan ulkomaisia professoreja, tutkijoita ja opiskelijoita sekä tukea henkilöstön vierailuja ja opiskelijoiden vaihto-ohjelmia. Konkreettisenä tavoitteena on mm. että 75 % opiskelijoista viettäisi vähintään 3kk ulkomailla perustutkinnon suorittamisaikanaan.

Kansainvälistymiseen liittyvää visiota Matti Pursula määrittelee seuraavasti: ”*Visio on se, että me haluamme kansainvälisesti tunnetuksi ja arvostetuksi, ja aikaisemmin se oli sanottu hyvinkin täsmällisesti, piti olla Euroopan 10 parhaan joukossa. Tavoite elää edelleen. Euroopan parhaiden tekniikan yliopistojen joukkoon pitäisi kuulua. Tietysti ykkössi-jaa pitää tavoitella, mutta se on kuitenkin muotoiltu vähän toisella tavalla. Me olemme Euroopassa selvästi siinä 10 ja 20 välillä, riippuen aina vähän siitä, mikä rankkaus milloinkin on kyseessä.*”

Visiota Matti Pursula perustelee seuraavasti: ”*Luulisin, että meidän pitää nyt ymmärtää, että maailma on muuttunut. Se mikä riitti aikaisemmin suomalaiselle yhteiskunnalle ja teollisuudelle ei enää riitä. Kun julkisuudessa on puhuttu tästä, että insinöörikoulutuksen taso on laskenut, niin tulkintani tästä asiasta on, että varsinaisesti taso ei ole absoluuttisesti laskenut, mutta teollisuuden vaatavuustaso on noussut radikaalisti. He toimivat globaalissa ympäristössä ja isot yritykset voivat verrata tietoa ympäri maailmaa ja myös hankkia sen sieltä missä se on parasta ja oikeassa hinta-laatu-suhteessa. Jos haluamme, että suomalainen teollisuus perustuu suomalaiseen insinööriyöhön, niin tasoa on nostettava.*”

Yhteistyötä haetaan paitsi verkostoitumisella muiden yliopistojen kanssa, myös rakenteellinen yhdistyminen mm. innovaatioyliopistoksi (TKK, HKKK ja TAIK) on ollut puheena. Matti Pursula toteaa, että ”*meillä on paljon yhteistyötä TAIK:n ja kauppakorkeakoulun kanssa. Se on ihan hyvä kombinaatio, mutta tarvitaanko siihen yhteistyöhön hallinnollista yhdistymistä, niin se on toinen asia. Se on meidän missio tämä tekniikan ja luonnontieteiden koulutus ja tutkimus. Tämä kertoo siitä meidän ydinosaamisestamme ja siitä, että kyseessä on teknisten ja yleisemminkin ihmisten luomien järjestelmien kehittämistä, toiminnan tutkimisesta ja luonnonilmiöiden mallintamisesta. Tavallaan kyse on systeemien ymmärtämisestä*”

TKK:n rehtori Matti Pursula jatkaa kansainvälistymisen käytännön tavoitteiden kuvauksella: ”*Lisää kansainvälisiä tutkinnonsuorittajia, meidän pitää saada enemmän ulkomaisia tutkijoita ja opettajia...myös toisin päin pitäisi kansainvälistyä. Meidän opettajien pitäisi enemmän työskennellä ulkomailla ja myös opiskelijoiden lähteä ulkomaille opiskelamaan... ja tietysti pitäisi saada koulutus ja tutkimusyhteistyötä vielä vahvemmin. Tähän tulee lisähaasteena se, että jos tulee nämä lukukausimaksut, niin kilpailutilanne muuttuu edelleen. Tietyllä tavalla voisi sanoa, että kansainvälistyminenkin on sellainen asia, että jotta se tulee hoidettua, niin se edellyttää korkealaatuista opetusta ja tutkimusta.*”

Tavoitteena on siis korkealaatuinen opetus ja tutkimus, mikä edellyttää kansainvälistymistä ja myös toisinpäin.

TKK:n visio

Teknillinen korkeakoulu on kansainvälisesti arvostettu tekniikan yliopisto, joka tunnetaan tutkimuksen ja opetuksen huipputuloksista, yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ja uudistumiskyvystä.

Teknillinen korkeakoulu toimii edelläkävijänä yhteistyössä huippuyliopistojen ja innovatiivisten yritysten kanssa.

Tutkijoiksi, opettajiksi ja opiskelijoiksi hakeutuu eri maiden parhaimmista.

Kansainvälisesti arvostetuksi tekniikan yliopistoksi pääsemiseksi on peräänkuulutettu rakenteellisen uudistumisen ohella myös fokusointia.

Fokusoinnilla Pursula tarkoittaa nimenomaan tutkimuksen fokusointia. ”Opetuksen pitää olla laaja-alaista, mutta tutkimuksessa täytyy fokusoitua tiukkaan ja näiden kahden saaminen balanssiin on vaikeata. Ihan selvästi valtiovaltakin pyrkii epäsuorin keinoin tähän tutkimusrahoituksen uusjakoon. Valtioneuvoston periaatepäätös tästä tutkimusjärjestelmän rakenteen kehittämisestä ja osaamiskeskittymistä on selkeästi väline, jolla tavallaan aikaansaadaan rakenteellisia uudistuksia, joita ei oikein voi toteuttaa poliittisin päätöksin. Jonkun yliopiston resursseja heikennetään tai jotakin muuta. Ne ovat vaikeita kun ne tehdään tätä kautta, jokaisen täytyy löytää se oma vahvuus.”

TKK:n rehtori kokee, että yliopiston organisaatioksi ei ole helppo löytää yhtä parasta mallia: ”Ehkä olisin itse taipuvainen näkemään mieluummin hiukan vähemmän ja hiukan suurempia yksiköitä, mutta senhän ei tarvitse vaikuttaa kovin paljon sinne perusyksikköön, se on vaan vähän erilaisessa kehikossa. Saa vähän paremmat edellytykset toiminnalleen ja toisaalta joutuu sitten ottamaan myös muut huomioon vähän toisella tavalla, että se on laajemman kokonaisuuden katsomista sen oman edun osalta. Sitähän on pikkuhiljaa osastotkin tehneet, että näitä perusyksiköitä on suurennettu että tällaisista yhden professorin laboratorioista pyritään eroon tässä näiden virantäyttöasioidenkin kautta.”

Rehtori jatkaa: ”Toisaalta siinä on tällainen hallinnollinen ongelma jota ei ole ratkaistu. Miten tällaisten useiden professorien laboratorioiden johtaminen hoidetaan? Siinä on monenlaisia perinteitä koska useat tällaisissa laboratoriossa olivat apulaisprofessoreita ja siinä vaiheessa kun kaikista tuli professoreita niin on saattanut vähän syntyä kitkaa siitä kuka on päällikkö ja miksi. Siinä on miettimistä, että pitäisikö tähän järjestää jonkinlainen kiertojärjestelmä tai joku muu, mutta periaatteessahan on valta osastonjohtajalla. Hän voi vaihtaa esimiehiä halutessaan, mutta hyvä olisi jos siinä olisi jokin yleiskäytäntö olemassa, mutta se toimii toisissa yksiköissä ja toisissa huonommin. Näinhän se on aina organisaatioissa, että kamppaillaan niistä samoista resursseista tai ainakin on kitkaa.”

TKK:n rehtori puhuu tässä yhteydessä ns. yhteisöllisyyden ongelmasta. ”Kun taloudellinen tilanne on vaikea, niin syntyy vastakkainasetteluja ja keskustelua resurssien jaosta, kuinka oikeudenmukaista se on. On meillä sellaisia keskeisiä teemoja joita pitää edistää, TKK on laaja-alainen tekniikan yliopisto ja sen pitäisi myös sellaisena säilyä. Jotta sitä

laaja-alaisuutta myös hyödynnetään, tehdään riittävästi sisäistä yhteistyötä, sekä opetuksessa että tutkimuksessa. Tutkinno uudistuksessahan tätä on jo jonkin verran yritetty edistää näillä moduulirakenteilla ja tavallaan sillä, että voitaisiin luoda yhteisiä ohjelmia. Työ on vasta alkuvaiheessa, mutta menossa on tällainen vahvuusalueiden selvitystyö. Otetaan vaikka materiaalitekniikka, niin sitäkin on ainakin 5-6 osastolla kun sitä tehdään ainakin fysiikassa, kemiassa, MT -osastolla ja konetekniikan osastolla, niin se pitäisi saada huolehdittua niin, että se kaikki osaaminen tulisi hyödynnettyä.”

TKK:ssa aiotaankin tehdä vuonna 2006 strategian päivittäminen vuoteen 2015. Rehtori on asettanut työtä varten noin 15 henkilön strategiaryhmän, minkä lisäksi haetaan myös yritysmaailman näkemyksiä.

TKK:n strateginen toimintasuunnitelma

*korkea tieteellinen taso
vahva tutkijankoulutus
korkeatasoinen perustutkinto-opetus
lahjakkaat opiskelijat
haasteellinen yritys yhteistyö
valovoimainen kampus*

Korkeakoulun toimintaan vaikuttavat monet tahot, jotka luovat perustan toiminnalle ja/tai hyötyvät siitä. Toimintaa säätelee Opetusministeriö, jonka kanssa TKK käy vuosittaiset tuloskeskustelut. Opetusministeriöstä tulevat myös konkreettiset vaatimukset mm. opiskelijoiden sisäänottomäärille ja ohjeistus resurssien kohdistamiselle. Kuitenkin vuonna 2004 vain 52,4 % TKK:n tutkimusrahoituksesta tuli neuvoteltuna budjettirahoituksena. Lähes puoleen tutkimustoiminnasta vaikuttavat myös muut hankitun rahoituksen tarjoajat intressiryhmät¹⁷. Opetusministeriöstä tulevat vaatimukset koetaan osittain ristiriitaisena, sillä budjettivarat eivät riitä edes kaikkien ohjeistettujen uudistuksien ja toimenpiteiden läpiviemiseen – kuin toisesta päästä karsimalla. Valtion tuottavuusohjelman sanoma on kuulunut, että toimintaa ja virkoja on karsittava huomattavasti. Hallituksen 11.3.2005 tekemän kehyspäätöksen mukaan vuoden 2011 loppuun mennessä täytetään keskimäärin lähes puolet valtion henkilöstön poistuman johdosta vapautuvista työpaikoista. Tavoite perustuu ensisijaisesti eläkkeelle siirtymisestä aiheutuvaan poistumaan. Vapautuvista viroista muodostetaan virkapankki, josta voimavarat kohdennettaisiin tukemaan yliopistojen profiloitumista, painoalojen vahvistumista, uusien lupaavien kasvualojen kehittämistä sekä huippututkimusta. (Opetusministeriön julkaisu¹⁸ 2005:23, 4.)

Valtion tuottavuusohjelma tulee näyttämään yliopistojen autonomian todellisuuden. Itsehallinnon sisältöä on yleensä haettu opetuksen ja tutkimuksen vapaudesta, oikeudesta valita itse johtonsa ja henkilöstönsä, taloudellisesta autonomiasta ja suhteesta valtion hallin-

¹⁷ Vuonna 2004: Akatemia 7,5%, Tekes 13,7%, yritykset 11,5%, muut kotimaiset rahoittajat 8,0%, EU 3,0% ja muut 3,1% (Luomalan esitys 29.11.05)

¹⁸ <http://www.minedu.fi/julkaisut/hallinto/2005/opm32/opm32.pdf>

tokoneistoon. Opetuksen vapaus on yliopistolain turvaama, käytännössä ei kuitenkaan laajempi kuin esim. ammattikorkeakoulujen. Laki turvaa myös tutkimuksen vapauden. Käytännössä kuitenkin tekniikan tutkimus vaatii rahaa ja tutkimuksen rahoittajalla on taipumus tarkkaan määrätä mitä tutkitaan. (Luomala 2005¹⁹.)

Perusrahoituksen puutteesta ja sen aiheuttamista ilmiöistä onkin puhuttu monissa yhteyksissä. Pätkissä hankittu tutkimusrahoitus on tuonut mukanaan mm. pätkätyösuhteet, lyhyen syklin projektityön, johon liittyy tiivis raportointitahti, mutta toisaalta ehkä myös tiivistä yhteistyötä yritysmaailman kanssa sekä korkeatasoisia tieteellisiä julkaisuja ja opinnäytteitä. TKK:n hallintojohtaja Esa Luomala toteaa, että vuonna 2004 tehdyn selvityksen mukaan 70 % määräaikaista palvelussuhteista on sellaisia, joiden tulee olla määräaikaista jatkossakin – paljon projektitutkimuksen tekemisen ja tohtorikoulutukseen suuntautumisen vuoksi (Valtiontyönantaja 4/2004).

Voisikin todeta, että TKK:n henkilöstöstrategiset haasteet liittyvät kansainvälisesti tunnustetun henkilöstön kehittämiseen, houkutteluun ja pitämiseen. Tähän liittyy vahvasti mielekkään työnteon mahdollisuuksien tarjoaminen. Mielekkään työnteon mahdollistamiseen tarvitaan tietoa siitä, mitä organisaatio vaatii työntekijöiltään, mutta myös työntekijöiden mahdollisuus hyvän työn kokemiseen. Strategisen johtamisen perusteita ovat mm. visio, toimintasuunnitelma vision toteuttamiseen ja tavoitetilan arvioimiseen, sitä tukeva selkeä organisaatorakenne, rahoituspohja sekä visiosta johdetut alatavoitteet ja tehtäväkokonaisuudet. Tieteen keskeiset tunnusmerkit, kuten ”*objektiivisuus, autonomisuus, julkisuus, kriittisyys, edistävyyttä ja yleisyys*”²⁰, ilmentävät niitä itseään kunnioittavan tutkijan peruseriaatteita, joista tinkimällä ei kokemusta hyvästä tieteellisestä työstä saavuteta. Hyvä työ voi liittyä paitsi tiedon tuottamiseen, myös sen välittämiseen ja näiden mahdollistamiseen. Kokemus hyvästä työstä on henkilökohtainen, mutta kaikentyyppinen työ ei ole organisaatiolle strategisesti yhtä merkityksellistä. Strategisen johtamisen ja akateemisen vapauden periaatteiden sovittaminen on tärkeää henkilöstöstrategisissa haasteissa onnistumiseksi.

2. Tutkimuskysymykset ja menetelmät

Palkkausjärjestelmäuudistuksen tutkiminen ei varsinaisesti ole kovinkaan tuore tai uusi ajatus. Uudistus ”tieteen, taiteen, sivistyksen ja akateemisen vapauden tempelissä” on kuitenkin herättänyt niin paljon keskustelua yliopistoissa, korkeakouluissa, mediassa ja kahvipöydissä, että jo pelkästään tästä syystä tutkimus yliopistomaailman kokemuksista ja näkemyksistä on mielenkiintoinen ja erittäin ajankohtainen. Mielenkiinnon lisäksi tutkimuksesta on toivottavasti konkreettista hyötyä myös tulevaisuudessa, kun uutta järjes-

¹⁹ TKK NYT 34/3.11.2005, Teknillisen korkeakoulun tiedotuslehti.

²⁰ Teknillisen korkeakoulun missio: hyväksytty TKK:n hallituksessa 28.9.2001
<http://www.tkk.fi/Yksikot/Kehittamisyksikko/Strategiat/tkkstrategia.html>

telmää kehitetään eteenpäin. Tutkimuksen aineiston keruu ajoitettiin alkukesään 2005, kun ensimmäiset uuden palkkausjärjestelmän mukaiset keskustelukierrokset oli käyty, mutta euromäärät eivät olleet vielä selvillä. Tarkoituksena oli kuulostella henkilöstön kokemuksia kevästä ja tiedotuksen onnistumisesta, sekä näkemyksiä uuden palkkausjärjestelmän mahdollisuuksista ja haasteista.

2.1 Tutkimuskysymykset

Raportissa kuvataan henkilöstön kokemuksia kuluneesta kevästä ja näkemyksiä uuden palkkausjärjestelmän tulevaisuuden mahdollisuuksista ja haasteista.

1. Miten uusi palkkausjärjestelmä koetaan suhteessa vanhaan palkkausjärjestelmään?
2. Miten henkilöstö on kokenut käyttöönoton valmistelun?
3. Minkälaisia näkemyksiä palkkaus uudistuksesta on TKK:n henkilöstölle muodostunut?
4. Minkälaisia haasteita ja mahdollisuuksia liittyy henkilöstön mukaan UPJ:n käyttöönottoon TKK:ssa?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi kokemuksia vanhasta palkkausjärjestelmästä verrataan odotuksiin uudesta palkkausjärjestelmästä. Tutkimuskysymykseen vastataan kyselylomakkeen perusteella (liite 1b): kuinka tyytyväinen henkilöstö on vanhaan palkkausjärjestelmään, ja sen mukaiseen jaon oikeudenmukaisuuteen ja esimiestyöhön. Haastatteluaineiston (liite 2) perusteella selvitetään, miten vanha palkkausjärjestelmä ja muut käytössä olevat palkitsemistavat koetaan ja minkä henkilöstö kokee palkitsevaksi. Kyselyaineiston ja haastatteluaineiston perusteella selvitetään myös pidetäänkö uutta palkkausjärjestelmää parempana kuin vanhaa ja mistä syystä. Tutkimuksessa kysyttiin myös, mitä hyötyä ja haittaa henkilöstön mielestä palkkausjärjestelmän käyttöönotosta oli.

Toiseen tutkimuskysymykseen vastataan kysymällä kokemuksia tiedon saannista uudesta palkkausjärjestelmästä, sekä työn vaativuuden ja työsuorituksen arvioinnin kulusta. Tutkimuksessa kysytään, kuinka hyödylliseksi erilaiset tiedonlähteet ja tiedottaminen koetaan. Lisäksi kartoitetaan, kuinka hyvin vastaajat kokevat tuntevansa uuden palkkausjärjestelmän, sekä minkälaisia kokemuksia heillä on menettelytavoista työn vaativuuden ja työsuorituksen arvioinnin yhteydessä. Haastatteluaineiston perusteella selvitetään henkilöstön kokemia ongelmakohtia tiedonsaannissa, kokemuksia työnkuvauksesta ja arviointitapahtumasta.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastausta haetaan suurimmaksi osaksi haastatteluaineistosta: Mitkä ovat haastateltavien näkemykset uuden palkkausjärjestelmän mahdollisuuksista ja haasteista?

Neljäs tutkimuskysymys on tärkeä käytännön kehitystyön kannalta. Kyselyssä ja haastatteluisissa kartoitetaan, miten palkkausjärjestelmää ja sen soveltamista tulisi vastaajien mielestä viedä eteenpäin. Minkälaista tietoa ja koulutusta henkilöstö toivoo palkkausjärjestelmästä? Miten vaatvuuskarttaa ja työsuorituksen arviointikriteerejä sekä järjestelmän kokonaisuutta tulisi kehittää? Mitä toiveita haastateltavat asettavat uuden palkkausjärjestelmän jatkokehittämiselle?

2.2 Menetelmät

2.2.1 Kyselytutkimus

Otos. Kyselytutkimuksella (liite 1b) pyrittiin saamaan edustava kuva TKK:n henkilöstön mielipiteistä ja kokemuksista. Tutkimuksen otos muodostettiin siten, että jokaisesta henkilöstöryhmästä poimittiin satunnaisotannalla 10 %. Näin otokseen päätyi 267 henkilöä 14 eri henkilöstöryhmästä. Ryhmät olivat 1. professorit, 2. lehtorit & päätoimiset tuntiopettajat, 3. opettavat tutkijat, 4. yliassistentit, 5. tutkijat, 6. projektipäälliköt, 7. tutkimusapulaiset, 8. assistentit, 9. laboratorioinsinöörit ja yli-insinöörit, 10. opetuksen- ja tutkimuksen apuhenkilökunta, vahti- ja virastomestarit, 11. kirjastohenkilökunta, 12. ATK-henkilökunta, 13. sihteerit 14. muu hallintohenkilökunta.

Ensimmäisenä kriteerinä otosta muodostettaessa pidettiin voimassaolevaa työsuhdetta, edellyttäen sen jatkuneen yhtäjaksoisesti koko kevätkauden, eli UPJ -keskusteluiden ajan. Toiseksi edellytettiin, ettei otokseen valikoidu sellaisia henkilöitä, jotka ovat pitkällä virkavapaalla joko toisissa työtehtävissä, äitiyslomalla, hoitovapaalla tai muista syistä estyneitä ottamaan osaa kevään uudistusprosessiin. Kolmantena kriteerinä pidettiin sitä, ettei työsuhde ole päättymässä kesäkuussa. Viimeinen kriteeri oli erityisen tarpeen aineiston käytännön keruun kannalta. Lopuksi päätettiin sattumanvaraisesti, minkä päivien perusteella otokseen arvotaan henkilöitä.

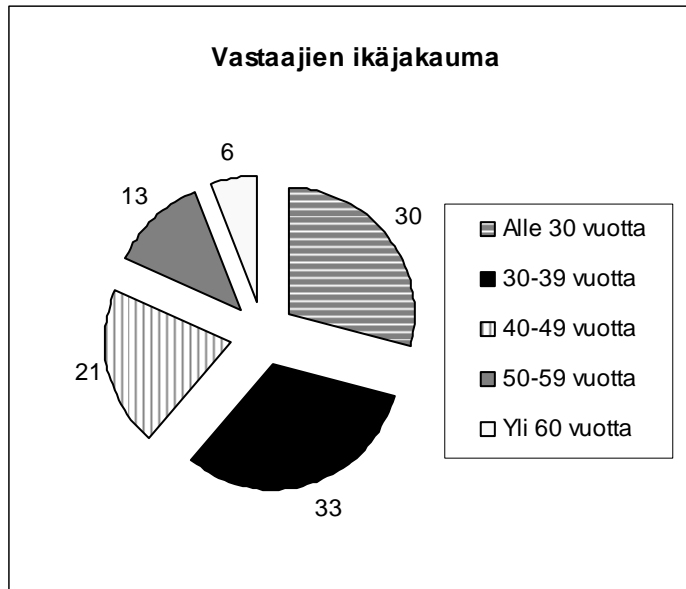
Ensimmäisellä postituskerralla otoksesta jäi pois 24 henkilöä, joilla ei joko ollut sähköpostiosoitetta, se oli väärä tai lomakekysely muista syistä palautui lähettäjälle. Tällaiset henkilöt koottiin kesäkuun loppupuolella yhteen henkilöstöryhmittäin ja tilalle tehtiin uusi otos samoilla kriteereillä, vain syntymäpäiviä muuttaen.

Lopullinen aineisto muodostuu 103 loppuun asti täytetystä lomakkeesta (vastausprosentti hieman alle 40 %). Tätä ennen kokonaisaineistosta poistettiin 20 puutteellisesti täytettyä vastausta. Teknillisen korkeakoulun kaikkiin yllä luokiteltuihin henkilöstöryhmiin suhteutettuna lopullinen aineisto on noin 4 % koko siitä henkilöstöstä, joka täytti vaaditut kriteerit otosta muodostettaessa.

Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastaajista (liite 3a) 65 % oli miehiä ja 35 % naisia. Luvut vastaavat melko tarkalleen TKK:n koko henkilöstön sukupuolijakaumaa. 93 % vastaajista työskenteli täysipäiväisessä palvelusuhteessa, 30 % vastaajista oli esimiesasemassa. Vastaajista 48 % kertoi saavansa palkkansa budjettivaroista ja 42 % kertoi saavansa palkkansa ulkopuolisesta

projektirahoituksesta tai vastaavasta. Kiinnostavaa oli, että loput vastaajista eivät osanneet sanoa, mistä heidän palkkansa tulee. Kuvassa 5 näkyy vastaajien ikäjakauma, joka vastasi muutoin varsin hyvin TKK:n ikäjakaumaa, lukuun ottamatta nuorinta ikäluokkaa. Tämä vajavaisuus yhdessä ikäluokassa selittyy osaksi otoksen muodostukseen liittyvien kriteerien takia. Liitteessä 3a ovat kuvaukset vastaajien taustatiedoista, kuitenkin siten, että vastaajien yksityisyyttä on suojattu jättämällä joitakin vastaajien tunnistamista helpottavia taustatekijöitä raportoimatta. Tilastollista tarkastelua varten joitain taustatietoluokkia yhdistettiin. Liitteessä 3b on esitetty taustatietojen uudelleen luokittelut.



Kuva 5. Lomakekyselyn vastaajien ikäjakauma (N= 103)

2.2.2 Kyselytutkimuksen teemat

Lomakekysely (liite 1b) jakautuu kuuteen lukuun, jotka muodostuivat seuraavanlaisesti:

1. Taustatiedot
2. Vanha palkkausjärjestelmä
3. Uuteen palkkausjärjestelmään liittyvä tiedonsaanti
4. Työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointi
5. Palkkausjärjestelmäuudistus
6. Järjestelmän kehittäminen

Vanha palkkausjärjestelmä. Taustatietojen jälkeen lomakekyselyn seuraava luku aloitettiin tiedustelemalla vastaajien ajatuksia vanhasta palkkausjärjestelmästä ja sen soveltamisesta. Ensimmäinen väittämäsarja pyysi vastaajia arvioimaan tyytyväisyyttään van-

haan palkkausjärjestelmään (Heneman & Schwab, 1985) ja toinen väittämäsarja keskittyi vanhan palkkausjärjestelmän soveltamiseen liittyvään esimiestyöhön (Price & Mueller, 1986; Jones, Scarpello & Bergmann, 1999). Molemmissa sarjoissa vastausvaihtoehdot olivat 1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= siltä väliltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä ja 6= en osaa sanoa.

Uuteen palkkausjärjestelmään liittyvä tiedonsaanti. Luvussa tiedusteltiin vastaajilta, mihin erilaisiin tiedotus- ja/ tai koulutustilaisuuksiin he olivat osallistuneet liittyen uuteen palkkausjärjestelmään. Tilaisuudet listattiin kyselyyn vastausvaihtoehtojen ”*Kävin*” ”*En käynyt*” ja ”*Ei järjestetty*” kanssa. Listassa oli mukana TKK:n yleisinfot tammi- ja helmikuussa, kouluttaja Seppo Heinon henkilöstö- ja esimieskoulutukset, mahdolliset osaston omat tilaisuudet, esimiehen järjestämät tilaisuudet, luottamusmiehen tai ammattiliiton järjestämät tilaisuudet sekä muiden yliopistojen ja korkeakoulujen järjestämät tilaisuudet.

Seuraavassa kysymyssarjassa pyydettiin arvioimaan, kuinka hyödyllistä tietoa vastaaja oli saanut eri lähteistä. Näitä lähteitä oli edellä mainittujen lisäksi; työkaverit, muut valtion virastot joissa palkkausta on uudistettu, yleinen mediassa käyty keskustelu, internetissä käyty keskustelu, puoliso, vanhemmat, ystävät ja karpäsenä katossa kuullut kommentit. Vastausvaihtoehdot olivat 1= ”*erittäin hyödytöntä*”, 3= ”*siltä väliltä*”, 5= ”*erittäin hyödyllistä*” ja 6= ”*en osaa sanoa, en ole saanut tietoa*”.

Uuden palkkausjärjestelmän soveltamiseen liittyvä tiedonsaanti -väittämäsarjassa vastaajaa pyydettiin arvioimaan asteikolla 1= ”*täysin eri mieltä*”, 3= ”*siltä väliltä*”, 4= ”*jokseenkin samaa mieltä*”, 5= ”*täysin samaa mieltä*” väittämiä, kuten ”*saan riittävästi tietoa uuden palkkausjärjestelmän valmistelun etenemisestä*”. Kaksi ensimmäistä väittämiä pohjautuvat Mulvey, LeBlanc ja Heneman’n (2002) palkkatietämysmittareihin Sarjan toiseksi viimeinen väittämiä taas on alun perin muokattu Jones, Scarpello ja Bergmann’n (1999) menettelytapojen oikeudenmukaisuusmittareista. Loput 10 väittämiä olivat tutkijoiden itsensä laatimia.

Vastaajien näkemyksiä tiedusteltiin siitä, ovatko he mielestään saaneet riittävästi tietoa uudesta palkkausjärjestelmästä ja sen valmistelun etenemisestä, ja olisiko vastaaja kaivannut lisää tietoa vaativuustasojen määrittämisestä, suoriutumisen arvioinneista tai arviointiprosessin kulusta.

Työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointi. Vastaajilta tiedusteltiin, ovatko he käyneet kehityskeskusteluja, kuinka usein ja kenen kanssa, sekä mistä syystä ei mahdollisesti ole käynyt keskusteluja. Lisäksi tiedusteltiin, onko vastaajaan sovellettu muun henkilöstön järjestelmää vai opetushenkilöstön järjestelmää ja pyydettiin ottamaan kantaa siihen, oliko järjestelmän valinta helppoa, ja mitkä tekijät mahdollisesti vaikuttivat, mikäli valinta oli vaikeaa. Väittämäsarjat, työn vaativuuden arviointi ja työsuorituksen arviointi, perustuvat muokattuina Jones, Scarpello ja Bergmann’n (1999) menettelytapojen oikeudenmukaisuusmittareihin. Vastausvaihtoehdot olivat: 1= erittäin hyödytöntä, 3=siltä väliltä, 5= erittäin hyödyllistä ja 6= en osaa sanoa. Sarjoissa tiedusteltiin vastaajan näkemyksiä väittämistä, kuten ”*esimieheni tutustui työni vaativuuden arviointikriteereihin ennen arviointia*” ja ”*esimieheni tutustui työsuorituksen arviointikriteereihin ennen sen arvioimista*”.

Palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuus väittämäsarjan taustalla on Erdogan, Kraimer ja Liden'n (2001) menettelytapojen oikeudenmukaisuutta kuvaavat mittarit. Sarjassa oli mm. väittämä ”*organisaatiomme työn vaativuuden arviointijärjestelmä on reilu*”. Vastausvaihtoehdot olivat jälleen yhdestä viiteen, täysin eri mieltä - täysin samaa mieltä. Vastaajilta pyydettiin myös kommentteja vaativuustasoista, suorituksen arvioinnista, työnkuvauksen tekemisestä, ohjauksesta, esimiehen ja alaisen mahdollisista näkemyseroista vaativuustasojen suhteen, mahdollisesta painostuksesta vaativuustasoja määriteltäessä ym.

Palkkausjärjestelmä uudistus. Luvussa pyydettiin arvioimaan palkkaus uudistusta, järjestelmälle asetettujen tavoitteiden toteutumista, suunnittelua ja käyttöönottoa ja uutta järjestelmää koskevia uskomuksia. Suurin osa tämän luvun väittämäsarjoista oli räätälöityjä joko tätä tutkimusta varten tai hyödynnettyinä aikaisemmista tutkimuksista. Käytössä oli myös Samapalkkaus -tutkimusryhmän (katso mm. Huuhtanen ym. 2005) kehittämiä väittämiä. Nämä väittämät käsittelevät palkkausjärjestelmä uudistukselle asetettujen tavoitteiden toteutumista.

Järjestelmän kehittäminen. Luvussa vastaajia pyydettiin omin sanoin kertomaan miten heidän näkemyksensä mukaan järjestelmää pitäisi kehittää, jotta se olisi oikeudenmukainen, kannustava ja kilpailukykyinen ja kuvailemaan minkälaisia haittoja tai hyötyjä vastaaja on havainnut käyttöönotosta koituneen itselleen.

2.2.3 Teemahaastattelut

Haastattelut olivat toinen osa aineistoa ja se kerättiin haastatteleamalla 20 henkilöä neljältä eri osastolta ja erillisyyksiköistä. Haastatteluihin valittiin yksi henkilöstö- ja opiskelijamäärältään suuri osasto, yksi tutkimuspainotteinen erillisyyksikkö, yksi henkilöstö- ja opiskelijamäärältään pieni osasto ja yksi tukiyksikkö. Päätöksen taustalla oli se tosiseikka, että kattavan otoksen muodostaminen koko TKK:n henkilöstöstä ei ole järkevää, eikä aikataullisesti mahdollista. Haastatteluihin valittiin näin ollen neljä osastoa tai erillisyyksikköä, jotka olivat luonteeltaan mahdollisimman erilaisia.

Haastateltavat valittiin yleensä osaston hallintojohtajan tai vastaavan avulla. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan paitsi mahdollisimman erilaisista yksiköistä, myös erilaisista työtehtävistä erilaisten näkemysten saamiseksi. Haastateltavana olleiden henkilöiden yksityisyyden turvaamiseksi tässä tutkimuksessa ei käytetä osastoista nimiä ja tunnistettavat kohdat on pyritty poistamaan tarkasti. Palkka-asioista puhuminen on monelle vaikea tilanne, eikä haastattelussa saavutettu luottamuksellinen ilmapiiri olisi ollut mahdollista ilman yhteisesti sovittuja pelisääntöjä aineiston käsittelystä.

Haastateltavien taustatiedot

Taustatiedot ovat henkilöiden yksityisyyden suojaamiseksi kirjattu tähän yhteyteen erittäin yleisellä tasolla. Haastateltavista kaikki olivat kokopäivätyössä haastatteluhetkellä. 16 haastatelluista oli suorittanut vähintään diplomi-insinöörin tai maisterin tutkinnon, kahdella vastaajalla oli kaksi eri tutkintoa, kolmannen suorittaessa paraikaa toista tutkintoaan. Neljän haastateltavan koulutustausta vaihteli ammattikorkeakoulututkinnosta keskikouluun. Haastateltavien työtehtävien kirjo oli laaja, haastateltavissa oli mm. osaston

johtajia, suunnittelijoita, sihteereitä, tutkijoita, opettavia tutkijoita ja professoreita. Haastateltavat olivat työskennelleet TKK:ssa eri pituisia vuosimääriä. Eräs oli työskennellyt vasta vuoden, kun taas muutama oli tehnyt koko työuransa TKK:ssa. Haastateltavista 12 sai rahoituksensa kokonaisuudessaan budjettirahoista, viiden henkilön rahoituksesta puolet tuli ulkopuolisesta lähteestä ja puolet budjettivaroista, ainakin yhden henkilön rahoitus tuli kokonaan ulkopuolelta ja kahden henkilön rahoituspohja jäi epäselväksi. 13 vastaajista oli vakituisessa palvelussuhteessa, yksi oli toistaiseksi voimassa olevassa suhteessa ja loput olivat määrä-aikaisissa suhteissa. Haastatelluista 13 oli esimiesasemassa.

Haastatteluiden teemat

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina (haastattelurunko liitteessä 2), joiden sisältö vaihteli hieman riippuen haastateltavasta. Haastattelujen runko ja perusrakenne pysyivät kaikkien haastattelujen aikana samana siten, että haastattelurunko oli jaettu kolmeen eri aihealueeseen; johtaminen vastuualueella, UPJ:n toteuttaminen ja soveltaminen vastuualueella, ja näkemykset palkkausuudistuksesta ja sen vaikutuksista. Esimiesasemassa olevia pyydettiin kertomaan kokemuksistaan arvioinneista ja näkemyksiään uudesta palkkausjärjestelmästä erityisesti esimiesnäkökulmasta.

”Johtaminen vastuualueella” teemassa käsiteltiin laajasti johtamista ja esimiestyötä TKK:ssa ja vastuualueellaan. Käsillä olevassa raportissa hyödynnetään vain haastateltavien kokemuksia palkan ja muiden palkitsemistapojen käytöstä ja merkityksestä johtamisen apuvälineenä. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin, minkä he kokevat palkitsevaksi ja kannustavaksi.

”UPJ:n toteuttaminen ja soveltaminen vastuualueella” teemassa kysyttiin haastateltavan näkemyksiä vastuualueen tiedottamisesta, koulutuksesta ja epäformaalista viestinnästä liittyen UPJ:n. Lisäksi tiedusteltiin haastateltavan henkilökohtaisia näkemyksiä UPJ:stä ja sen tarkoituksesta, käytännön toteuttamisesta ja kokemuksia arviointitapahtumasta.

”Näkemykset palkkausuudistuksesta ja sen vaikutuksista” teemassa kysyttiin haastateltavilta, mitä mieltä he ovat koko uudistuksesta, mitä hyvää tai huonoa järjestelmässä ja sen toteutuksessa on, uskomuksia siitä tuleeko UPJ vaikuttamaan TKK:n johtamiseen ja esimiestyöhön ja kuinka se tulee vaikuttamaan, vai onko jo vaikuttanut haastateltavan omaan työhön.

2.2.4 Aineiston tilastollinen analysointi

Lomakekyselyn likert -asteikollisia ja muita vastausvaihtoehtoiltaan ennalta rajattuja kysymyksiä analysoitiin SPSS 12.0 for Windows-tilasto-ohjelmalla. Tutkimuskysymyksiin vastattiin selvittämällä, mikä oli vastaajien (keskimääräinen) kokemus ja näkemys tutkimuksen kohteena olevista asioista ja miten kokemukset erosivat eri vastaajaryhmien välillä. Tutkimuksessa myös selvitettiin, miten vastaukset suhtautuivat muuhun valtion henkilöstöön, jossa on tehty vastaavan tyyppinen palkkausuudistus. Lisäksi selvitettiin, miten TKK:n vastaajien näkemykset erosivat muiden yliopistojen näkemyksistä.

Aineistoa tiivistettiin faktorianalyysin avulla²¹. Faktorianalyysi tehtiin ensisijaisesti tutkimuksien teoreettisin perustein (ks. lähteet kyselylomakkeen teemoissa), toissijaisesti faktoritulkinnan mukaan. Faktorianalyysin perusteella väittämistä muodostettiin summamuuttujia (ks. kuvaukset liitteessä 4b; korrelaatiot summamuuttujien välillä liitteessä 4c). Summamuuttujien ja taustatietoluokkien (liitteet 4b ja 3b) välisiä eroja tarkasteltiin ANOVA:lla²². Vain merkitsevät erot ($p < 0,05$) ryhmien välillä on raportoitu. Parittaisia vertailuja (mm. t-testi) ei tähän raporttiin tehty.

Kyselyyn vastanneiden näkemyksiä verrattiin Tekniikan akateemisten samoihin aikoihin toteuttamaan kyselytutkimukseen (TEK, 2005), jossa oli aineistoa useammasta yliopistosta. Vertailua tehtiin sekä suhteessa TKK:n vastaajien aineistoon että suhteessa koko aineistoon. Tekniikan akateemisten liiton kysely oli heidän verkkosivuillaan täytettävissä kevään 2005 uudistusprosessin aikana. Vastauksia tulkitessa tulee huomioida, että TEK:n kyselyyn vastanneista Teknillisen korkeakoulun henkilöstöstä 90,7 % oli TEK:n jäseniä. Kaikista TEK:n UPJ -kyselyyn vastanneista 107 (N=579) oli Teknillisestä korkeakoulusta. TEK:n kysely valmistui heinäkuussa 2005.

Toinen vertailukohta oli luvussa 1 (s. 12) esitelty Palkkausuudistus valtiosektorilla -raportti (Huuhtanen ym. 2005). Tutkimuksessa oli aineistoa kuudesta valtion virastosta²³. Tässä raportissa vertailussa käytettiin mallinnus- ja arviointivaiheiden tuloksia. Järjestelmä oli otettu käyttöön kaikissa organisaatioissa ennen tämän tutkimuksen tekemistä²⁴. Mallinnusvaiheen kyselyt toteutettiin organisaatiosta riippuen joko syksyllä 2003 tai alkuvuodesta 2004. Arviointivaiheen kysely toteutettiin kaikissa organisaatioissa toukuussa 2005. Mallinnusvaiheessa vastausprosentti oli 45 % (N=574) ja arviointivaiheessa 34 % (N= 417). Tässä raportissa on tarkasteltu yksittäisten muuttujien keskiarvoja. Vastauksia tulkitessa tulee huomioida, että koska kaikki Palkkausuudistus valtiosektorilla -raportin kyselyt on tehty sen jälkeen kun uusi palkkausjärjestelmä on jo otettu käyttöön, voidaan tuloksia vertailla Teknillisen korkeakoulun UPJ -kyselyyn vain suuntaa antavasti.

²¹ Maximum likelihood-estimaatio faktorien orthogonaalisuusoletuksella. Analyysit on saatavissa kirjoittajilta.

²² One-way anova. Analyysit on saatavissa kirjoittajilta.

²³ Ulkoasiainministeriö, Turvatekniikan keskus, Ilmatieteen laitos, Geologian tutkimuskeskus, Suomen Akatemian hallintovirasto ja Väestörekisterikeskus.

²⁴ Järjestelmä oli otettu käyttöön Ulkoasiainministeriössä vuonna 2003, Turvatekniikan keskuksessa vuonna 1998, Ilmatieteen laitoksella vuonna 1997, Geologian tutkimuskeskuksessa vuonna 1998, Suomen Akatemiassa vuonna 2003 ja Väestörekisterikeskuksessa vuonna 1999

2.2.5 Tekstianalyysi

Lomakekyselyn avokysymyksissä käytettiin sisällön erittelyä, joka Eskolan ja Suoran (1999, 186 - 187) mukaan sopii hyvin tutkimukseen, jossa pyritään selvittämään miten, ja mistä ilmiöstä keskustellaan tai ei keskustella. Perinteisessä sisällön erittelyssä kuvataan kvantitatiivisesti tekstin sisältöä. Mittaus tapahtuu siten, että lasketaan, kuinka monta kertaa jostakin asiasta on puhuttu tai kuinka usein jotakin termiä on käytetty. Analyysissä käytettiin apuna teemoittelua (Vallin 2001, 26). Teemoittelussa vastaajien kommentit lajitellaan erilaisten teemojen avulla ryhmiin.

Teemahaastattelut litteroitiin sanatarkasti. Haastattelujen analysoinnissa käytettiin apuna Atlas 4.1 for Windows 95 -ohjelmaa. Analyysien tarkoituksena oli saada ymmärrystä siitä, miten haastateltavat olivat kokeneet 1) palkitsemisen aiemmin, 2) kevään 2005 tiedotuksen ja arvioinnit ja 3) minkälaisia näkemyksiä henkilöillä oli UPJ:n mahdollisuuksista ja haasteista (vrt. tutkimuskysymykset). Tutkijat luokittelivat aineistoa haastattelujen keskeisimpien teemojen mukaisesti. Haastatteluteksti luokiteltiin ensin karkeasti seuraavien teemojen mukaisesti:

- ”kokemukset vanhasta palkkausjärjestelmästä”(haastateltava kuvaa vanhan palkkausjärjestelmän käyttöä)
- ”kokemukset muista palkitsemistavoista” (haastateltava kertoo, mitä muita palkitsemistapoja on käytössä)
- ”palkitsevaa”(haastateltava puhuu siitä, minkä hän kokee palkitsevaksi)
- ”tiedonsaanti” (haastateltava puhuu siitä, miten hän on saanut tietoa uudesta palkkausjärjestelmästä ja ongelmista tiedonsaannissa)
- ”kokemukset työnkuvauksista” (haastateltava puhuu työnkuvauksen tekemisestä ja tähän liittyvistä seikoista)
- ”kokemukset arvioinnista” (haastateltava puhuu arviointitapahtumasta)
- ”tarve UPJ:lle” (haastateltava puhuu siitä, onko palkkausuudistukselle hänen mielestään tarvetta)
- ”näkemykset UPJ:n mahdollisuuksista / haasteista” (haastateltava kertoo näkemyksistään uuden palkkausjärjestelmän mahdollisista vaikutuksista)
- ”toiveita jatkokehittämiselle” (haastateltava kertoo konkreettisempia toiveita jatkosta)

Ensisijaisen luokittelun jälkeen teemojen sisällä tehtiin hienojakoisempi sisällön analyysi. Luokittelu perustuu tutkijoiden tekemään tulkintaan, eikä luokissa olevien lainausten määrä ole yhtäpitävä aineistossa esiintyvien lainausten kanssa. Haastattelun analyysillä pyrittiin löytämään ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, eikä kattavasti

kertomaan, mitä mieltä haastateltavat (tai etenkin TKK:n henkilöstö) on. Luokittelussa on mainittu ainoastaan, onko haastateltava ollut esimiesasemassa.

2.2.6 Tutkimuksen kulku

Toukokuussa 2005 valmisteltiin lomakekyselyä ja valmis lomake lähetettiin vastaajille kesäkuussa. Lomakekysely toteutettiin Surveyor -ohjelmalla ja sähköinen lomakekysely lähetettiin sähköpostin välityksellä otokselle. Tutkimuksen saatekirjeessä korostettiin kyselyn luottamuksellisuutta, varsinkin siksi, että taustatiedot ovat hyvinkin paljastavia pienten henkilöstöryhmien kohdalla.

Vastausaikaa annettiin ensimmäisellä kerralla juhannukseen 2005 asti, mutta vähäisen vastausprosentin seurauksena vastausaikaa jatkettiin useita kertoja ja viimeiset vastaukset saatiin elokuun 2005 alussa.

3. Tulokset

3.1 Vanha palkkausjärjestelmä ja palkkausuudistuksen tarve

Tutkimuskysymys 1: Miten uusi palkkausjärjestelmä koetaan suhteessa vanhaan palkkausjärjestelmään?

Vastaajilta kysyttiin tyytyväisyyttä vanhaan A-palkkatalukoihin perustuvaan järjestelmään, jaon oikeudenmukaisuuteen ja palkkausjärjestelmään liittyvään esimiestyöhön. Lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan, oliko palkkausuudistukselle tarvetta ja onko uusi palkkausjärjestelmä parempi kuin vanha. (Liite 6)

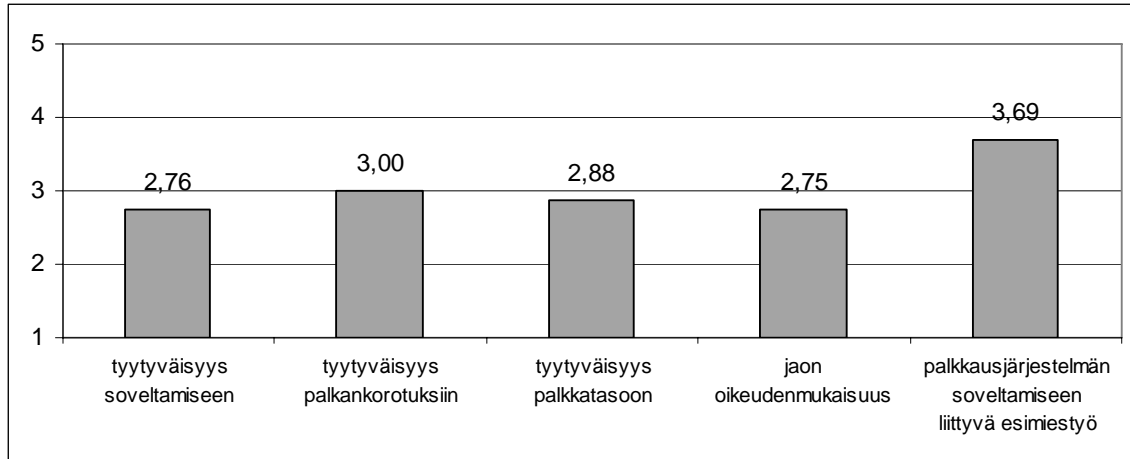
Teemahaastatteluissa henkilöiden kokemukset vanhasta palkkausjärjestelmästä nousivat esiin mm. puheena palkkaluokista, henkilökohtaisista lisistä ja kuoppakorotuksista. Maininnat projektitutkijoiden palkkauksesta liittyivät vain kaukaisesti vanhaan A-palkkaluokkajärjestelmään. Kaikki esille nousseet teemat esitellään liitteessä 7, tämän luvun yhteydessä tarkastellaan nähdäksemme keskeisimpiä teemoja jotka kertovat haastateltavien näkemyksistä vanhasta palkkausjärjestelmästä ja palkkausuudistuksen tarpeesta.

3.1.1 Kokemukset vanhasta palkkausjärjestelmästä

Vastaajat olivat keskimäärin tyytymättömiä vanhan palkkausjärjestelmän soveltamiseen eli palkkausjärjestelmään²⁵, siihen liittyviin toimintatapoihin, johdonmukaiseen soveltamiseen ja tiedonsaantiin (kuva 6). Hieman tyytyväisempiä oltiin kuitenkin palkankoro-

²⁵ Summamuuttujissa käytetyt väittämät on esitelty liitteessä 4 b

tuksiin, tyytyväisyyden palkkatasoon jäädessä keskimäärin vain hieman kielteiselle puolelle. Vastauksissa oli kuitenkin paljon hajontaa. Esimiesten toiminta vanhan palkkausjärjestelmän soveltamisessa koettiin keskimäärin hyväksi. Kokemukset jaon oikeudenmukaisuudesta olivat keskimäärin hieman alhaisia. Palkan ei koettu vastaavan koulutusta, työtä, työpanosta, kokemusta jne.



Kuva 6. Tyytyväisyys vanhan A-palkkajärjestelmän mukaiseen palkkausjärjestelmän soveltamiseen, palkankorotuksiin, palkkatasoon, jaon oikeudenmukaisuuteen ja palkkausjärjestelmän soveltamiseen liittyvään esimiestyöhön. (1=erittäin tyytymätön, 3=siltä väliltä, 5=erittäin tyytyväinen, N=101-103).

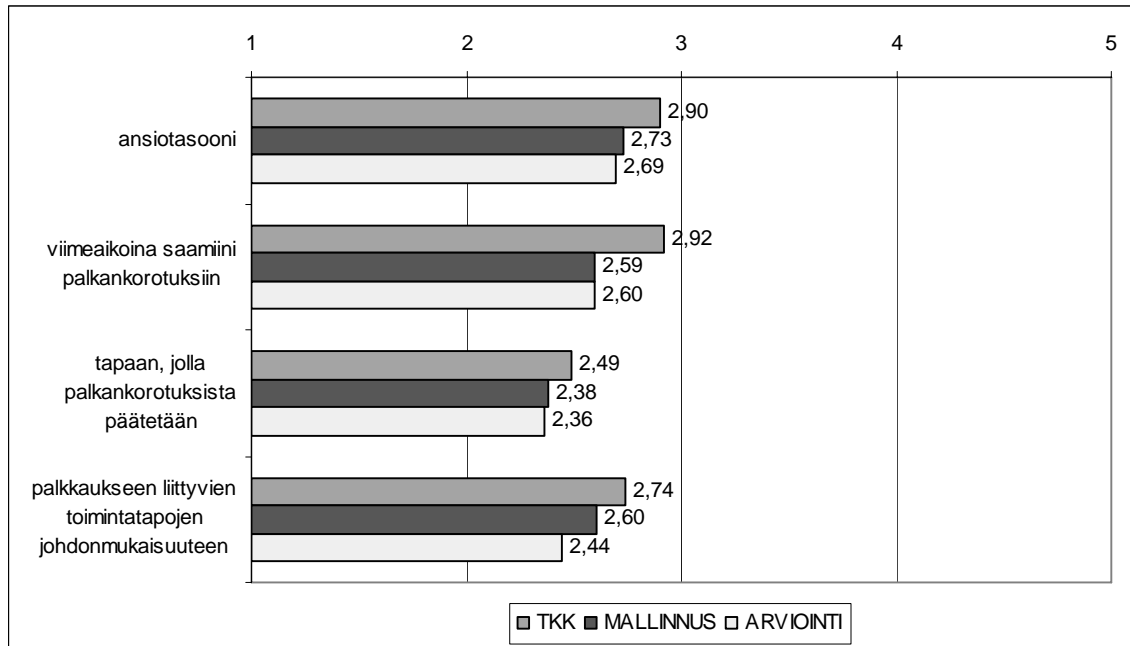
Erot taustamuuttujien suhteen

Hajontaa vastauksissa selittivät tilastollisesti merkitsevästi henkilöstöryhmä, vastaajan ikä, työskentelyaika tehtävässä, ammattiliittotausta ja työn rahoituslähde.

Muu henkilöstö koki tutkimus - ja opetushenkilöstöä voimakkaammin tyytymättömyyttä jaon oikeudenmukaisuuteen (kuva 1, liite 5). Alle 30-vuotiaat olivat muihin ikäryhmiin nähden tyytyväisimpiä jaon oikeudenmukaisuuteen (kuva 2, liite 5). Ulkopuolisella rahoituksella työskentelevät olivat budjettirahoituksella työskenteleviä tyytyväisempiä jaon oikeudenmukaisuuteen (kuva 3, liite 5) ja alle 2 vuotta tehtävässään työskennelleet olivat tyytyväisempiä kuin kauemmin TKK:ssa työskennelleet (kuva 4, liite 5). Lisensiaatin tai tohtorin tutkinnon suorittaneet vastaajat olivat tyytyväisempiä palkkausjärjestelmän soveltamiseen kuin ammattikoulun, lukion tai opistotason käyneet (kuva 5, liite 5). Akavan alaisiin ammattiliittoihin kuuluvat vastaajat olivat keskimäärin tyytyväisempiä palkkausjärjestelmän soveltamiseen kuin muihin ammattiliittoihin kuuluvat tai ne vastaajat, jotka eivät kuulu mihinkään liittoon (kuva 6, liite 5). Akavan alaisiin ammattiliittoihin kuuluvat vastaajat olivat keskimäärin tyytyväisempiä palkkausjärjestelmän soveltamiseen liittyvään esimiestyöhön kuin muihin ammattiliittoihin kuuluvat tai ne vastaajat, jotka eivät kuulu mihinkään liittoon (kuva 7, liite 5). Alle 2 vuotta tehtävässään ja 3 - 5 vuotta tehtävässään olleet vastaajat olivat tyytyväisempiä palkkatasoonsa kuin pidemmän aikaa samassa tehtävässä olleet (kuva 8, liite 5)

Vertailu valtion virastoihin

Vertailussa raporttiin ”Palkkaus uudistus valtiosektorilla”²⁶ kävi ilmi (kuva 7), että TKK:n vastaajat olivat valtiohankkeen vastaajia hieman tyytyväisempiä nykyiseen ansiotasoon, viimeaikoina saatuihin palkankorotuksiin, tapaan jolla palkankorotuksista päätetään ja palkkaukseen liittyvien toimintatapojen johdonmukaisuuteen, kuin valtiosektorin kuuden työpaikan henkilöstö. Täytyy kuitenkin muistaa, että ”palkkaus uudistus valtiosektorilla” - raportin aineistot on kerätty kun uusi palkkausjärjestelmä oli jo otettu käyttöön, eli vertailun kohteena oleva palkkausjärjestelmä on erilainen.



Kuva 7. Palkkatyytyväisyys TKK:ssa (N=90 - 103) ja kuudessa valtion organisaatiossa niiden mallinnusvaiheessa (N=481 - 560) ja arviointivaiheessa (N=364 - 411), luvut ovat keskiarvoja. (1=erittäin tyytymätön, 3=siltä väliltä, 5=erittäin tyytyväinen)

Haastateltavien näkemyksiä vanhasta palkkausjärjestelmästä

”Kaksi asiaa lähtökohtana: Toisaalta valtiotyönantaja sanoo missä kaappi seisoo ja siitä ei paljon pysty tekemään ja sehän on varsin kapea. Sitten tämä haarukka on, että oikein hyvästä ei voi kauhean paljon maksaa, sitähan valtio ei halua ja se on jonkinmoinen pulma kyllä. Toisaalta kaikki keinot on tietenkin ollut käytössä, että kilpailukykyistä palkkaa voisi maksaa. Tämä ulkopuolinen, täydentävä rahoitus on antanut aika paljon vapaita käsiä. Valtiotyönantajalla pitäisi olla enemmän joustoa näissä, vaikka vuosien saatossa on koko ajan se jousto lisääntynyt.

²⁶ Palkkaus uudistus valtiosektorilla. Tutkimus työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien toimivuudesta ja vaikutuksista sukupuolten välisiin palkkaeroihin. (Huuhtanen ym. 2005)

Ei voida rekrytoida siten, että maksetaan niin paljon kuin tarvitaan. Täällä perustetaan ensin virka ja sitten siihen takkiin otetaan joku sopiva ihminen. Eikö se ole aika hölmö periaate, että jos halutaan hoitaa joku homma, niin ensin otetaan takki ja sitten siihen takkiin pitää sopiva ihminen saada, että ensin ei löydetä ihmistä. Tämä nyt on tietysti kärjistetty.” (Esimies)

Yllä oleva sitaatti kuvaa monipuolisuudessaan teemahaastatteluissa esille nousseita puhe- tapoja vanhasta palkkausjärjestelmästä ja sen mahdollistamista palkitsevista tekijöistä (liite 7). Haastateltavat kertoivat vanhan palkkausjärjestelmän mukaisista palkkaluokista, henkilökohtaisista lisistä, kuoppakorotuksista, ikälisistä, viroista ja projektityöntekijöiden palkkauksesta suhteessa vanhoihin palkkaluokkiin – ja muihin käytäntöihin.

Puhe palkkaluokista oli toteavaa: *”Jos on virka auki niin sen viran mukaan. Ei siinä ole paljon vaihtoehtoja.”* (esimies). Henkilökohtaisesta lisästä puhuttaessa haastateltavat kertoivat joko kuinka systeemi on konkreettisesti toiminut, tai kuten eräs vastaaja joka koki palkitsemisen henkilökohtaisella lisällä hieman problemaattiseksi: *”Meillä on tällaisiakin ollut, että on maksettu hyvälle tyypeille tietty lisä. Minulla on ollut vähän sellainen tunne, että ne on niin kuin vähän laittomia. Tämä vanha systeemi on ollut tavallaan niin jäykkä, että kaikki mikä siitä on poikennut, niin olet joutunut anomaan ja tuntuu, että silloin olet venyttänyt systeemiä. Se on niin kuin laitonta. Se ei ole antanut varaa maksaa hyvälle. Siis minä sanoisin, että henkilö on hyvä jos se osaa ottaa vastuuta ja siitä pitäisi maksaa”* (esimies).

Myös puhe kuoppakorotuksista oli toteavaa *”Kerran vuodessa näitä kuoppakorotuksia on voinut hakea”* (esimies). Ikälisät koettiin ongelmallisiksi palkitsemisen välineenä. Ne nähtiin alaisen kannalta ehkä liiankin automaattisiksi ja turvallisiksi: *”Jokainenhan sitä on aloittanut jostain ja kerännyt niitä ikälisiä, mutta se on sitten tosi epäreilua jossain vaiheessa, että se menee niin, että uusi ihminen tekee töitä niska limassa ja saa paljon vähemmän palkkaa kuin ne, jotka ovat olleet talossa pitkään ja joista voi vähän jopa aistia, että eläkettä odotellessa”* (alainen).

Puhe viroista palkkiona nostettiin esille arvostuksena tehtyä työtä kohtaan. Haastateltava korosti, että: *”ei tietenkään virkaa perusteta vaan palkkioksi, kyllähän sen täytyy lähteä tarpeista, mutta silloin tuntui siltä, että ansaitsin tämän, kun hoidin sijaisuuden niin hyvin”* (alainen). Samapalkkaisuus koettiin tärkeänä asiana myös projektityöntekijöiden palkkauksessa: *”Kaikki saa samaa palkkaa, kaikki tekee samaa asiaa ja tarvitsevat siinä muiden tukea. Koska työ perustuu niin paljon yhteistyölle, että aina autetaan toisia kun joku osaa jotakin asiaa enemmän. Meistä kukaan ei voi sanoa hallitsevansa kaikkia näitä osa-alueita”* (alainen). Projektityöntekijöiden palkkauksen koettiin vain etäisesti perustuneen palkkaluokkiin. Palkkauksen perusteena on ollut mm. TEK:n palkkasuosituksat.

Muina palkitsemistapoina haastateltavilla nousi mieleen mm. konferenssimatkat ulkomaille. Toiset kokivat sen hyvin palkitsevaksi, toiset taas epäilivät, voidaanko työmatkoja laskea palkitsemiseksi. Ristiriitaisena koettiin myös virkistyspäivät. Toiset haastateltavista näkivät ne palkitsevina, toiset eivät pitäneet niitäkään palkitsemismuotona. Palkitsemisena mainitsivat haastateltavat myös pullakahvit, virka-ansiomerkit, hyvän ja miellyttävän työympäristön ja hallittavissa olevan työmäärän. Käytössä on myös paikoin palkkio

opetuksesta ja/tai julkaisuista. Kannustusapurahat mainittiin myös merkittävänä tulonlähteenä.

Työpaikan jatkuvuus tuli esiin käänteisenä palkitsemismuotona. Tässä yhteydessä keskusteltiin usein myös rahoitustilanteesta. Esimerkkinä eräs haastateltava kertoi, että: *”jos olet tehnyt työsi hyvin, niin se on hyvä, mutta jos sinä olet tehnyt työsi huonosti, niin et saa jatkomääräystä. Jos sinulla ei mene hyvin, tiedät sen siitä, että sinulle ei ilmesty palaria päivää ennen palkkapäivää lokeroon palkkakuorta”* (esimies).

Palkitsevaksi koettiin (liite 7) mm. vastuu ja vaikutusmahdollisuudet, työn haasteellisuus, työyhteisössä viihtyminen, uusien ideoiden keksiminen, itsensä ja työyhteisön kehittäminen: *”Kyllä se on se, kun näkee, että labra kehittyy ja ihmiset ovat innostuneita, me ollaan saatu uusia laitteita ja siivottu nurkat ja kaikkea tommoista. Kyllä se on se, että on semmoinen innostunut meininki, että kun ollaan saatu uusia laitteita, niin jengi pyörii niiden ympärillä ja keksii, että mitä kaikkea niillä voisi tehdä”* (esimies).

Palkitsevaksi omassa työssä koettiin myös tunnustus työstä, kiitos esimieheltä, vapaus työaikojen suhteen, palaute opiskelijoilta ja ilo opiskelijoiden onnistumisesta: *”Kun minä olen tehnyt enimmäkseen opetustyötä tässä viime aikoina, niin kyllä se on aina voitto kotiini siinä vaiheessa, kun joku pääsee hyvällä arvosanalla tentistä läpi ja saa tutkintotodistuksen käteen”* (esimies). *” Vaikka semmoinen tilanne, että opiskelija joka on monta vuotta hakenut tänne eikä ole päässyt ja sitten pääsee ja se on aivan onnessaan siitä ja tällaiset asiat”* (esimies).

Eräs esimies koki roolinsa lähinnä tutkijoiden sisäisen motivaation tukijaksi: *”Näitten tutkijoitten suhteen kun nämä on tämmöisiä oman tiensä kulkijoita. Siis semmoisia tyyppejä justiin jotka on vihkiytynyt sille hommalle ja niillä on selvät tavoitteet. Ei tässä oikeastaan muuta kuin yrittää jeesata parhaan kykynsä mukaan, että he pystyvät tekemään töitä ja saavat palkinnon siitä, että he pääsevät sinne. Ne on vähän erikoinen ryhmä ihmisiä. Ne ei ehkä kaipaakaan niin kauheasti sitä semmoista ulkoista huomaamista, tai siis varmaan arvostavat sitä. Siis kaikkihan me kaivataan sitä, että meitä pajataan, mutta ne kriteerit on ihan eri sfääreissä, se on sellaista sisäistä palkitsemista. Se ei vaadi kuin sen, että joskus toteaa, että sinä nyt satut olemaan maailman paras, siinä se vaan on.”* (esimies)

Myös ”virkamiesmäinen mielenlaatu” kiitoksen ja palkitsemisen suhteen nousi esiin: *”Kai se on joku tietynlainen mielenlaatu, että jos haluaa näissä valtion hommissa olla. En minä kyllä koe, että täällä olisi jotain erityisiä tapoja kiitoksen lisäksi. Jotenkin oletetaan, että hoidetaan ne asiat, mitkä kuuluukin hoitaa, vaikka välillä olisikin tosi kiire”* (alainen). *”Itsestä tuntuu ikävältä katsoa ihmisiä, jotka on ollut 30 vuotta ja on ottanut enemmän ja enemmän vastuulle ja heitä ei ole millään tavalla koskaan palkittu. Julkishallinnon virkamiehet eivät jotenkin koe sitä tehtäväkseen. Se kuuluu yritysmaailmaan heidän mielestään.”* (alainen).

3.1.2 Tarve palkkausjärjestelmän uudistukselle

Palkkaus uudistuksen tarvetta arvioitiin useista näkökulmista niiden kokemusten ja näkemysten pohjalta, joita kyselyyn vastanneilla ja haastateltavilla oli. Keskimäärin vastaajat olivat varovasti arvioiden sitä mieltä, että palkkausjärjestelmäuudistukselle oli tarvetta (taulukko 1). Kuitenkin vastaajat kokivat keskimäärin, että vanha palkkausjärjestelmä oli parempi. Vastauksissa oli paljon hajontaa.

Taulukko 1. Palkkausjärjestelmäuudistuksen tarve (1= täysin eri mieltä ... 5= täysin samaa mieltä, N= 81 – 103)

	ka	sd
Palkkausjärjestelmäuudistukselle oli tarvetta	3,3	1,39
Mielestäni vanha palkkausjärjestelmä oli parempi	3,4	1,62

Avovastauksia saatiin kysymykseen ”Minkälaisia hyötyjä olet havainnut UPJ:stä koituneen itsellesi ja työkavereillesi?” 46 ja avokysymykseen ”Minkälaisia haittoja olet havainnut UPJ:stä koituneen itsellesi ja työkavereillesi” 54. Liitteessä 6 on kuvattu kaikki esille nousseet teemat, jotka tässä tiivistetysti esitellään.

Hyödyistä puhuttaessa valtaosa vastaajista (15) oli sitä mieltä, että UPJ:n käyttöönoton hyödyistä on vaikea puhua vielä tai että hyötyjä ei ole näkyvissä ”*UPJ ei ole käytössä*” ja ”*ei ainakaan vielä mitään*”. Kuitenkin selkeä ryhmä vastaajia (7) mainitsi erikseen, että ”*tehtäväkuvien kirjoittaminen ja samalla selkeyttäminen on ehdottomasti positiivista, joka olisi pitänyt tehdä TKK tasolla jo aikoja sitten*”. Tätä ryhmää lähellä oli myös ryhmä (6) joiden mielestä kehityskeskustelu keväällä oli selkeä hyvä asia. Hyödyiksi käyttöönotosta koettiin myös odotukset palkkatason noususta (6) ”*varsinkin nuoret tutkijat ovat positiivisen odottavalla kannalla*”. Pienemmissä ryhmissä pohdittiin motivaation lisäämistä, tiedon lisääntymistä palkkauksesta ”*on hyvä tietää oman työnsä vaatimuksista ja palkkauksen muodostumisesta*” ja mm. esimiesten kartoituksen hyödyllisyyttä (1) ”*esimiehen kartoitus oli oman työni kannalta hyvä asia. Myös vastuukysymykset nousivat keskusteluun eri tavalla kuin aiemmin*”.

Eniten haittoja aiheuttavana pidettiin (16) järjestelmään tutustumiseen mennyttä työaikaa ”*Lisää töitä, aikaa kuluu paljon. Rankkaa ajatella, että tehtäväkuvaukset käydään läpi joka vuosi. Vie esimieheltä aikaa, joka on pois muista töistä*”. Kuten hyödyistäkin puhuttaessa, 15 vastaajaa totesi, että myös haitoista on liian aikaista puhua. Huoli tulevaisuudesta ja tulevasta palkasta välittyi 9 vastauksessa. Myös ärsyyntymistä työtovereiden tapaan keskustella asiasta oli havaittavissa, kuten eräs vastaaja totesi: ”*ei suuria haittoja. Tässä vaiheessa ihmetyttää, minkälaista palkkaa saan ensi vuonna. Työyhteisössä tietysti vertaillaan, millaisen arvion kukin on saanut, ja ainakin itseäni ärsyttää sellainen suunnattomasti*”. Toiset haastateltavista miettivät työtehtävien junailuja (5). ”*Töitä, joista työntekijät luulevat olevan itselleen etua, on junailtu itselle*”. Myös turhautuneisuus näkyi ainakin neljästä vastauksesta ”*ihmisiä on alkanut vituttamaan*”. Jotkut pelkäsivät uudistuksen vaikutusta palkkaan (3) ”*epäilen, että järjestelmä saattaa johtaa tilanteeseen, jossa saan tulevaisuudessa huonompaa palkkaa kuin ennen UPJ:n käyttöönottoa ylennetyt henkilöt*”. Niin ikään kolme vastaajaa koki pelottavaksi sen, ”*että yhteistyön sijaan syntyy turhaa kilpailua*”.

Haastateltavien näkemyksiä uudistuksen tarpeellisuudesta

” Vanha oli mun mielestä sillä tavalla jäykempi, että oli olemassa tietyt virat jotka oli laitettu tiettyihin palkkaluokkiin riippumatta siitä kuinka ne hoiti. Tietysti hyvin hoitaneelle pystyi hakemaan sitä henkilökohtaista lisää. Sinänsä tämä menettely, että käydään tällain perusteellisesti, vaativan tehtävän voi hoitaa heikommin ja päinvastoin. Henkilökohtainen suoriutuminen jaettuna näihin alaosa-luokkiin, minusta se oli hyvin analyttinen ja hyvä tapa ja syvensi kehityskeskustelua. Oli minulle oikeastaan yllätys kuinka paljon pystyttiin menemään syvemmälle ja konkreettisempaan. Aikaisemmin ei ikään kuin ollut sellaisia työkaluja. Se vaati vaan sitä, että itse avaa arkojakin aiheita mihin tämä nyt vaikka henkilökohtaisen suoriutumisen arviointi antaa aihetta. Sen kautta on helpompaa antaa nk. rakentavaa kritiikkiä, koska sen avulla pystyi osoittamaan, että koska olet näin ja näin suoriutunut ja toisaalta pystyi löytämään omille kiitoksilleen myös paremmat muodot. Jäsennellymmin ja analyttisemmin kuin aikaisemmin on ehkä pystynyt kiittämään hyvästä suorituksesta” (esimies).

”Tämä on kauhean hyvä juttu, kyllä tästä tulee ihan käyttökelpoinen väline verrattuna vanhaan, että aikaisemminhan tällaisista asioita ei puhuttu pahemmin, mutta nyt on tällainen hyvä työväline olemassa ja sitten voidaan vaikka puolen vuoden välein katella, että missä mennään ja semmoinen muodollinen palautteen antaminen tulee varmaan systemaattisemmaksi. Kokonaisuudessaan kyllä mä näen tässä mahdollisuuksia ja pidän sitä hyvänä, mutta tämä siirtymävaihe on kauhean vaikea. Ne jotka on täällä pitkään olleet pelkää muutoksia, tai en mä tiedä onko se sitä muutosta, mutta vieras uusi asia on aina pelottava ja se, että miten tähän nyt tultiin ja miten tähän ollaan menty” (esimies)

Haastateltavien puhe uudistuksen tarpeesta koski vanhan järjestelmän jäykkyyttä. *”Palkat on aikalailta jääneet jälkeen, mutta sitten taas semmoisissa tilanteissa, että henkilö istuu vuosikausia täällä tekemättä juuri mitään ja sä maksat sille isoa likkaa ikälisillä, niin siihen kun ajattelee, niin tämä on oikeudenmukaista, että siitä osaamisesta ja tekemisestä saa palkkaa eikä siitä olemisesta” (esimies).* Muutamat haastateltavista kokivat uudistuksen tarkoituksen jääneen hämärän peittoon, eivätkä nähneet, että uudistukselle varsinaisesti olisi ollut tarvetta. Uudistus nähtiin myös osana kehityskulkua ja se koettiin enemmän mahdollisuudeksi kuin taannuttavaksi. Johtamisen jämäköittäminen nähtiin tarpeena: *”Pitäisi jämäköittää tätä esimies-alaissuhde enemmän linjaorganisaation suuntaan siltä osin kuin voidaan menettämättä tutkimuksen vapautta. Siinäkin sanoisin, että ei täydellistä vapautta vaan osittainen vapaus. Sitten koko tän TKK:n hallinnon virtaviivaistaminen, projektihallinnon virtaviivaistaminen ja tukityökalujen saaminen niin se on sitten TKK:n tehtävä tässä samassa yhteydessä, kyllä tässä tarvetta oli koska tää ulkopuolinen maailmakin on muuttunut ja se vaatii myös meiltä” (esimies).*

3.2 Uuden palkkausjärjestelmän käyttöönotto

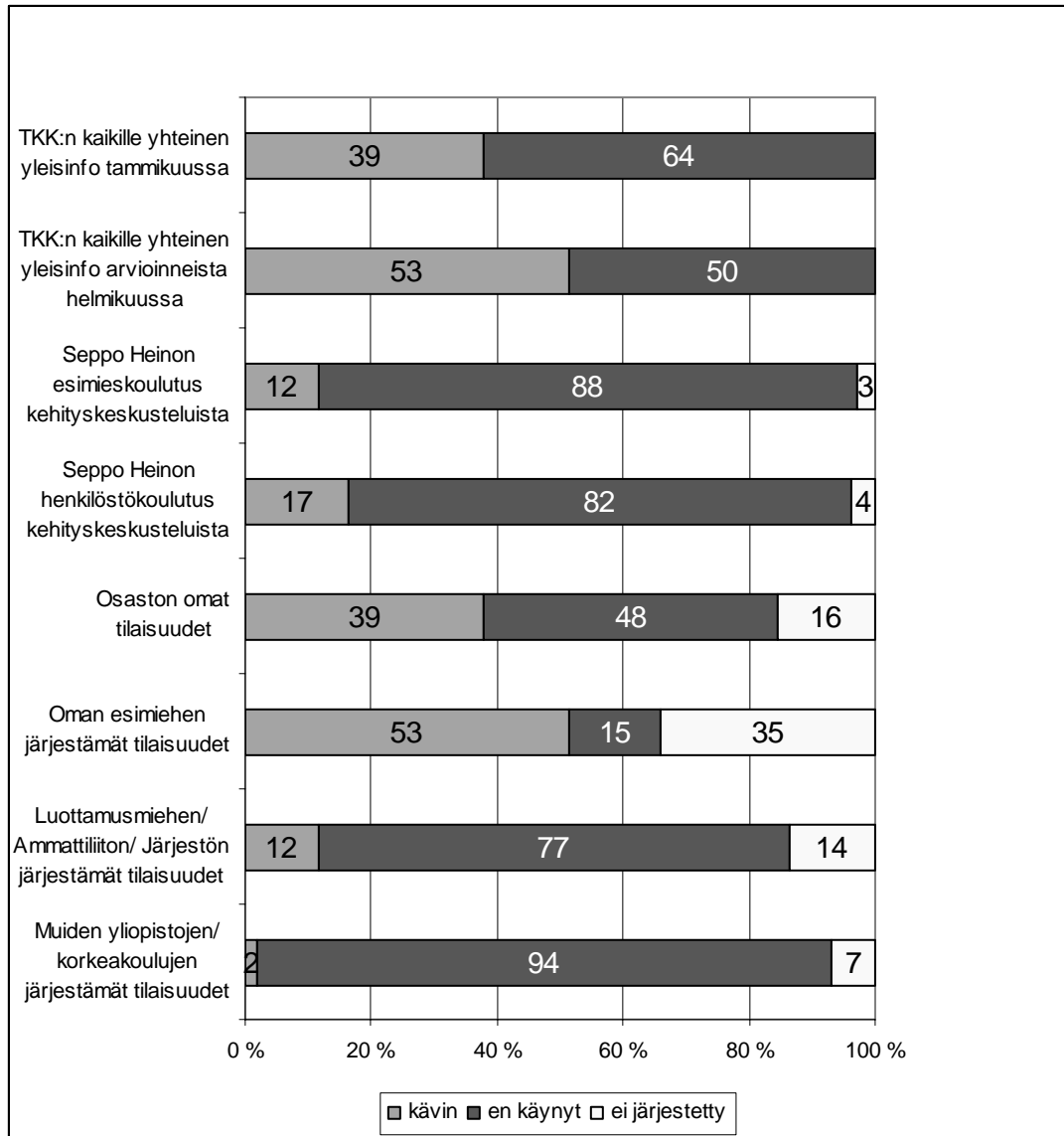
Tutkimuskysymys 2: Miten henkilöstö on kokenut uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton valmistelun?

Uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton valmisteluvaihetta arvioitiin kolmen aihepiiriin kautta. Vastaajia pyydettiin arvioimaan uuteen palkkausjärjestelmään ja uudistuksen eteenmiseen liittyvää tiedonsaantia. Heiltä kysyttiin myös kokemuksia työn vaativuuden ja työsuorituksen arvioinnista sekä mielipiteitä palkkausuudistuksesta.

3.2.1 Tiedonsaanti

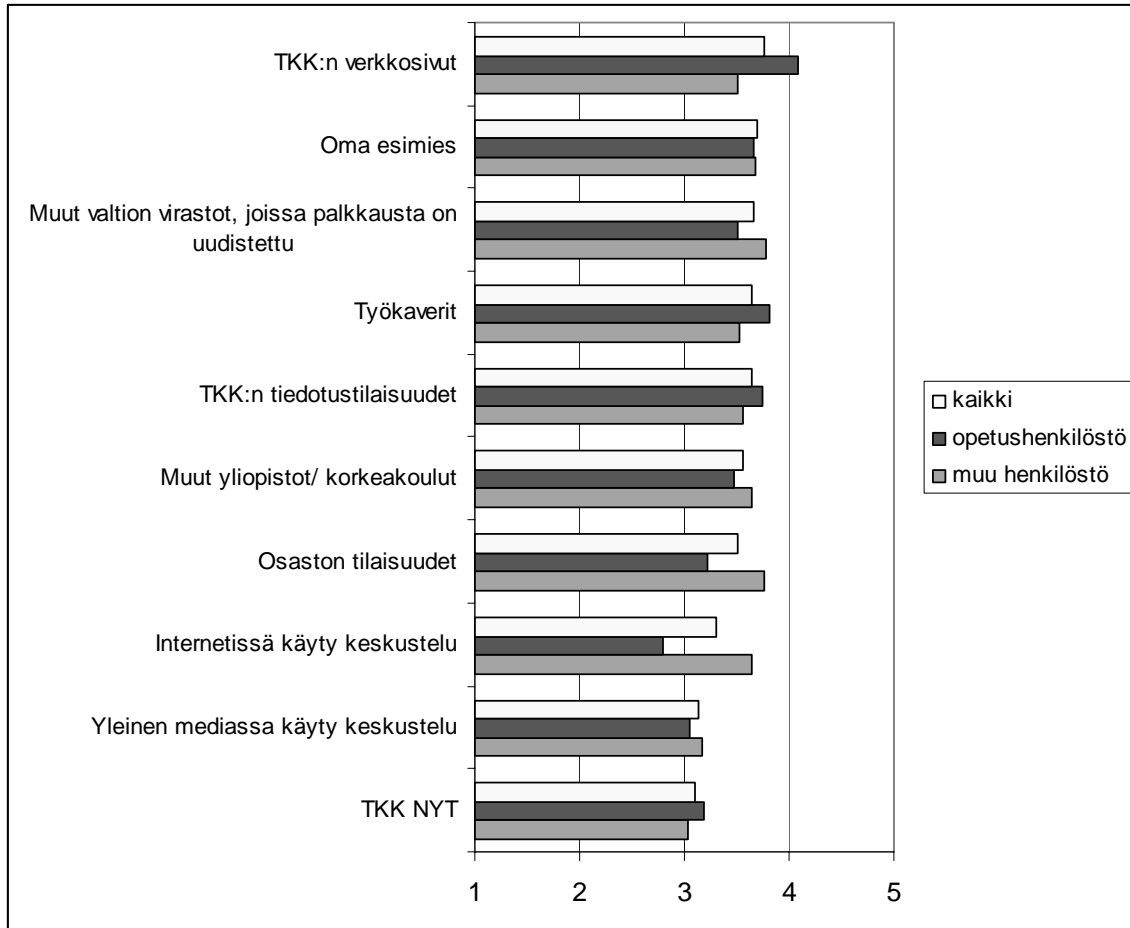
Palkkausjärjestelmään liittyvän tiedonsaannin selvittämiseksi, kysyttiin mihin info- ja koulutusilaisuuksiin vastaajat olivat osallistuneet ja kuinka hyödylliseksi he eri tiedonlähteet kokivat.

Kuvasta 8 nähdään, että TKK:n tilaisuuksista aktiivisemmin osallistuttiin helmikuun infotilaisuuteen kuin tammikuun infotilaisuuteen. Esimiesten järjestämiin tilaisuuksiin osallistui suhteessa aktiivisimmin suurin osa vastaajista, mikäli sellainen oli järjestetty. Kuitenkaan suurella osalla vastuualueita eivät esimiehet olleet järjestäneet omaa infotilaisuutta. Osallistumisella osaston järjestämiin tilaisuuksiin oli hienoinen yhteys osallistumiseen esimiehen järjestämiin tilaisuuksiin. Yleisintä oli, että vastaaja osallistui joko sekä esimiehen, että osaston järjestämään tilaisuuteen (23,3 %) tai esimiehen tilaisuuteen, muttei osaston tilaisuuteen (24,3 %). Huomattava osa vastaajista ei ollut käynyt kummassakaan tilaisuudessa (34 %) joko sen takia ettei tilaisuutta oltu järjestetty tai ettei henkilö ollut tilaisuuteen syystä tai toisesta osallistunut. Vastaajista 26 % oli osallistunut Seppo Heinon kehityskeskustelukoulutukseen. Vain noin kymmenesosa oli osallistunut luottamusmiehen, ammattiliiton tai järjestön järjestämään tilaisuuteen. Ainoastaan muutama vastaaja oli osallistunut muiden yliopistojen järjestämiin tilaisuuksiin.



Kuva 8. Mihin info- ja koulutustilaisuuksiin olet osallistunut liittyen uuteen palkkausjärjestelmään? N=103

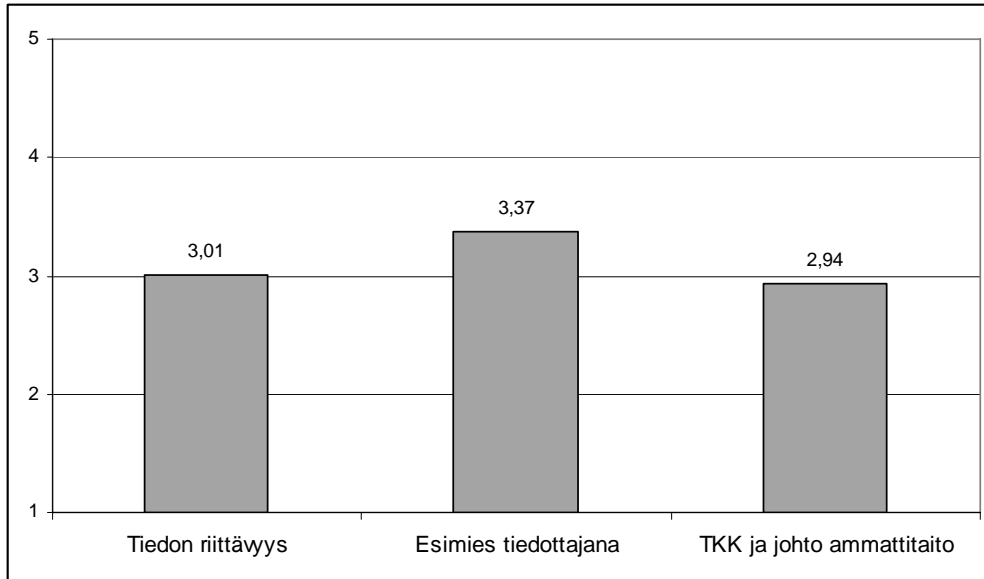
Useat eri tiedon lähteet koettiin hyödyllisiksi. Hyödyllisimpänä tiedonlähteenä pidettiin TKK:n nettisivuilla olevaa tietoa (kuva 9). Opetushenkilöstön järjestelmään kuuluvat pitivät tätä tietoa muun henkilöstön järjestelmään kuuluvia hyödyllisempänä. Muun henkilöstön järjestelmässä koettiin osaston järjestämät tilaisuudet hyödyllisimpänä lähteenä. Muun henkilöstön järjestelmään kuuluvat pitivät yleistä internetissä käytyä keskustelua opetushenkilöstöä hyödyllisempänä. Muita tärkeitä tiedonlähteitä olivat esimies ja työkaiverit. Myös muut valtion virastot ja korkeakoulut olivat vastaajien mielestä hyödyllisiä uutta palkkausjärjestelmää koskevan informaation välittäjiä.



Kuva 9. Arvioi kuinka hyödyllistä tietoa UPJ:stä olet saanut seuraavista lähteistä? N=14 - 86 (keskiarvo vastauksista, jossa 1= erittäin hyödytöntä, 3=siltä väliltä, 5=erittäin hyödyllistä). Erot muun henkilöstön ja opetushenkilöstön palkkausjärjestelmien piirissä olevien kesken ovat merkitseviä TKK:n verkkosivujen ja internetissä käydyin keskustelun hyödyllisyyden arvioissa).

Tiedottamisesta kysyttiin erilaisista näkökulmista. ”TKK:n ja johdon ammattimaisuus tiedottamisessa”²⁷ kuvaa sitä, uskooko henkilö, että TKK ja johto tiedottavat avoimesti, monipuolisesti, oikea-aikaisesti ja ammattitaitoisesti uudesta palkkausjärjestelmästä. ”Tiedotuksen riittävyys” kuvaa vastaajan kokemusta siitä, onko tietoa riittävästi tarjolla ja tietääkö hän, mistä sitä voi saada. ”Esimies tiedottajana” kuvaa sitä kuinka avoimesti esimies keskustele uuteen palkkausjärjestelmään liittyvistä asioista ja kuinka hyvin hän on osannut vastata palkkausjärjestelmää koskeviin kysymyksiin. Esimiehen panostusta tiedottamiseen pidettiin keskimäärin hyvänä (kuva 10). TKK:n ja johdon tiedottamisen ammattimaisuutta ja tiedon riittävyyttä arvioitiin keskimäärin neutraalisti.

²⁷ Summamuuttujissa käytetyt väittämät esitellään tarkemmin liitteessä 4 b.



Kuva 10. TKK ja johto tiedotuksen ammattimaisuus, tiedon riittävyys ja esimies tiedottajana N=103 (summa keskiarvoista)

Vastaajilta kysyttiin kuinka hyvin he kokevat tuntevansa uuden palkkausjärjestelmän. Keskimäärin parhaiten tunnettiin oman työn vaativuustaso, miten ja miksi työ on sijoitettu ko. vaativuustasolle (taulukko 2). Kohtuullisen hyvin tunnettiin myös suoritusarvioinnin mittarit ja se, miten suoritustavoitteet liittyvät TKK:n tavoitteisiin. Erittäin epäselvästi pidettiin sitä, mitä vastaajan tulisi tehdä saadakseen palkankorotuksen ja miten työsuoritus vaikuttaa palkkaan. Palautteessa työsuorituksesta koettiin myös olevan parantamisen varaa.

Taulukko 2. Kuinka hyvin vastaaja kokee tuntevansa uuden palkkausjärjestelmän (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä, N=103)

	ka	sd
Tiedän oman työni vaativuustason	4,1	0,92
Ymmärrän, miksi tehtäväni on sijoitettu tälle vaativuustasolle	3,7	1,13
Ymmärrän, miten työni vaativuustaso määräytyy	3,6	1,09
Ymmärrän suoritusarvioinnissa käytettävät mittarit (arviointitekijät ja -asteikon)	3,2	1,13
Ymmärrän miten suoritustavoitteeni liittyvät TKK:n tavoitteisiin	3,2	1,12
Ymmärrän, miten työsuoritustani mitataan	3,0	1,14
Tunnen palkkausjärjestelmämme riittävän hyvin	2,9	1,06
Saan hyödyllistä palautetta työsuorituksestani	2,8	1,10
Ymmärrän, miten palkankorotuksistani päätetään	2,7	1,17
Saan säännöllistä palautetta työsuorituksestani	2,5	1,07
Tiedän, miten työsuoritukseni vaikuttaa palkkaani	2,3	1,09
Tiedän, mitä minun pitää tehdä saadakseni palkankorotuksen	2,2	1,09

Erot taustamuuttujien suhteen

Hajontaa vastauksissa selittivät tilastollisesti merkitsevästi vastaajan henkilöstöryhmä, ammattiliittotausta, sukupuoli, rahoituspohja, koulutustausta ja tehtävässäoloaika ja palvelussuhteen laatu Teknillisessä korkeakoulussa.

TKK:n ja johdon tiedotuksen ammattimaisuuteen (kuva 9, liite 5) olivat keskimäärin tyytyväisempiä opettavaan henkilöstöön kuuluvat vastaajat, tyytymättömmimpiä oli muu henkilöstö. Ne henkilöt, jotka olivat työskennelleet 6-10 vuotta TKK:ssa, olivat tyytymättömmimpiä esimieheen tiedottajana (kuva 10, liite 5). Muissa ryhmissä suhtauduttiin myönteisemmin esimiehen tiedotustaitoihin.

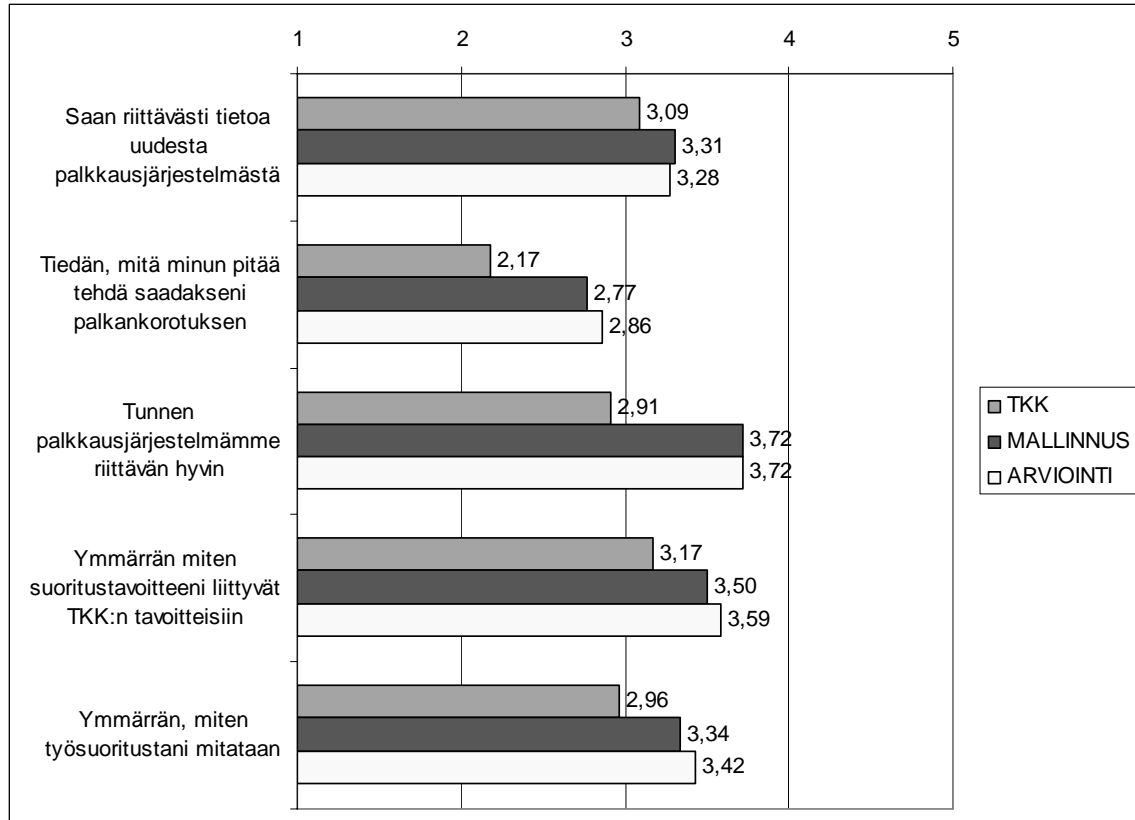
Tarkasteltaessa eri taustatietojen valossa osallistumisaktiivisuutta erilaisiin info- ja koulutustilaisuuksiin²⁸ voidaan todeta, että naiset olivat osallistuneet aktiivisemmin kuin miehet eri tiedotus- ja koulutustilaisuuksiin (kuva 11, liite 5). Budjettivaroin työskentelevät osallistuivat aktiivisemmin kuin ulkopuolisen rahoituksen tai muun vastaavan piirissä työskentelevät (kuva 11, liite 5). Ammattiliittoon kuulumattomat olivat osallistuneet vähiten (kuva 12, liite 5). Muu henkilöstö osallistui aktiivisimmin erilaisiin info- ja koulutustilaisuuksiin, tutkimushenkilöstöön kuuluvat vähiten (kuva 13, liite 5). Ammattikorkeakoulu-, korkeakoulu- tai yliopistotaustaiset osallistuivat aktiivisemmin kuin ammattikoulu-, lukio- tai opistotaustaiset vastaajat (kuva 14, liite 5). Palvelussuhde selitti myös merkitsevästi tiedotus- ja koulutustilaisuuksiin osallistumista. Määräaikaisessa virkasuhteessa olevat osallistuivat info- ja koulutustilaisuuksiin huomattavasti vähemmän kuin vakituisessa virkasuhteessa olevat (kuva 15, liite 5).

Vertailu valtion virastoihin

Tarkasteltaessa raportin ”Palkkausuudistus valtiosektorilla”²⁹ vastaavia tuloksia, voidaan todeta, että tutkitut valtiosektorin uudistukset olivat paremmin tiedossa (ja pidemmällä) kuin TKK:n uudistus. Tässä vaiheessa käyttöönoton valmistelua TKK:n arviot tiedon riittävydestä ja uuden palkkausjärjestelmän ymmärryksestä jäävät kuuden valtiosektorin organisaation tuloksien varjoon. Kuten kuvasta 11 voidaan huomata, ei TKK ole saanut yhtä korkeita arvioita kuin ”mallinnusvaihe” ja ”arviointivaihe” valtiosektori raportin vastauksissa.

²⁸ Liitteessä 4 b on esitelty summassa käytetyt väittämät.

²⁹ Palkkausuudistus valtiosektorilla. Tutkimus työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien toimivuudesta ja vaikutuksista sukupuolten välisiin palkkaeroihin. (Huuhtanen ym. 2005)



Kuva 11. Koettu tietämys järjestelmästä, TKK (N=103) ja ”mallinnus” (N=538 - 559) ja ”arviointi” (N=395 - 411).

Haastateltavien näkemyksiä tiedonsaannista

”Nimenomaan tän tiedotuksen puolesta, niin kyllä se alku oli hillitöntä hämminkiä ja epätietoisuutta, joka nosti nopeasti ihmisille sitä vastustusta, kun ei tiedetty, että mikä se on ja eurojen puuttuminen koko kuviosta, että täällä tehdään tätä vaan OPM:n suuren excel -taulukon täyttämiseksi eikä paljon miksikään muuksi. Sillä tavalla sanoisin, että ehdoton pääepäonnistuminen on tää tiedottaminen ja kouluttaminen. Se tehtiin hyvin sillä tavalla, että kun on kerran jossakin kerrottu jotain, niin asia on hoidettu, eikä missään vaiheessa ole sitä feedbackia, että miten henkilöstö on ymmärtänyt, että mistä tässä on kysymys, sitä kysymystä ei kyllä kenellekään esitetty, että tajusitteko te, että mistä tässä on kysymys ja jos ette tajunneet, niin kerrotaan lisää. Osittain siitä syystä, että kouluttajat oli lähes yhtä ulkona merellä ilman melaa kuin kaikki muutkin, kukaan ei tiennyt mistään. Yleensä käy lähes kaikissa asioissa, niin kävi tässäkin, että se aikataulu siellä loppupäässä eli täällä vastuualueella ja tuolla missä niitä käytiinkin niitä keskusteluja ja sitten se yhteenveto oli äärimmäisen tiukkoja siellä päässä, siis aivan mielipuolisen tiukkoja. Kyllä se kaikilla aika tiukalle meni se loppupää, että se aikataulu siitä päästä oli niin kuin sillä tavalla tiukka, että ei ollut oikein aikaa mieltä. Mutta sitä sattuu” (esimies).

”Kuinka väärin tää oli kaiken kaikkiaan lanseerattu ja kiireellisellä aikataululla ihmisille ja yhteisöille, joissa on totuttu toimimaan erilailla tämmöisen akateemisen vapauden merkeissä. Tää on niin punainen lippu kuin vaan voi olla, ei kukaan tavallaan ollut oikein halukas tämmöiseen työmäärään mitä tietysti kaikki arvioinnit tuotti. Eniten varmaan ollaan oltu närkästyneitä tästä viestinnän vähäisyydestä suhteessa siihen, missä mennään ja mikä on todellinen tarkoitus ja mihin tällä pyrimme ja mitkä keinot kenelläkin on käytettävissä jne. Jotenkin sekavia ajatuksia kun on niin sekavaa informaatiota. TKK mun mielestä muuten hoitaa viestinnän hirveen hyvin, mutta tässä se on ollut OPM:n armoilla ja sitä kautta kaikki muutkin. Että se on ehkä ollut syy” (alainen).

”Nää tutkijat niin he eivät ole välittäneet tästä, että se on heille yksi ja sama, tietysti mielenkiinnosta ovat joskus käyneet jossakin koulutustilaisuudessa puoliväkinä, mutta eivät he näe sitä, kun ovat nuoria ihmisiä ja ei ole tavallaan mitään menetettävää. Sitten nää vanhemmat pysyvämmät työnhaltijat, niin niillä on pikaisen semmoisia jännittyneitä kommentteja ollut, että mitähän tää tarkoittaa.” (esimies)

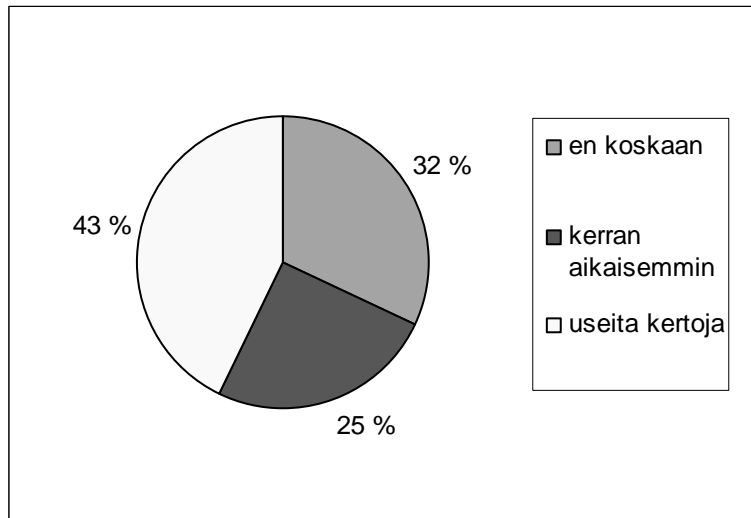
Haastatteluissa nousi esiin kevään 2005 kulusta lukuisia eri teemoja siitä, kuinka uudistukseen liittyvää tiedotusta ja koulutusta olisi haastateltavien mielestä pitänyt hoitaa ja minkälaisia asioita ongelmakohtien taustoilla vaikutti.

Pohjatiedon puuttuminen koettiin ongelmalliseksi: *”Kukaan ei ole oikein kertonut, että mikä tän tausta on, että mitkä ne motiivit on tähän UPJ:hin siirtymiseen” (alainen).* Ongelmalliseksi koettiin myös tiedon puuttuminen päätöksenteosta: *”Suuri epätietoisuus vallitsee kaikkialla. Jos olette lukeneet näitä kaikenlaisia myllykirjeitä mitä on noilla yliopiston saiteilla ollut. Kaikilla on sama ongelma, että suuret harmaat eminenssit masinoivat tätä koko systeemiä ja kukaan ei oikein tiedä missä ja miksi. Jostain ne vaan nousee, nää on vähän tällaisia suuria mysteereitä” (alainen).* *”Mulle on ihan hämää se, että miten se kaikki vaikuttaa valtakunnan tasolla, kuka sanelee, määrittelee mitäkin ja mistä ne mitataan. Vaikka täällä laittaisi millaiset arvioinnit, niin mua huolestuttaa, että tää on kaikki ihan hakusessa. Lastu laineilla menee koko uudistus” (esimies).* Kritiikistä huolimatta osa haastateltavista suhtautui ymmärtäväisesti tilanteeseen. Koko vastuuta niukasta tiedotuksesta ei haluttu sysätä TKK:n vastuulle. Sen sijaan yhteistä keskustelua olisi kaivattu enemmän: *”Täytyy sanoa, että tämä hoidettiin koulutuksen ja tiedotuksen kannalta aika heikoin arvostanoin, nimenomaan väliesimiehen horisontista katsoen. Meillä oli hyvin vähän, se koulutus mitä oli, oli hyvin geneerisen yleistä josta ei ollut suurtaakaan iloa. Kyllä me varmaan professoritasoiset ihmiset osattiin lukea ne kaavakkeet ihan itsekin. Ei sitä olisi tarvinnut kenenkään meille sisälukea, mutta niitten sisällöllinen liittäminen ja niiden pohdinta, että mitä ne on, niin se jäi aikalailla heikoksi, nimenomaan tulkintaohjeet niin kuin talon sisällä keskustelun pohjalta” (esimies).*

3.2.2 Työn vaatavuuden ja työsuorituksen arviointi

Arvioinnit pohjautuivat kehityskeskusteluihin ja työnkuvaukseen. Vastaajilta kysyttiin, olivatko he käyneet kehityskeskusteluja ennen kevään arviointikierrosta. Kaksi kolmas-

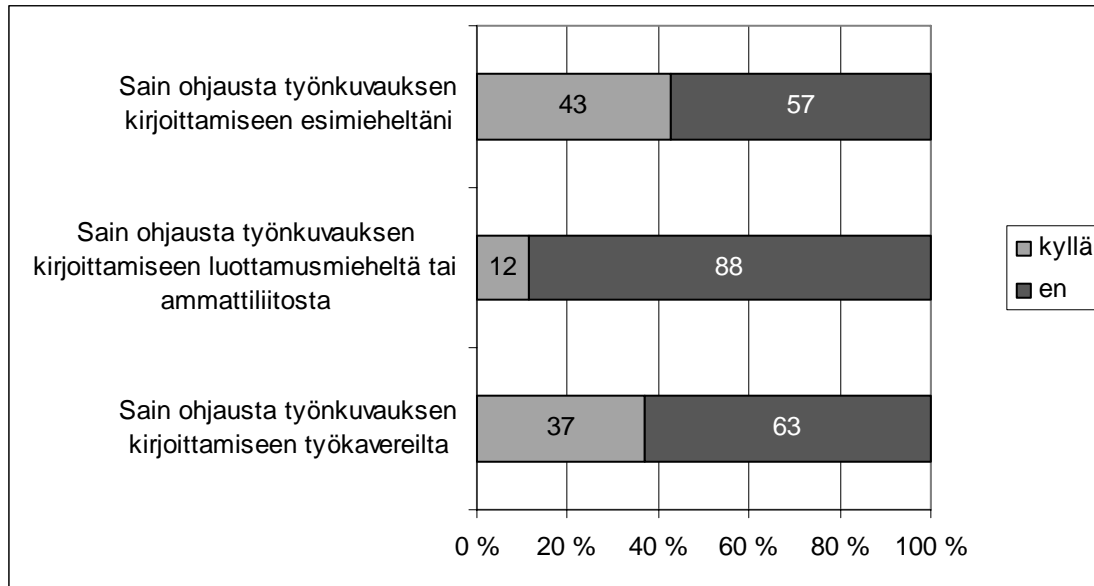
osaa oli käynyt kehityskeskustelun kerran tai useita kertoja aiemmin (kuva 12). Kuitenkaan kolmasosa kyselyyn vastanneista ei ollut käynyt kehityskeskustelua.



Kuva 12. Oletko käynyt tässä työpaikassa kehityskeskusteluja ennen tätä kevättä? (N= 103)

Vastaajilta kysyttiin, olivatko he saaneet ohjausta työnkuvauksen kirjoittamiseen. Lähes kaikki vastaajista tekivät itse työnkuvauksen ja esittelivät sen esimiehelleen (87 %). Vain yhden vastaajan kohdalla esimies oli kirjoittanut työnkuvauksen. Muutamassa tapauksessa työnkuvausta ei tehty (5 %). Vaikka vain muutama vastaaja koki kirjoittaneensa työnkuvauksen yhdessä esimiehen kanssa, lähes puolet oli saanut ohjausta työnkuvauksen kirjoittamiseen esimieheltä (kuva 13). Myös työkavereilta oli ohjausta ollut lähes yhtä usein saatavilla. Sen sijaan luottamusmieheltä tai ammattiliitosta oli ohjausta saanut vain hieman yli kymmenesosa.

Ensimmäinen asia työnkuvauksen ja palkkausjärjestelmän sovittamisessa on sovellettavan järjestelmän valinta: opetus- tai muu henkilöstö. Sovelletun järjestelmän valinta oli helppoa suurimman osan (84,5 %) vastaajista mielestä.

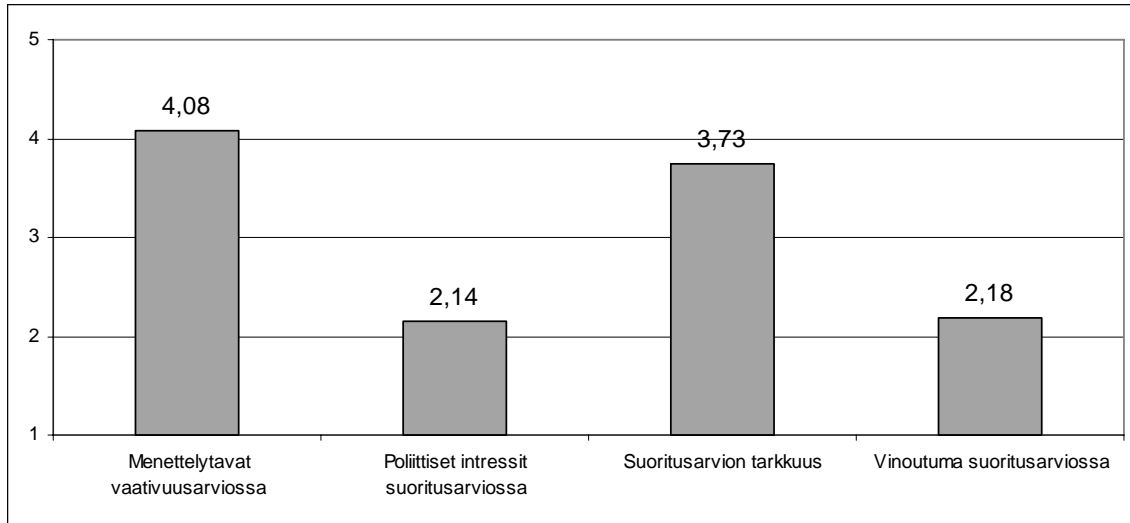


Kuva 13. Ohjaus työnkuvauksen kirjoittamiseen (N=100).

Itse UPJ -keskusteluista ja menettelytavoista vaativuus- ja suoritusarvioissa kysyttiin usealla kysymyksellä³⁰. Esimiehen menettelytavat *vaativuusarviossa* koettiin keskimäärin erittäin myönteisesti (kuva 14). Suorituksen arvioinnista kysyttiin, kuinka tarkasti suorituksen arvio pyrittiin vastaajan mielestä tekemään. Myös esimiehen tekemä *suoritusarvio* koettiin keskimäärin myönteisesti. Kuitenkin työsuorituksen seurannan ja palautteen (yksittäiset kysymykset) kohdalla arviot olivat hieman alhaisemmat kuin muiden osa-alueiden. Arviot koettiin menettelytavoiltaan keskimäärin myönteisinä, mutta työsuorituksen pidempiaikainen tarkastelu ja palaute työsuorituksesta koettiin puutteelliseksi.

Niin ikään poliittisia intressejä ja henkilökohtaista vinoumaa suorituksen arvioinnissa koettiin olevan vähän. Poliittisilla intresseillä tarkoitetaan tässä esimiehen taipumusta tehdä arviointeja muilla perusteilla kuin arvioon kuuluvilla. Erityisesti siihen, että esimies tekisi myönteisiä arvioita maksimoidakseen palkankorotukset, ei uskottu. Henkilökohtaista vinoumaa arvioinnissa kartoitettiin kahdella kysymyksellä: *”Esimieheni antoi henkilökohtaisten motiiviansa vaikuttaa työsuorituksen arviointiin”* ja *”Esimieheni henkilökohtaiset mieltymykset vaikuttivat arviointitulokseen”*.

³⁰ Summamuuttujiin sisältyneet väittämät on esitelty liitteessä 4b



Kuva 14. Menettelytavat vaativuuden ja suorituksen arvioinnissa N= 84 - 98 (keskiarvoista laskettu summa).

Vastaajilta kysyttiin, olivatko he samaa mieltä vaativuustasosta esimiehen kanssa. Noin kolmannes (28 %) ei ollut esimiehen kanssa samaa mieltä. Yleensä eriväviä mielipidettä ei kirjattu ylös (36 vastausta: 75 % niistä, jotka eri mieltä).

Suoritusarvioinneista kysyttiin, uskoiko vastaaja hallinnon ohjeiden rajoittaneen suoritusarvioita. Hieman yli puolet vastanneista (56 %) ei uskonut hallinnon ohjeiden rajoittaneen arvioita. Kaikki vastaukset hallinnon ohjeiden rajoittavuudesta koskivat pyrkimystä keskiarvoon 3-3,5 suoritusarvioinneissa. Mielipiteet sen suhteen, tulisiko kehityskeskustelu ja uuteen palkkausjärjestelmään liittyvä arviointikeskustelu käydä erikseen, jakaantuivat. Hieman yli kolmannes oli eri keskustelujen kannalla (34 %), hieman alle kolmannes (27 %) yhden keskustelun linjalla, mutta suurelle osalle tämä oli samantekevää (39 %).

Vertailut TEK:n kyselyyn ja valtion virastoihin

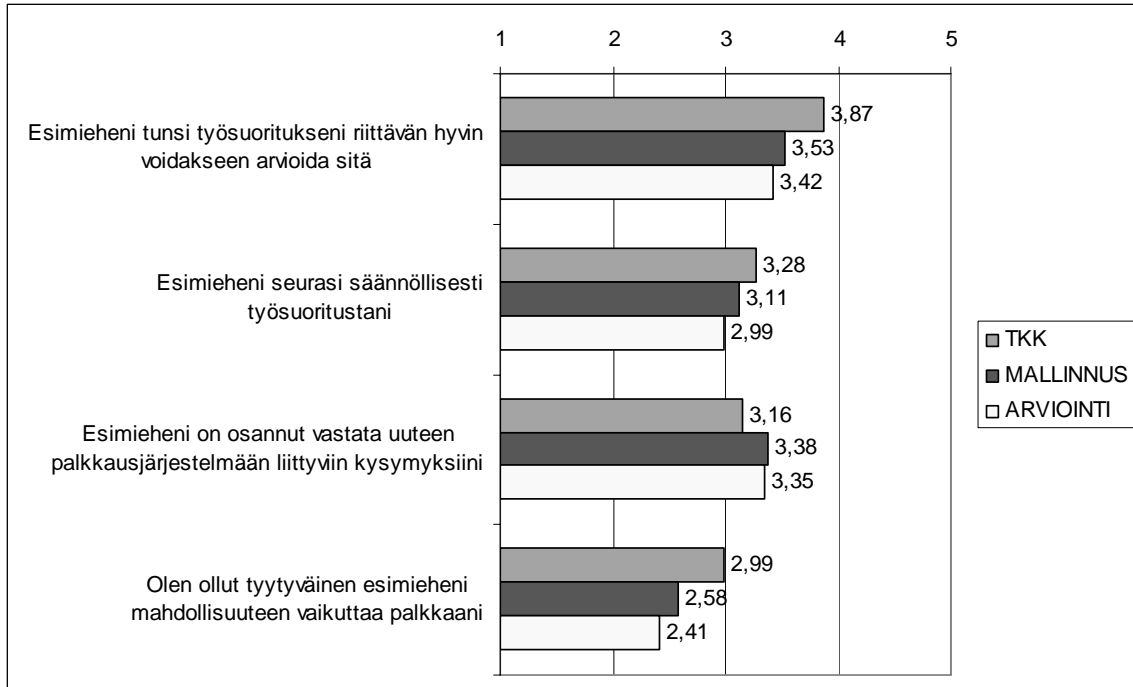
Vertailua tehtiin tässä yhteydessä TEK:n kyselyyn³¹. Siitä ilmeni, että keskimäärin kaikkien yliopistojen vastaajista 53,2 % oli käynyt aikaisemminkin kehityskeskusteluita. Samassa kyselyssä TKK:n vastaajista 73,8 % ilmoitti käyneensä aikaisemmin keskusteluita (käsillä olevan kyselyn vastaajista 68 %). Kysyttäessä ”Olitko esimiehesi kanssa alusta lähtien samaa mieltä vaativuustasosta?” Keskimäärin kaikkien yliopistojen vastaajista 61,1 % ilmoitti olleensa samaa mieltä. TKK:n TEK:n kyselyn vastaajista 64,5 % ilmoitti olleensa samaa mieltä (käsillä olevan kyselyn vastaajista 72 %).

³¹ Tässä yhteydessä on syytä huomioda, että TEK:n kyselyyn vastanneista Teknillisen korkeakoulun henkilöstöstä 90,7 % oli TEK:n jäseniä.

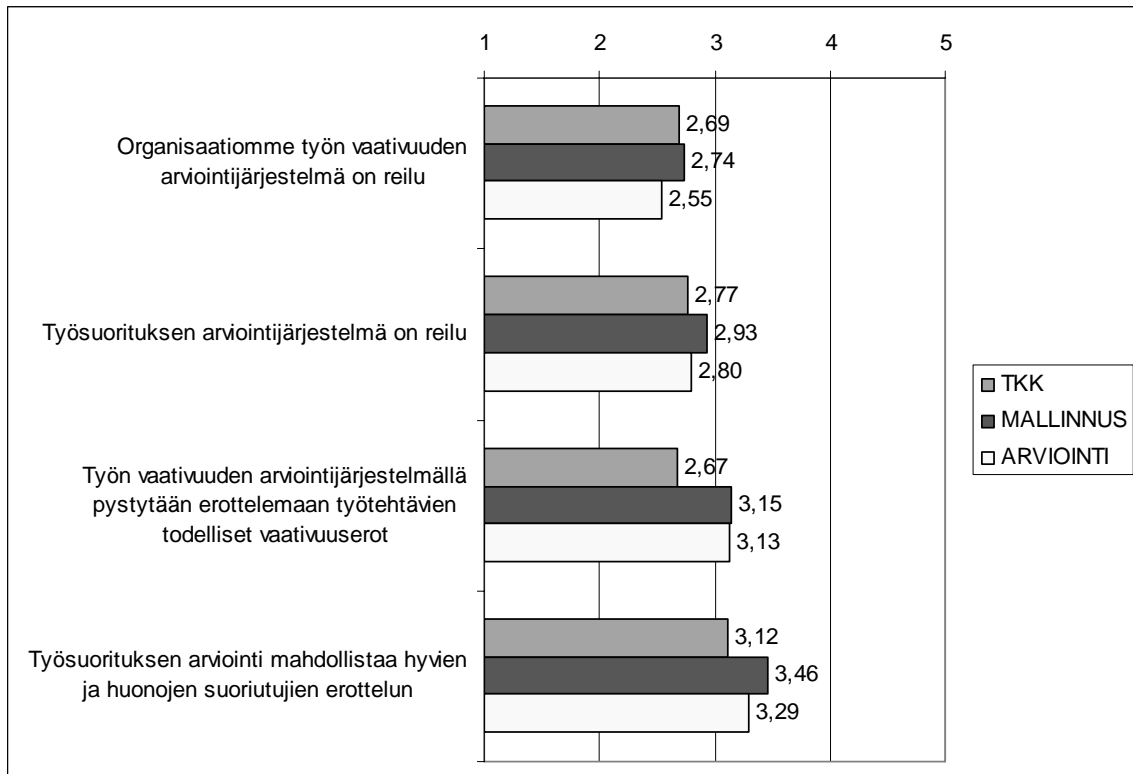
”Palkkausuudistus valtiosektorilla” -raportista³² verrattiin arviota esimiehen suoriutumisesta arviointitehtävistä ja kykyä vastata uutta palkkausjärjestelmää koskeviin kysymyksiin (kuva 15). TKK:n vastaajat olivat hieman muiden valtio-organisaatioiden vastaajia vahvemmin sitä mieltä, että heidän esimiehensä olivat tunteneet työtehtävän tarpeeksi hyvin arvioidakseen sitä. Samoin tyytyväisyys esimiehen mahdollisuuteen vaikuttaa palkkaan koettiin positiivisemmin kuin vertailuaineistossa keskimäärin. Sen sijaan esimiehen kyky vastata uutta palkkausjärjestelmään koskeviin kysymyksiin koettiin huomommaksi kuin vertailuaineistossa keskimäärin. Sen sijaan esimiehen säännöllinen alaisen työsuorituksen seuraaminen koettiin olevan keskimäärin samalla tasolla kaikissa aineistoissa.

”Palkkausuudistus valtiosektorilla” raportin ja TKK:n vastaajien näkemyksiä vaativuuden- ja työsuorituksen arvioinnin reiluidesta ja järjestelmän mahdollisuuksista erotella hyvät ja huonot suoriutajat verrattiin keskenään. Lisäksi tarkasteltiin koettua järjestelmän kykyä erotella tehtävien todelliset vaativuuserot. Kuten kuvasta 16 voidaan havaita, ovat kokemukset varsin lähellä toisiaan arvioitaessa reiluutta. Keskiarvo erosi merkitsevästi valtiosektorin vastaajien ja TKK:n vastaajien välillä väitteiden ”arviointijärjestelmällä pystytään erottamaan hyvät ja huonot suoriutajat” sekä ”järjestelmä erottelee työtehtävien todelliset vaativuuserot” kohdalla. TKK:n vastaajat suhtautuivat hieman kielteisemmin arviointijärjestelmän erottelevuutta koskeviin väittämiin kuin muut vastaajat.

³² Palkkausuudistus valtiosektorilla. Tutkimus työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien toimivuudesta ja vaikutuksista sukupuolten välisiin palkkaeroihin. (Huuhtanen ym. 2005)



Kuva 15. Esimiehen koettu osaaminen ja rooli TKK:ssa (N=94 - 103) ja vertailuaineiston mallinnusvaiheessa (N=511 - 540) ja arviointivaiheessa (N=352 - 400).



Kuva 16. Kokemus järjestelmästä TKK:ssa (N=103) ja vertailuaineiston mallinnusvaiheessa (N=499 - 511) ja arviointivaiheessa (N=381 - 387).

Haastateltavien näkemyksiä työn vaativuuden ja työsuorituksen arvioinnista

Haastateltavien kokemukset työnkuvauksen kirjoittamisesta liittyivät mm. kiireeseen ja työläyteen: ”Kyllä siihen sillain meni aikaa. Kotona kattelin telkkaria ja samalla kirjoitin ihan kynällä, mitä tulee mieleen. Sitten mä purin sen töissä ja otin vielä kotiin mukaan ja luin sitä uudelleen ja kirjoitin lisää” (alainen). Työnkuvauksen kirjoittamisen tarkkuutta pohdittiin eri tasoilla. ”Tietysti se tehtävänkuvaus toimii ensisijaisesti meidän kahden välillä, kun analysoidaan sitä vaativuusluokkaa, mutta siitä ei ole varmuutta, että jos näitä luokkien tarkistuksia tulee, jos se ei mene juustohöyläperiaatteella, niin se voi mennä ohi minun ja asianomaisen. Jos joku ulkopuolinen katsoo vielä tän tehtävänkuvauksen ja toteaa, että eihän täältä löydy näitä elementtejä tähän vaativuustasoon” (esimies). Toinen haastateltu pohti ”kuinka detaljeihin mennään, että jos kirjoittaa vaan pääkohdat niin se sun työkenttä näyttää tosi suppealta. Mutta sitten taas jos kirjoittaa kaikki pikkujutut niin näyttää, että eihän tolla ole tehtäviä ollenkaan. Olishan sellaiset perusohjeet olleet tosi hyvä olla paperilla. Olihan meillä iso nippu paperia, mutta se oli niin järkyttävän iso nippu, ei sieltä poiminut sitten oleellisia pikku detaljeita” (alainen). Työnkuvausta pohdittiin paljon yhdessä ja esimiehen avulla tehtiin korjauksia ennen UPJ -keskustelua kirjoitettuun versioon työnkuvauksesta. Huomiota kiinnitettiin myös tehtävänkuvauksen tärkeeseen: ”Osaamisen arviointi oli aika hyvä. Jokaiselle tekee hyvää hetkeksi istahtaa, että mistäs minulle se palkka oikein tulee, mitä mä osaan, mitä taitoja mulla on ja millaisia valmiuksia. Ainakin se, että jos ei normaalisti sellaista arviointia tarvi tehdä eikä monessa paikassa tarvikaan, niin tää on sillain ollut hyvä” (esimies).

Kokemuksissa arviointitapahtumasta haastateltavat painottivat tehtävälähtöisyyttä: ”Vähän niin kuin harmittaa, että tuliko sittenkin annettua liian korkea luokka, mutta kyllä siihen ihan perusteet tietenkin löytyi, otettiin oikein asia auki ja poimittiin. Voi olla, että kyseessä on henkilö, jota mä vähän tietoisestikin painan alemmas kuin mitä kuuluu. Silloinhan se toimii hyvin kun esimieskään ei voi vaikuttaa sillä tavalla kun ne tehtävät kerta kaikkiaan on sitä mitä ne on. Niistä nyt vaan kuuluu se, pidän mä tosta henkilöstä tai en” (esimies) Kokemuksia esimiehen perusteluista oli sekä hyvistä, että liian vähäisistä (kts. liite 7). Haastateltavat kertoivat myös olleensa epävarmoja arviointien vaikutuksesta palkkaan. Toisaalta osa haastateltavista koki, että kyseessä oli ”harjoittelukierros”. Osa näki arviointitapahtuman konkreettisena hyötynä sen, että tehtävät on nyt yhdessä esimiehen kanssa määritelty ja niistä on olemassa ”mustaa valkoisella”. Keskiarvotavoitteen vaikutuksista haastateltavat totesivat muun muassa, että ”Keskitasossa mennään, että jos poikkeuksia tulee suuntaan tai toiseen niin se pitää perustella tosi tiukasti ja aikalailla se meni siinä keskitasossa. Kyllä mä olin sitten jossain rohkeasti raksittanut sitä nelostakin kun mä ajattelin, että ei tässä nyt ihan tasapaksuja olla. Koin, että olen oikeasti hyväkin, että ei se nyt ihan siinä kolmosessa koko ajan mennyt, oli siinä jotain variaatiota” (alainen). Toinen haastateltava totesi, että ”annettiin niin selkeästi ymmärtää, että meidän yliopisto on sitä kolmosta, niin en mä ainakaan uskaltanut siitä sitten yhtään poiketa” (esimies). Arvioinneista puhuttiin myös siten, että toiset haastateltavista kokivat, että UPJ -keskusteluissa pyrittiin välttämään ristiriitoja esimiehen ja alaisen välillä.

Huomiota kiinnitettiin yhdenmukaisuuden välttämättömyyteen niin oman osaston sisällä, kuin osastojen välilläkin. Myös järjestelmän soveltamisen erilaiset tavat mietityttivät haastateltavia. Haastateltavista osa koki esimiesten kartoituksen keinotekoiseksi asetel-

maksi, ”Pelkästään jo se, että sä lähdet määrittelemään, kun eihän joka paikassa edes ole esimiehiä. Joku osastonjohtaja, mutta tuskin se koko henkilökuntaa on haastatellut läpi. Siellä on varmasti jouduttu pohtimaan ihan tämmöisiä perusasioita, joita ei ole ehkä koskaan pohdittu, että kuka on kenenkin lähiesimies ja kenen kanssa ne keskustelut käydään, niin sitten aletaan käymään keskusteluja ikään kuin sellaisesta ihan keinotekoisesta tilanteesta” (alainen).

Ajankohta koettiin arvioinneille huonoksi. Osa haastateltavista koki, että tutkinnonuudistus oli paljon tärkeämpi uudistus suoritettavaksi kuin palkkausjärjestelmän uudistus. Myös motivointi koettiin haasteeksi: ”Mun mielestä tää on sukupolvivaihdoskysymys. Ne, jotka tulee tähän UPJ:in ei huomaa ja ajattelevat, että tää on aina ollut näin ja ne tyytyy siihen. Tää mun ikäluokkani, joka elää tän synnyttämisvaiheen ja muutosvaiheen läpi niin niitä keljuttaa, koska meidän työaikaa menee liikaa” (esimies). Toinen haastateltava: ”Noiden ihmisten motivoiminen on ollut aika hankalaa sikäli, että kaikki näkee enemmän tai vähemmän sen läpi, että sillä ei ole tässä vaiheessa mitään merkitystä. Siellä on kaksi asiaa mitkä painaa, että yksi on se, että missään ei ole määritelty näille tehtäville palkkahaarukoita ja toinen on se, että kun siinä selvästi sanotaan, että tässä on tää” (esimies).

3.3 Näkemykset palkkaus uudistuksesta

Tutkimuskysymys 3: Minkälaisia näkemyksiä palkkaus uudistuksesta on TKK:n henkilöstölle muodostunut?

Vastaajia pyydettiin arvioimaan, miten palkkausjärjestelmä tukee sille asetettuja tavoitteita, miten uudistus on toteutettu ja sitä, miten järjestelmä tulee vaikuttamaan tulevaisuudessa. Teemahaastattelussa haastateltavat pohtivat palkkaus uudistuksen haasteista ja mahdollisuuksia erilaisista näkökulmista.

Uuden palkkausjärjestelmän arveltiin keskimäärin jonkin verran tukevan tuloksellista toimintaa (ka 3,3)³³, sekä olevan kannustavampi ja joustavampi kuin vanha järjestelmä (ka 3,2). Uuden järjestelmän ei sen sijaan koettu olevan kilpailukykyisempi (ka 2,9) tai tukevan organisaation nykyisiä tavoitteita (ka 2,7). Lisäksi ristiriitojen koettiin lisääntyneen palkkaus uudistuksen myötä (ka 3,5). Palkkausjärjestelmän koettiin olevan jonkin verran liian monimutkainen (ka 3,3).

Vastaajat olivat vahvasti sitä mieltä, ettei järjestelmässä oltu otettu riittävästi huomioon eri osapuolten näkemyksiä (taulukko 3). He olivat myös vahvasti sitä mieltä, että uudistus toteutettiin liian kireällä aikataululla.

³³ Edellä esitetyt keskiarvot eli uudistukselle asetettujen tavoitteiden toteutumisen, asteikolla 1= täysin eri mieltä ... 5= täysin samaa mieltä, N= 69 – 85

Taulukko 3. Uudistuksen suunnittelu ja käyttöönotto (1= täysin eri mieltä ... 5= täysin samaa mieltä, N= 74 – 90)

	Ka	sd
Eri osapuolten näkemykset on otettu riittävästi huomioon uudessa palkkausjärjestelmässä	2,5	1,15
Uudistus toteutettiin liian kireällä aikataululla	3,8	1,29
Otettaessa uutta palkkausjärjestelmää käyttöön on noudatettu reilua peliä	3,0	1,02
Uudistus on toteutettu hyvässä hengessä TKK:lla	3,1	0,98

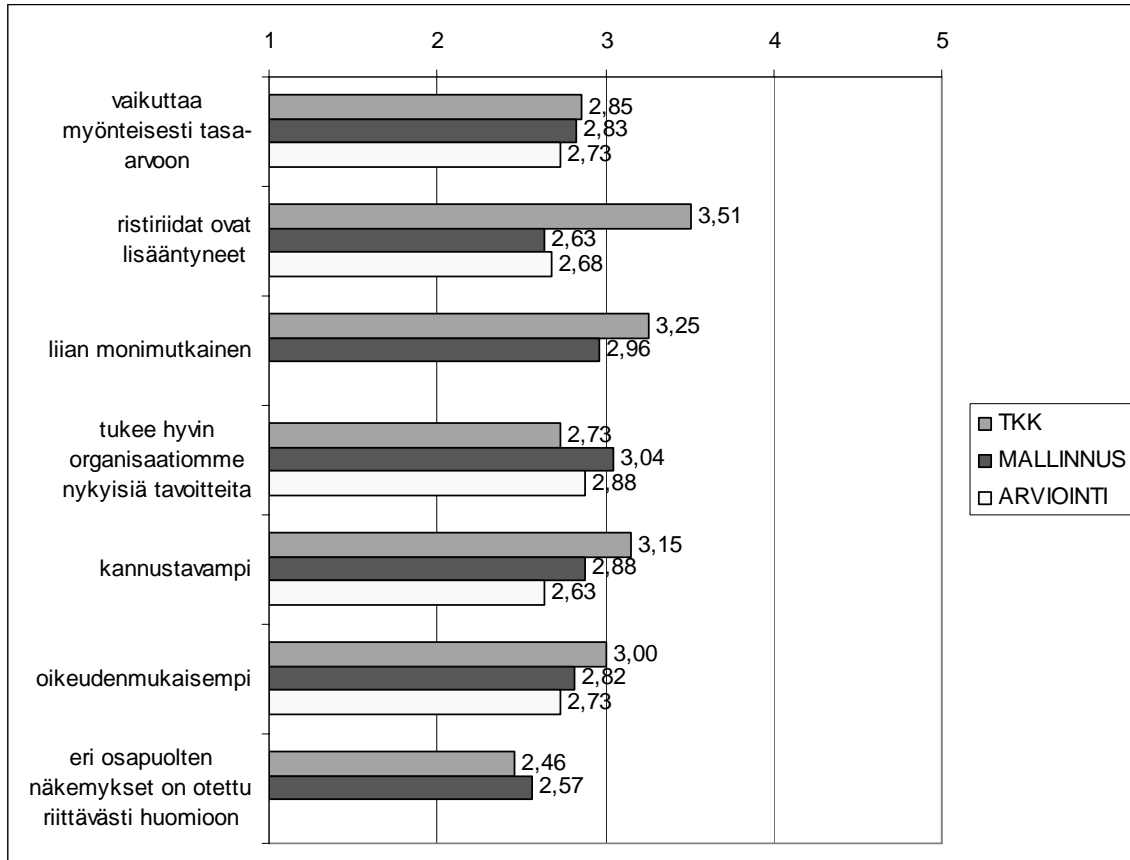
Vastaajien odotukset palkkausjärjestelmän vaikutuksista olivat erittäin varovaisia. Järjestelmän ei uskottu vaikuttavan myönteisesti työyhteisön ilmapiiriin (ka 2,4) tai vastaajan työmotivaatioon (ka 2,7), palkkakehitykseen (ka 2,7), urakehitykseen (ka 2,7) ja johtamiseen ja esimiestyöhön (ka 2,7). Vastaajat suhtautuivat väittämään ”uskon, että uudistus rajoittaa akateemista vapautta” keskimäärin neutraalisti (ka 3,0).

Vertailu TEK:n kyselyyn ja valtion virastoihin

TKK:n kyselyvastaajien ja ”palkkaus uudistus valtiosektorilla” -raportin³⁴ vastaajien näkemyksiä verrattiin keskenään (kuva 17). Kokemukset järjestelmän vaikutuksista tasarvoon ovat kaikilla vastaajaryhmillä lähellä toisiansa. Ristiriitojen lisääntyminen koettiin TKK:n vastaajien keskuudessa keskimäärin voimakkaammin kuin valtiosektorin vastaajien keskuudessa. Samoin kokemus järjestelmän monimutkaisuudesta on voimakkaampi TKK:n vastaajien keskuudessa. TKK:ssa oltiin jokseenkin eri mieltä siitä, että uusi palkkausjärjestelmä tukisi organisaation tavoitteita. Vertailuaineistossa suhtaudutaan väitteeseen hivenen myönteisemmin varsinkin mallinnusvaiheessa. Vertailuaineistoon nähden TKK:n vastaajat suhtautuivat myönteisemmin järjestelmän koettuun oikeudenmukaisuuteen ja kannustavuuteen.

Tarkasteltaessa TEK:n kyselyn tuloksia, voidaan huomata, että TKK:n vastaajat kokivat oikeudenmukaisuuden, kannustavuuden ja kilpailukykyisyyden hieman myönteisemmin kuin kaikki TEK:n vastaajat yhteensä (TKK ”kyllä, uskon” 22,6 % vs. kaikki vastaajat 18,9 %). Käsillä olevassa raportissa ei ollut vastaavaa kokoavaa väittämää.

³⁴ Palkkaus uudistus valtiosektorilla. Tutkimus työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien toimivuudesta ja vaikutuksista sukupuolten välisiin palkkaeroihin. (Huuhtanen ym. 2005)



Kuva 17. uudistukselle asetettujen tavoitteiden toteutuminen TKK:ssa (N=74 - 95) ja vertailuaineistossa (mallinnus N=410 - 497 ja arviointi N=307 - 380).

Haastateltavien näkemyksiä palkkausjärjestelmäuudistuksesta

"Mulle jäi semmoinen mielikuva, että ei tässä nyt rahallisesti kauheelle uralle edetä. Tuntuu vähän siltä, ettei sillä ole kauheesti merkitystä. Jos niillä käydyillä keskusteluilla ei ole mitään tekemistä palkan suhteen, niin mä koen tän kaiken erittäin turhana ja turhauttavana prosessina. Sillä on niinku kaksi puolta. Tämä henkilökohtainen osa voi vaikuttaa siihen palkkaukseen, se on tosi hyvä juttu, mutta voi olla, että samalla tittelillä tekevien palkat on ihan eri. Se varmaan selaista kyräilyä ja ihmettelyä aiheuttaa ja semmoista huonoa verta ihan varmasti herättää sitten kun se tulee voimaan, jos sillä on jotain merkitystä palkkaan" (alainen).

Teemahaastatteluiden luonteelle ominaisesti haastateltavilla oli laajalla kirjolla näkemyksiä uudistuksen haasteista ja mahdollisuuksista (katso liite 7). Yllä oleva haastatellun kommentti kuvaa varsin monen haastateltavan tuntemuksia uudistuksesta. Näkemyksissä nousi esiin mm. se, että *"jos ei ole vaikutuksia niin tulee ainakin selväksi, että on turha uudistus"*. Uudistuksessa nähtiin myös aineksia kulttuurinmuutokselle TKK:ssa, *"hyvästä työstä palkitaan paremmin, koska täällä on semmoisia ihmisiä jotka vaan kuluttaa aikaa täällä. Semmoinen virkamiehen ajattelutapa ehkä muuttuu tästä"* (esimies) ja *"enemmän tulosvastuuta tulee ja liike-elämän suuntaan menossa nää asiat. Se on ollut*

nyt havaittavissa jo jonkun aikaa. Mä luulen, että aika nopeestikin kulttuuri muuttuu erilaiseksi” (esimies). Toisaalta spekuloidiin, että minkäänlaista muutosta ei välttämättä nähdä, ”tulee semmoinen tunne, että menemme yhdestä taulukkosysteemistä toiseen joka on luokkasysteemi. Se on nyt jäänyt hiukka hämäräksi tällä hetkellä kun ei vielä tiedä mihin mikään asettuu. Loppujen lopuksi siinä ei tule kuitenkaan määrittymään toimenkuvien mukaan se luokka niin kuin sen oli alun perin tarkoitus, vaan se tulee määrittymään esim. nimikkeiden kautta, mikä taas asettaa sen ojasta allikkoon tavallaan tän suuren työn myötä” (alainen). Pessimistisimmät näkivät, että vaikutukset voivat ikään kuin polarisoidua: joko niin, että niitä ei ole ollenkaan tai vaikutuksia on niin paljon, että yliopistot ja korkeakoulut ovat pari kuukautta kiinni ja sitten siirrytään takaisin palkkaluokkiin.

Haastatteluissa otettiin kantaa myös mm. vaikutuksiin pitkällä aikavälillä, odotuksiin toimenkuvien selkeytymisestä ja tehtävien tarkastelusta työyhteisössä. ”Toimenkuvien selkiytyminen, että kirjataan toimenkuvat ylös mitä ei ole milloinkaan aikaisemmin tehty, se oli suuri parannus. Siitä voidaan alkaa hahmottamaan näitä mahdollisia tarpeita mitä meillä on, jos myöhemmin tiedetään vähän strategioita, mihin laboratorio on menossa ja mitä kukakin tekee. Kuitenkin vähän päällekkäisyyksiä niissä sitten karsia yleensäkin, etsiä jotain rajapintoja, mikä on turha tehdä useamman ihmisen jne.” (alainen).

Haastateltavat mainitsivat usein nuoret uuden järjestelmän hyötyjinä. Näkemyksissä viitattiin nuorten mahdollisuuteen nopeaan palkannousuun, joka koettiin sekä oikeudenmukaisena, että epäoikeudenmukaisena ja myös ”kateutta ja kyräilyä” herättävänä. Eräs esimies perusteli nuorille kuuluvaa parempaa palkkaa näin: ”Kyllä musta tuntuu, että me ollaan palkkakuopassa, asunnot ovat kalliita ja eläminen kallista Suomessa. Varsinkin nuorena se oli paljon tärkeämpi, kun sinulla oli asuntolaina, autolaina, lapset pieniä, niitten hoitomaksut kaikki. Ehkä tämä uusi systeemi vähän auttaa, että nuorilla aika nopeasti pitäisi palkat nousta, että he saavat elämänsä kuntoon ja alkavat kehittyä siinä”.

Osa haastateltavista koki haasteellisena kriteerien soveltaminen, koska kriteeristöt koettiin suorittavan työn kuvauksiksi ja luovuuteen, ongelmanratkaisukykyyn ja ”akateemisiin taitoihin” viittaavia elementtejä oli liian vähän.

3.4 Palkkausjärjestelmän kehittämisen haasteita

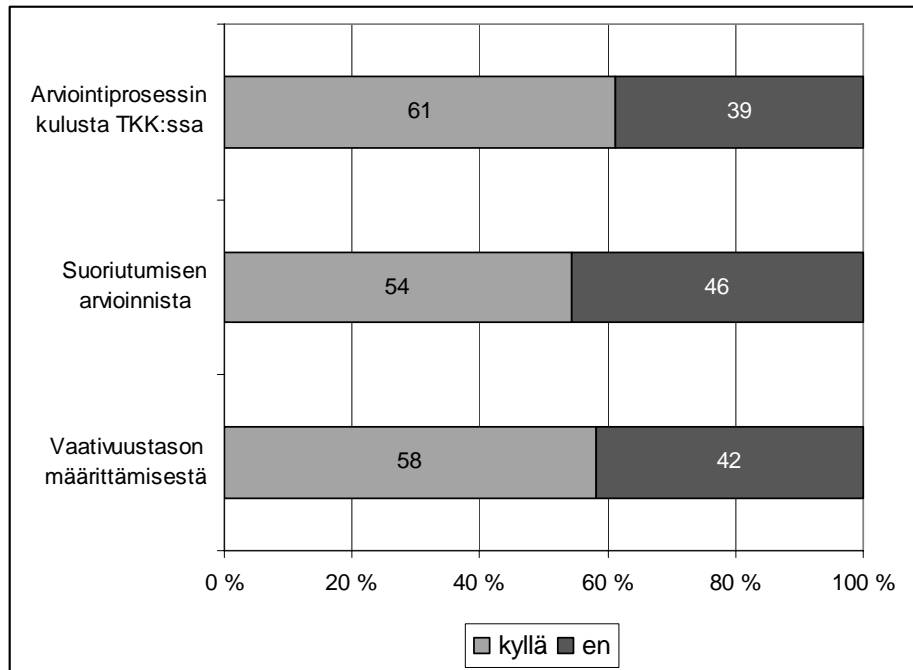
Tutkimuskysymys 4: Minkälaisia haasteita ja mahdollisuuksia liittyy henkilöstön mukaan UPJ:n käyttöönottoon TKK:ssa?

Haasteet ja mahdollisuudet hahmottuivat lomakekyselyssä pääsääntöisesti avovastauksien kautta. Vastaajilta kysyttiin, mitä tietoa ja koulutusta he kaipaavat uudesta palkkausjärjestelmästä. Lisäksi heiltä tiedusteltiin, mitä puutteita vaativuuskartassa ja suoriutumisen arviointikriteereissä oli sekä miten järjestelmää pitäisi ylipäättään kehittää ollakseen oikeudenmukainen, kannustava ja kilpailukykyinen.

Haastatteluissa kehittämisen haasteita ja mahdollisuuksia pohdittiin laajasti. Tässä yhteydessä tarkastellaan haastateltavien toiveita jatkokehittämisestä.

3.4.1 Tiedotuksen ja koulutuksen tarve

Vastaajilta kysyttiin, kaipaisivatko he kaiken kaikkiaan lisää tietoa uudesta palkkausjärjestelmästä ja valmistelun etenemisestä. Yli puolet vastasi tähän kysymykseen myönteisesti (58 %). Yli puolet kaipasi lisää tietoa arviointiprosessin etenemisestä, vaativuustason määrittämisestä ja suorituksen arvioinnista (kuva 18).



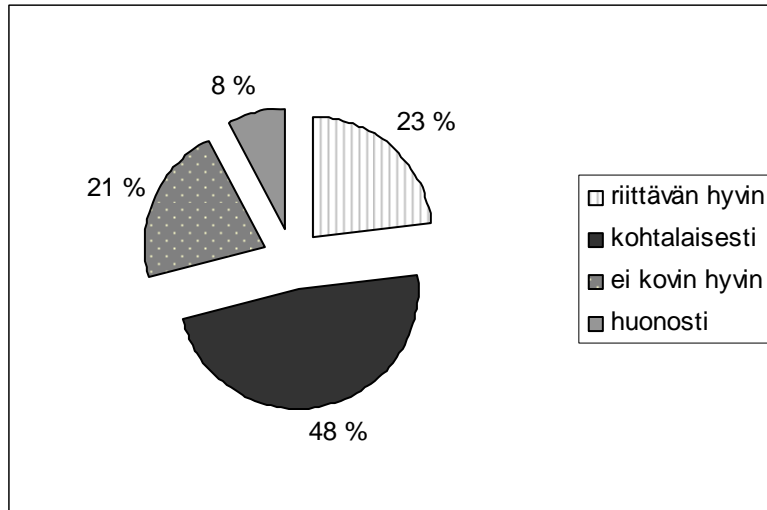
Kuva 18. Olisitko kaivannut lisää tietoa... (N=103)

Avokysymykseen ”Minkälaista koulutusta tai lisätietoa koet jatkossa tarvitsevasi uuteen palkkausjärjestelmään liittyen?” tuli yhteensä 44 vastausta. Koulutus- ja tiedotustarpeet jakaantuivat laajalle alueelle. Aineistosta muodostettiin kaksi kokonaisuutta, koettu tiedontarveryhmä ja koettu koulutustarveryhmä. Tiedontarveryhmässä kolme suurinta teemaa olivat arviointikriteerien vertailuun liittyvä tiedontarve, tehtävien vaativuustasoon liittyvät tiedontarpeet ja vaativuustasojen euromääriin liittyvät tiedontarpeet (taulukko liitteessä 6). Ensin mainitussa ryhmässä oli 11 kommenttia, kuten, ”*Kuinka varmistetaan arviointikriteerien yhtenäisyys eri yksiköiden välillä?*” ja ”*Haluaisin tietää, miten muissa yksiköissä pisteytetään ihmisiä?*”. Tehtävien vaativuus ja tietoa euromääristä kaipaavien ryhmissä oli kummassakin seitsemän vastaajaa ”*Tehtävien vaativuustasojen määrittely on tällä hetkellä aika epämääräistä*” ja ”*Mille tasoille esim. assistentit, lehtorit ja opettavat tutkijat kuuluvat?*”.

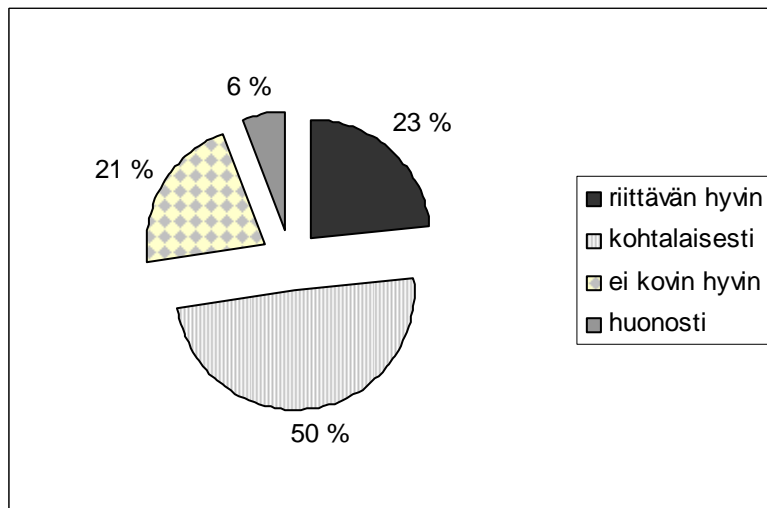
Koulutustarpeita ilmeni varsin vähän ja pyynnöt koulutuksesta olivat lähinnä yksittäisten vastaajien huomioita (taulukko liitteessä 6). Vastaajat eivät niinkään kaivanneet varsinaista koulutusta, mutta monipuoliselle tiedotukselle oli tilausta. Ilmeisesti vastaajat katsoivat tiedotuksen riittävän koulutuksen sijaan, mikäli se vain on tarpeeksi yksityiskohtaista.

3.4.2 Palkkausjärjestelmän kehittäminen

Vastaajilta kysyttiin kuvasiko, vaativuuskartta työn keskeisiä piirteitä ja vastaavasti arviointikriteerit suorituksen osatekijöitä. Ainoastaan hieman alle neljännes oli sitä mieltä, että kriteerit kuvasivat riittävän hyvin työtä ja siitä suoriutumista (kuvat 19 ja 20).



Kuva 19. Kuvasiko vaativuuskartta (kuvaukset vaativuustasoista) mielestäsi työn keskeisiä piirteitä? (N=103)



Kuva 20. Kuvasivatko arviointikriteerit suorituksen osatekijöitä? (N=103)

Mitä puutteita vaativuuskartassa oli? Avokysymykseen vastasi 44 henkilöä³⁵. Vastaa-
jista 16 käytti vaativuuskartan luokituksista puhuessaan adjektiivejä ”teennäisiä”, ”ympä-
ripyöreitä”, ”epäselviä”, ”ylimalkaisia”, ”ristiriitaisia” ja ”epärealistisia” (liite 6).

³⁵ Taulukko teemoista liitteessä 6

Soveltamisohjeiden koettiin muutamassa vastauksessa olevan puutteellisia ja epäselviä. ”Voiko siis pudottaa alemmas jos puuttuu esimerkiksi tutkimuspuolta tai nostaa ylemmäs pelkästään hallinto-osaamisen vaativuuden perusteella?” pohti yksi vastaajista ongelma-kohtia. Toinen mietti sitä, kuinka vaativuuskartta ”heijastaa näkemystä tieteen tekemisestä vakiintuneella tieteenalalla. Oma ala on nuori, poikkitieteellinen ja multiparadigmaattinen, jonka johdosta alalla ei ole selkeitä rajoja. Useiden tutkimusalueiden hallinta ei näy, esim. jos käyttää aikaa siihen, että on pätevä useallakin alalla - tämä jää näkymättömäksi.”

Eräässä vastauksessa perusteltiin näkemystä vaativuusluokkien epäselvyydestä (opetushenkilöstön osalta) kertomalla käytännön sovellusongelma omasta laboratorion. Vastaja totesi, että jo tasosta viisi lähtien edellytetään tohtorin tutkintoa tai professorin kelpoisuutta, jolloin tutkijat pääsääntöisesti jäisivät maksimissaan tasolle neljä. Tämä taas oli vastaajan näkemyksen mukaan outoa, otettaessa huomioon henkilökuntarakenne TKK:ssa: ”Tutkijatohtorin virkoja on ainakin omalla osastollamme tarjolla hyvin vähän. Käytännössä jatko-opintojaan tekevät tutkijat ovat yleensä oman alansa parhaita asiantuntijoita - tai heistä hyvin pian tutkimuksen edetessä tulee sellaisia. Vaativuustasokartta ei huomioi tätä riittävästi. Ainakin edustamassani laboratoriossa suurimman osan tutkijoista kuuluisi ehdottomasti työn luoteen, vastuullisuuden ja vuorovaikutustaitojen osalta kuulua vähintään tasolle 5. Projektien suunnittelu ja vastuullisen tutkijan rooli samoin kuin opintokokonaisuuksien toteutus ovat meille arkipäivää. Kuitenkin vaativuuskartan tiedollisten/ taidollisten valmiuksien osalta olisimme ainoastaan tasolla 3. Tässä on mielestäni selvä epäkohta.” Opetushenkilöstön vaativuuskartasta kommentoitiin myös mm., että ”sitä suunniteltaessa ei ole ajateltu ainakaan opettavaa tutkijaa” ja toisaalta todettiin, että ”tutkijan kannalta vaativuuskartta oli opetuspainotteinen”.

Kahden vastaajan mielestä vaativuustasojen kuvaukset olivat ”ihan hyviä, mutta soveltaminen hankalaa”. Kolmen vastaajan mielestä vaativuusluokkia oli vaikea erottaa toisistaan ja toiset kaksi olivat sitä mieltä, että vaativuustasot olivat liian karkeita.

Muutama vastaaja (5) penäsi käsitteiden tarkempaa määrittelyä. ”Mikä ero on ”ansioituneen ja ”erittäin ansioituneen” opettajan välillä?” kysyi eräs vastaajista. ”Ansioitunut”, ”erittäin ansioitunut”, ”vaativa”, ”erittäin vaativa” ja ”vuorovaikutustaidot” olivat epäselvinä käsitteinä jääneet näille vastaajille hyvin muistiin.

Neljästäkymmenestä neljästä vastaajasta vain neljä totesi, ettei muista vaativuuskartasta mitään mainittavaa tai että he eivät ole edes nähneet kyseistä karttaa.

Vaikka vastaukset tähän kysymykseen olivatkin pääsääntöisesti, jo kysymyksen muotoilun vuoksi, varsin tiukkasävyisiä parannuspyyntöjä, näkyi vastauksista myös se, että kysymykseen vastannut henkilöstö oli lopulta aika hyvin tutustunut vaativuuskarttoihin. Muussa tapauksessa näin tarkkana näkynyt kartan ”ruotiminen” ei olisi ollut mahdollista. Täytyy kuitenkin muistaa, että kysymykseen oli vastannut vain 44 henkilöä, joten emme voi todentaa, että kaikilla kyselyn vastaajilla (103) olisi ollut yhtä selkeä näkemys vaativuuden arvioinnin puutteista.

Mitä puutteita suorituksen arvioinnin kriteereissä oli? Avokysymykseen vastasi 30 henkilöä³⁶. Ilmeisesti osa vastaajakadosta verrattaessa ”mitä puutteita vaativuuskartassa oli?” -kysymykseen selittyi sillä, että vastaajat kokivat näkemyksensä olevan sama kummassakin kysymyksessä. Tähän viittaisi mm. se, että vastaukset olivat huomattavasti lyhyempiä kuin ”mitä puutteita vaativuuskartassa oli?” -kysymyksessä ja myös se, että seitsemän vastaajaa tyytyivät kommentoimaan suorituksen arviointi kysymystä vain tekstillä ”katso edellinen vastaus”.

Lyhimmissä vastauksissa todettiin vain napakasti, että kriteerit olivat ”epämääräisiä” (3) ja ”vaikeaselkoisia” (1), sisälsivät ”ihme adjektiiveja” (1) ja ”liikaa arvioitavia kohtia” (1). Niukkasanaanisin kommentti taisi kuitenkin olla ”voi ei!”. Se miten tämä sitten halutaan tulkita, jääköön lukijan harteille. Neljä vastaajaa kommentoi suoraan suorituksen arvioinnin keskiarvoon. Yksi heistä totesi, että näin tilanne on, ”kolmonen on suositeltava numero”, toinen vastaaja kummeksui, että ”skaala on kummallinen, erinomainen suoriutumisen pitäisi olla maksimipisteiden arvoinen. TKK:n johdon taholta tullut keskiarvotavoite 3 (lähes vaatimus) sekoitti pienen yksikön objektiivisuutta arvioinnissa”. Kolmas vastaaja taas kommentoi, että ”jos kaikki arviot ”pakotetaan” keskiarvoon, kuten olen ymmärtänyt, ei todellisia eroja synny. Suorituksen arvioinnilla ei ole tällöin juurikaan merkitystä”. Neljäs tyytyi toteamaan, että ”arviointi pitäisi olla todellista, ei tietyn jakauman hakemista.”

Vain yhdessä vastauksessa kommentoitiin kiireellistä aikataulua, ja sen vaikutusta suorituksen arviointiin. ”Työ oli tehtävä nopeasti, eikä siitä jäänyt paljoakaan pääkoppaan, pitäisi katsoa papereista ja palauttaa mieleen, olen juuri jäämässä lomalle, joten papereiden kaivelu jää sikseen”.

Eräs vastaajista pohti, että ”linkki TKK:n tavoitteisiin ja rahoituksen saamiseen puuttui. Työntekijä täyttää hyvin häneltä vaaditut asiat, mutta onko se sama TKK:lla/ osastolla/ laboratoriolle?”. Toinen taas totesi lähes lakonisesti suorituksen arvioinnin puutteista, että ”ei kait mitään... loppuarvioinnin tekee kuitenkin joku muu kuin esimieheni joka tapauksen parhaiten tuntee... siis oletan, että arviointi ei vaikuta mitään palkkaani...”.

Mielenkiintoinen yksittäinen kommentti liittyi eri tieteenalojen eroavaisuuksiin ja sen aiheuttamiin käytännön sovellusongelmiin. ”Referee -julkaisujen määrää painotetaan liian paljon. Eri tieteenaloilla on erilainen julkaisukäytäntö, minkä vuoksi esim. fysiikassa tulee enemmän julkaisuja. Eri tieteenalojen erilainen käytäntö ja töiden laajuus ja yhteiskunnallinen merkittävyys Suomen teollisuudelle ja elinkeinoelämälle pitää huomioida, eikä laskea vain julkaisujen lukumäärää ja sitaatti-indeksiä. Valmistuneiden opiskelijoiden sijoittuminen työelämään ei tule esiin ollenkaan. Eli jos jonkin professorin opiskelijat eivät työllisty ja toisen menevät kuin 'kuumille kiville'. Professorin työn yhteiskunnallista merkitystä ei oteta huomioon.”

³⁶ Taulukko teemoista liitteessä 6

“Mitä puutteita suorituksen arvioinnin kriteereissä oli?” -kysymys ei siis tuottanut yhtä paljon vastauksia kuin kyselyssä aikaisemmin esitetty ”Mitä puutteita vaativuuskartassa oli?”, mutta vastaukset olivat kuitenkin lähestymiseltään aiheeseen hieman erilaisia.

Miten järjestelmää pitäisi kehittää, jotta se olisi oikeudenmukainen, kannustava ja kilpailukykyinen? Avokysymykseen saatiin 57 vastausta³⁷, jotka luokiteltiin neljän otsikon alle: oikeudenmukaisuus, kannustavuus ja kilpailukykyisyys sekä muut. Otsikoinnissa on käytetty tutkijan harkintaa. Useat teemoista olisivat sopineet kaikkien otsikoiden alle.

Vastaajilla oli useita ehdotuksia, jotka liittyivät järjestelmän oikeudenmukaisuuden parantamiseen. Vastaajista moni oli huolissaan, että nyt tehdyssä työn vaativuuden arvioinnissa ei lähdetty ”puhtaalta pöydältä”, vaan arviointikehikossa vaikutti liikaa mm. koulu- ja vanhat virkanimikkeet. Järjestelmältä toivottiin myös selkeyttä: riittävää yksinkertaisuutta, mutta toisaalta riittävää yksityiskohtaisuutta. Tässä oli usean vastaajan mielestä parantamisen varaa. Muutama vastaaja toivoi myös järjestelmien ja niiden osien selkeyttämistä (opettajat vs. muut, vaativuus vs. suoriutuminen). Tämä on tarkennus edelliseen teemaan. Osa vastaajista pelkäsi, että esimies on epäoikeudenmukainen arviossaan ja toivoi, että arvioon osallistuisi myös muita. Toisaalta osa oli myös sitä mieltä, että liian moniportainen arvioihin puuttuminen tekee järjestelmästä epäoikeudenmukaisen. Jotkut kaipasivat sen kontrollointia, että kaikkialla noudatetaan samoja pelisääntöjä. Tähän liittyvät myös toivomukset järjestelmän läpinäkyvyydestä.

Suuri osa vastaajista uskoi, että järjestelmän kannustavuus lisääntyisi, jos suoritusarvioiden suurempi hajonta sallittaisiin. Keskiarvoon pyrkimisen osaston tms. tasolla koettiin vähentävän järjestelmän kannustavuutta. Useiden mielestä järjestelmän kannustavuus riippuu siitä, miten sen rahoitus mahdollistetaan. Edellä mainitut teemat liittyvät luonnollisesti toisiinsa. Myös johtamisen ja esimiestyön kehittämisen voidaan ajatella lisäävän kannustavuutta. Osa vastaajista piti tätä hyvin keskeisenä järjestelmän onnistumisen kannalta. Yksi vastaajista toivoi, että keskustelut käytäisiin kannustavassa hengessä.

Ehdotuksia, jotka liittyivät suoraan järjestelmän kilpailukykyisyyteen, oli vain muutama. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että yksiköissä ja esimiehillä pitäisi olla riittävästi vapauksia määrittää työntekijöiden palkkataso. Tähän liittyy myös seuraava teema, eli palkkojen vertailu markkinapalkkoihin. Joidenkin vastaajista mielestä organisaation sisäinen vertailu ei riitä, vaan palkkatason tulee ainakin jossain määrin vastata palkkoja muilla sektoreilla.

Moni vastaajista oli myös sitä mieltä, ettei johtopäätöksiä kehittämisen suunnasta voida vielä vetää. Eräs vastaaja oli sitä mieltä, että järjestelmä toimisi paremmin ilman suorituksen arviointia. Tällöin työn vaativuuteen perustuvaa palkanosaa käytettäisiin joustavammin kuvaamaan henkilön tehtäviä ja niissä edistymistä. Eräs toinen vastaaja toivoi, että uuden palkkausjärjestelmän myötä tuottamattomat työntekijät voitaisiin irtisanoa.

³⁷ Taulukko teemoista liitteessä 6

Haastateltavien toiveita uuden palkkausjärjestelmän jatkokehittämiselle

Haastateltavilta tuli monia teemoja jatkokehittämistä varten (liite 7). Eräs haastateltava toivoi avoimuutta: *”Avoimuus ja sitä niin kuin perään kuuluttaisin aivan erityisesti, että jokainen pystyis näkemään ja ymmärtämään millä tavalla voi itse vaikuttaa palkkaukseensa ja yleensäkin tähän toimenkuvaansa. Niiden töiden vastaanottamisella on tällaisia kauaskantoisempia vaikutuksia ja myöskin sillä, että haluaa muuttaa toimenkuvaansa vaikka vaativampiin tehtäviin mitä sitäkin näkee kuitenkin aika paljon kuinka sekin vaikuttaa sitten palkkaan, että jos vaikka aikaisemmin jonkun tehtävät on siirretty toiselle niin kuin on ollut tapauksia niin toinen ei ole saanut korvausta siitä ikinä ja toiselle se ei ole tietenkään tilannetta muuttanut mihinkään. Ihmisillä olis mahdollisuus erilaisiin uranäkymiin ja urakehityksiin ja joustavuuteen”* (alainen).

Palkkausjärjestelmän kehittämisessä toivottiin otettavan huomioon myös yhteistyöhön kannustaminen. *”Tavallaan ollut aika erillisiä nää eri yksiköt ja laboratoriot ja ihmiset ei ehkä ole niin kauhean kiinnostuneita toisistaan, mutta sellainen kulttuurin edistäminen jossa huomataan lähellä oleva työ, että voi olla helpompaa tehdä yhteistyötä jonkun ulkomaalaisen kanssa kuin tehdä yhteistyötä jopa samassa labrassa ja lokaalin yhteistyön kannustaminen siten, että tavallaan arvostetaan sitä näkyvästi niitä saavutuksia mitä lokaalisti saadaan aikaiseksi, niin veis asioita eteenpäin”* (esimies). Kriteerien ja arviointiperusteiden kehittäminen tuli monella tapaa esille. Esimerkiksi kurssiarvostelujen hyödyntämisestä arviointien yhdeksi perustaksi oli puhetta. Myös töiden ja rahoituksen yhteensovittamista toivottiin kehitettävän. Selkeänä kehittämiskohteenä nähtiin linjanveto TKK:lla ja henkilöiden valitseminen tarkemmin soveltuvuuden perusteella esimiestehtäviin. *”Mun mielestä pitäis olla ihan selkeästi ulospäin semmoinen, että tää on korkeakoulun linja ja, että näiden haitareiden mukaan liikutaan esim. näissä tehtävänimikkeissä, ja jos aloitat täältä tuolta nimikkeestä niin tiedät, että sulla on mahdollisuus siitä nousta”* (alainen). Toinen haastateltava totesi, että: *”Täytyy vaan pragmaattisesti painua eteenpäin, etsiä parhaita puolia ja vahtia, että siellä mahdollisia epäonnistumisia korjataan. Siis yksinkertaisesti kuka meillä nousee esimieheksi, esim. kaikki professorit eivät sovellu esimieheksi. Pitäisikö meidän miettiä sitä että professorit eivät ole esimieslinjaa, parhaita esimiehiä, se pitäisi ottaa huomioon. Henkilöstöjohtaminen ei ole sama asia kuin esineiden hallinta”* (esimies).

Pyrkimys objektiivisuuteen ja mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin koettiin myös asioiksi, joihin tulisi kiinnittää huomiota tulevaisuudessa. *”Voitais luoda sellaiset mekanismit, että yksiköiden välillä se arviointiero voitais jollain lailla ottaa huomioon ja voitais ikään kuin tasoitella se yksiköiden välillä ja sitten jos tarvitsee mennä tasoittelemaan yksikön sisällä, mielellään uusi tarkasteluprosessi eikä siihenkään väliin automaattia. Työläshän se olisi, mutta se pitäisi ehkä työilmapiirin paremmassa kunnossa. Kaikki voi kokea aivan loppuun asti, että tapahtunut on oikeudenmukainen, reilu peli”* (esimies).

Kehittämiskohteenä nähtiin myös vaihtoehtojen ja /tai täydentävien palkitsemistapojen kehittäminen *”Mä luulen, että julkaisuista jne. tonni silloin, tonni tällöin tms. Sillä saadaan 90% siitä kannustavuudesta aikaan ja kun se tehdään näin, että kun sä tietysti ajassa jonkun homman teet jonkun paperin ja sulla on hyväksymiskirje kädessä niin se on sitten siinä. Minimibyrokraatia ja maksimikannustavuus ja yhtäkkiä koko yliopisto tuottaa*

enemmän ja se on mun mielestä järkevää ja sitten käytetään energiaa siihen, että millä kriteereillä palkintoja annetaan” (esimies).

4. Yhteenvetoa tutkimuksen tuloksista

Tutkimuksen tavoitteena oli arvioida Teknillisen korkeakoulun palkkausjärjestelmäuudistuksen käyttöönoton valmistelua keväällä 2005. Tutkimuksessa selvitettiin, minkälaisia kokemuksia henkilöstöllä on uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton valmistelusta ja miten henkilöstö kokee vanhan palkkausjärjestelmän suhteessa uuteen järjestelmään. Lisäksi tarkasteltiin, minkälaisia näkemyksiä henkilöstöllä on palkkausuudistuksesta ja minkälaisia haasteita sekä mahdollisuuksia he kokivat, että uudella palkkausjärjestelmällä voi olla. Aineisto kerättiin TKK:n henkilöstön keskuudesta kesällä 2005 lomakekyselyllä ja haastatteluilla.

Esimiesten tapa soveltaa vanhaa palkkausjärjestelmää koettiin keskimäärin myönteisesti, mutta vanhan palkkausjärjestelmän ei koettu vastaavan henkilön osaamista ja pätevyyttä. Voidaan varovasti arvioida, että vastaajat kokivat palkkausjärjestelmän uudistukselle olevan tarvetta. Hyväksi nähtiin UPJ -keskustelu esimiehen kanssa, koska työkuvausta pohdittiin yhdessä, jolloin työnkuvan koettiin selkiytyneen ja odotusten konkretisoituneen. Esimiehen kanssa käyty keskustelu ja tiedonjako koettiin merkitykselliseksi, vaikka monessa kohdin vastaajat totesivatkin, että heillä ei vielä ollut riittävästi tietoa järjestelmän käyttöönoton ja sen vaikutusten arviointiin. Vastaajat eivät kuitenkaan tienneet, miten hyvästä työsuorituksesta palkitaan uudenkaan järjestelmän mukaisesti. Sen sijaan uuden palkkausjärjestelmän mukaiset vaatavuustasot tunnettiin vastaajien mielestä kohtalaisen hyvin.

Vaikka noin kolmasosa vastaajista oli ollut esimiehen kanssa vaatavuustasosta eri mieltä, koettiin esimiehen menettelytavat vaativuus- ja suoriutumisarvioissa keskimäärin oikeudenmukaisiksi. Suoritusarvioiden keskiarvotavoite koettiin kuitenkin kielteiseksi järjestelmän kannustavuuden kannalta. Myös arviointikriteerien konkretisointia ja esimiehen roolin pohtimista toivottiin. Järjestelmästä pelättiin myös tulevan liian byrokraattinen.

Uuden palkkausjärjestelmän koettiin keskimäärin jonkin verran tukevan tuloksellista toimintaa sekä olevan kannustavampi ja joustavampi kuin vanhan järjestelmän. UPJ:n ei kuitenkaan koettu olevan kilpailukykyisempi tai tukevan TKK:n nykyisiä tavoitteita vanhaa järjestelmää paremmin. Uuden palkkausjärjestelmän uskottiin keskimäärin myös liian ristikirjoituksen ja sen nähtiin olevan monimutkainen. Valmisteluaiakataulu oli vastaajien mukaan liian kiireinen, eivätkä vastaajat kokeneet, että kaikkia osapuolia olisi otettu tarpeeksi huomioon uudistuksessa. Tuntemukset epävarmuudesta, epätietoisuudesta tai tulevaisuuden huolesta nousivat esille useassa vastauksessa.

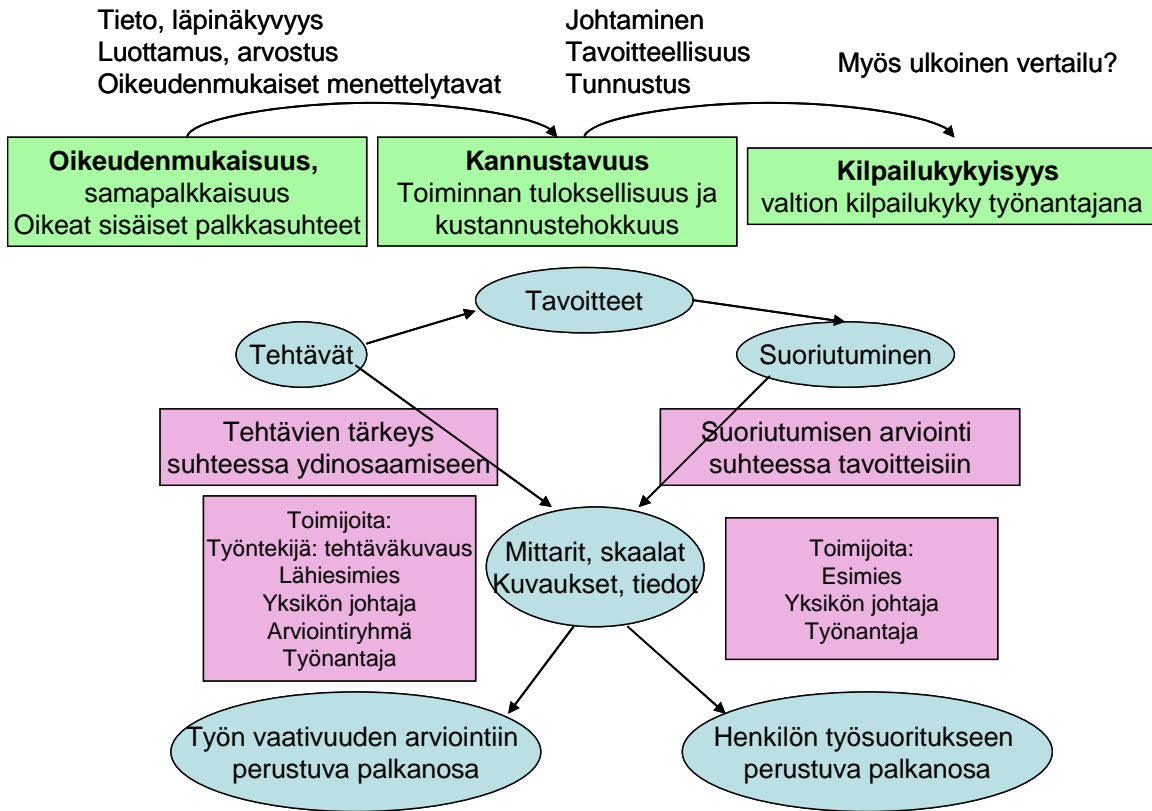
5. Pohdintaa jatkosta

Seuraavassa pohditaan uuden palkkausjärjestelmän kehittämisen jatkoa ja tutkimuksen jatkoa.

5.1 Uuden palkkausjärjestelmän tavoitteiden saavuttamisen edellytyksiä

Uuden palkkausjärjestelmän käyttöönotto on vasta alkutaipaleella ja monien vastaajien huoli kuvastaa prosessin keskeneräisyyttä ja ratkaisemattomia asioita. Myös muiden tärkeiden samanaikaisten uudistusten määrä ja aikataulun kireys harmittivat vastanneita. Tällä hetkellä muun muassa järjestelmän tavoitteiden ja työn vaativuuden ja suorituksen arvioinnin kriteerien konkretisoiminen on vielä suurelta osin tekemättä. Järjestelmä on määritelmän mukaisesti otettu käyttöön vasta kun Teknillinen korkeakoulu maksaa palkkaa sen mukaisesti. Neuvotteluiden tuloksena syntyviä palkkausjärjestelmän raameja tulee vielä soveltaa käytäntöön.

Järjestelmän tavoitteiden - oikeudenmukaisuuden, kannustavuuden ja kilpailukykyisyyden - saavuttaminen vaatii, paitsi hyvän järjestelmän rakenteen, myös paljon järjestelmän soveltamiselta (kuva 21). Tehtävän vaativuuden arviointiin perustuva palkanosa perustuu paitsi henkilön työnkuvaukseen, myös sille, minkä arvon organisaatio tehtävälle määrittää. Suoriutumisen arviointiin perustuva palkanosa rakentuu sille, mitä kriteerejä ja mittareita arvioinnin perusteena käytetään, sekä sille miten henkilön työsuoriutumista arvioidaan suhteessa tavoitteisiin. Järjestelmässä on useita toimijoita, joiden roolista palkkausjärjestelmän tavoitteiden saavuttaminen riippuu.



Kuva 21. Palkkausjärjestelmän tavoitteet realisoituvat hyvän käyttöönoton ja soveltamisen kautta.

Palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuus edellyttää yleensä läpinäkyvyyttä, avoimuutta ja yhdenmukaisia menettelytapoja. Yhteisen toimintatavan löytämiseksi soveltamista on konkretisoitava esimerkeillä. Lisäksi prosessien oikeudenmukaisuus edellyttää mahdollisuutta valittaa vääriksi koetuista ratkaisuista. Oikeudenmukaisen menettelytapojen käänköpuolena on byrokraattisuus. Jotta järjestelmä voisi olla oikeudenmukainen, se vaatii taakseen byrokratiaa, kuten valituskanavia ja kriteerien vertailua. Korkeakoulujen yhdenmukaisuus voi olla käytännössä ristiriidassa järjestelmän kannustavuuden kanssa. Useat haastateltavista ja kyselyyn vastanneista pelkäsivät, että palkkausjärjestelmästä tulee liian byrokraattinen ja työläs sen kautta saavutettuihin hyötyihin nähden.

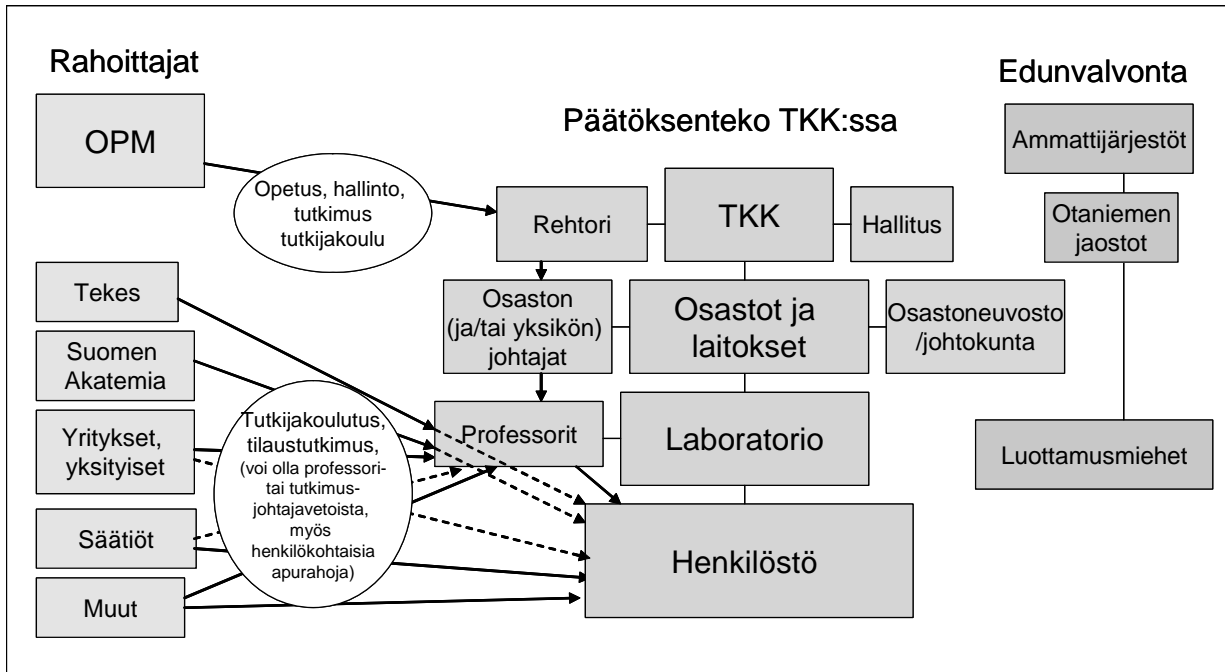
Kannustavuus syntyy kytkenästä arjen työhön ja johtamiseen. Esimiehet kokivat haastattelussa tärkeäksi omat mahdollisuutensa vaikuttaa alaistensa palkkaukseen. Kun lähiesimies tekee arvon, hän pystyy miettimään oikeudenmukaisuutta ja kannustavuutta oman ryhmänsä näkökulmasta. Haastateltavista osa pohti sitä, miten toisaalta järjestelmän yhdenmukainen soveltaminen toteutetaan ja toisaalta kuinka pitkälle pyrkimys yhdenmukaisuuteen on järkevää. Missä vaiheessa ”hallinnon logiikasta” on enemmän haittaa kuin hyötyä toiminnalle johtamisen näkökulmasta? Nähtäväksi jää, kuinka paljon järjestelmässä jää soveltamisvaraa TKK:lle ja toisaalta osastoille ja niissä toimiville esimiehille, mm. soveltamisohjeiden mittarien kehittämisestä ja rahoituksen puolesta. Millä tasolla oikeudenmukaisuus halutaan ja pystytään toteamaan järjestelmän kannustavuudesta tinkimättä? Mitä kauempaa arvioille haetaan perusteluja, sen kauemmaksi palkan ja suoriutumisen johtamisen linkki jää.

Palkkausjärjestelmän kilpailukykyisyyden tavoitteella tarkoitetaan valtion kilpailukykyisyyttä työnantajana. Kysymys kuuluukin, mistä työvoimasta joudutaan kilpailemaan? Miltä osin tavoitteet jäävät saavuttamatta, jos palkkaus ei ole kilpailukykyinen? Osa haastateltavista mainitsi, että kansainvälisesti arvostettuja tutkijoita on vaikea rekrytoida. Myös se mainittiin, että väitöskirjan jälkeiselle uralle ei tarjota rakenteen puolesta riittävästi tukea. Jotkut kokivat väitöskirjan jälkeisen työpaikan jatkuvuuteen liittyvän epävarmuuden niin heikoksi ja stressaavaksi, että harkitsivat työpaikan ja/ tai -alan vaihtoa.

Mikä on siis suurin uhka palkkauksen kilpailukykyisyyden näkökulmasta? Entä miten kilpailukykyisyyttä pyritään uudella järjestelmällä parantamaan? Järjestelmän käyttöönoton perusteluna on nuorten osaajien kannustaminen. Taustalla vaikuttaa arvojen muutos ja henkilöstöstrategiset tarpeet (Huuhtanen ym., 2005). Palkka ei nouse enää kokemuksen mukaan, vaan näyttöjen mukaan. Ehkä tämän logiikan on ajateltu pätevän myös eri työuran vaiheisiin. Nähtäväksi jää, kuinka joustava palkkausjärjestelmä on tässäkin suhteessa. Palkkaus välittää voimakkaan viestin arvostuksesta. Tällä hetkellä monia mietityttää, miten kannustavuudelle käy, jos suuri osa mm. täydet ikälisät saaneista henkilöistä on takuupalkalla. Tätä raporttia kirjoittaessa takuupalkan ja siirtymäkauden säännöt eivät ole vielä selvillä. Ratkaisematta on mm. se, miten projektillisät ja muun rahoituksen osuus tulevat näkymään takuupalkan määrässä.

5.2 Palkkausjärjestelmän soveltamisen edellytyksiä Teknillisessä korkeakoulussa

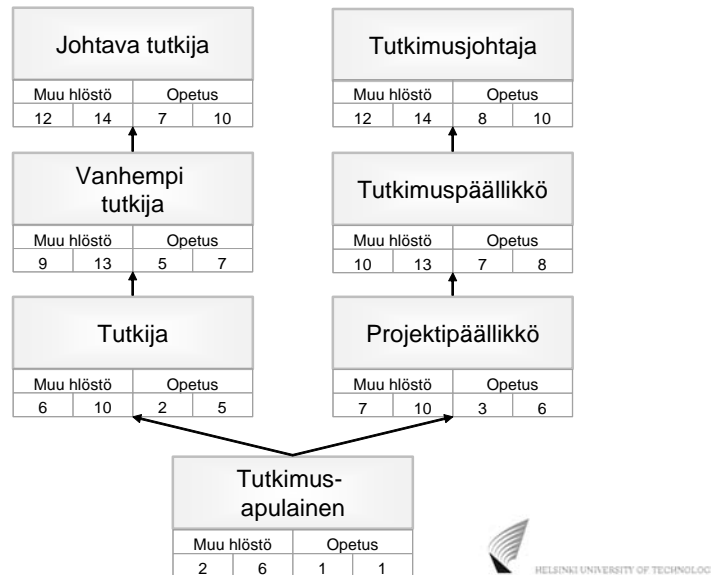
Haastatteluiden pohjalta nousi kysymyksiä siitä, kuinka päätöksentekovalta mm. tavoitteiden ja resurssien, kuten palkkauksen ja rahoituksen suhteen jaetaan Teknillisessä korkeakoulussa. Miten akateeminen vapaus näkyy tämän hetken korkeakoulussa? Miten ja kuinka hyvin toteutuu sananvapaus ja resurssien kohdentamisen vapaus? Päätösvalta toiminnasta on ensisijaisesti hallituksella ja sen kautta rehtorilla, mutta käytännössä pitkälti osastoilla ja professoreilla, jotka osastoa johtavat (kuva 22). Näiden kahden tason päätöksenteossa pyritään kollegiaalisuuteen, mutta toisaalta jokaisella alueella on oma johtajansa. Miten kollegiaalisuus toimii silloin kun esimerkiksi kilpaillaan rahoituksesta? Kuinka pitkälle akateemisen vapauden ihanne toteutuu, kun toiminnan rahoituksesta lähes puolet tulee budjettivarojen ulkopuolelta? Uusi palkkausjärjestelmä on tarkoitettu johtamisen välineeksi. Jotta palkkausjärjestelmää voidaan käyttää johtamisen välineenä, toiminnan rahoituksen, toiminnan tavoitteiden ja sitä kautta henkilöstön tavoitteiden ja palkkauksen välillä joudutaan miettimään linjauksia. Näitä linjavetoja toivoi myös haastateltu henkilöstö. Palkkausjärjestelmän käyttöönoton voidaan nähdä pakottavan eräällä tavalla organisaation johtamiskulttuurin muutokseen (mm. Huuhtanen ym., 2005).



Kuva 22. Päätöksentekoon vaikuttavia tahoja TKK:ssa.

UPJ:n myötä kaikilla pitää olla oma esimies. Mitä tapahtuu, kun ryhmän sisältä joku nostetaan esimiesasemaan tai ryhmän ulkopuolinen henkilö nimetään siihen? UPJ -kyselyn vastauksissa ja haastatteluissa pohdittiin esimiehen asemaa tulevaisuudessa ja sitä kuinka esimiehet pitäisi valita. Kysymyksiä herätti se, millä perusteilla esimiehet valitaan. Onko työssä ansioitumisen palkitseminen esimiestehtävällä järkevää, vai tulisiko TKK:lle luoda uralla etenemiseen ”tuplatikkaat”, jolloin hyvää työtä voitaisiin huomioida muutoinkin kuin jopa keinotekoiseen esimiesasemaan nostamisen kautta? Onko pätevä ihminen automaattisesti myös pätevä esimies? Kuten eräs haastateltava asian ilmaisi: ”...on eri asia johtaa koneita kuin henkilöitä”. Konkreettisia ehdotuksia uralla etenemisen tuplatikkaiksi on mietitty ainakin BIT -tutkimuskeskuksessa (kuva 23).

BIT-tuplatikasjärjestelmä



Kuva 23. BIT -tutkimuskeskuksen johtoryhmässä sovitut, uuden palkkausjärjestelmän soveltamiskäytännöt BIT -tutkimuskeskuksessa, kehikko on keväältä 2005 (Lähde: Jyrki Kontion esitys)

Teknillisen korkeakoulun työtehtävät voidaan jakaa arkipuheessa kolmeen osaan: tutkimus (tiedon tuottaminen), opetus (tiedon välittäminen) ja hallinnointi (kontrolli, tuki, mahdollistaminen, johtaminen). Tiedon tuottaminen nähdään osin luovaksi prosessiksi, mutta käytännössä työn tekemisen näkökulmasta (mm. rahoittajille) myös toteutettaviksi projekteiksi. Opetus- ja hallintotehtävät voidaan molemmat käsittää osin toistuviksi prosesseiksi. Tämän kategorisoinnin kautta on tarkoitus herättää kysymys siitä, miten tämän hetken rakenteelliset, henkilöstöpoliittiset ym. ratkaisut tukevat yhteistyötä arjen työssä kolmen tehtäväkentän välillä: tiedon tuottamisesta tiedon välittämiseen ja näiden mahdollistamiseen? Toisaalta, miten yhteistyötä tuetaan henkilöiden, toisten osastojen ja korkeakoulujen välillä? Tähän liittyy joidenkin haastateltavien huoli siitä, ettei uusi palkkausjärjestelmä tue yhteistyötä tai toisaalta toiminnan järkevää fokuointia.

Henkilöstöstrategisesta näkökulmasta voidaan myös kysyä, mikä on urakehitys, jota (mm. palkkausjärjestelmällä) halutaan edistää? Kuinka hyvin nimikkeet vastaavat eroavaisuuksia henkilöiden tehtäväkokonaisuuksien välillä? Ja toisaalta kuinka urakehitystä tuetaan? Tehtävän vaativuuteen ja suoriutumisen arviointiin perustuvalla palkkausjärjestelmällä halutaan kannustaa vaativampiin tehtäviin ja parempaan suoriutumiseen. Kun tiedetään, etteivät nimikkeet vastaa hyvin tehtävien sisältöä, miten tehtäväkokonaisuuden laajentaminen ja/tai syventäminen liitetään henkilöstön tehtävämäärittelyihin (tai nimikkeisiin)? Mahdollisuus vaikuttaa vaativampien tehtävien ja niissä ponnistelun kautta omaan palkkaansa oli useiden tutkimukseen osallistuneiden mielestä hyvä asia. Toisaalta pelättiin, että esimerkiksi itselle ”junaillaan” tehtäviä, joita palkkausjärjestelmässä arvostetaan korkeammalle – riippumatta siitä onko se järkevää kokonaisuuden kannalta.

5.4 Strategisen palkitsemisen näkökulma

TKK:n toiminnassa tehokkuus- ja tuloksellisuusvaatimukset ovat jatkuvasti lisääntyneet. Tämä näkyy organisaation kaikilla tasoilla. Kun joskus aiemmin rahoituksen riittävyys mahdollisti tietyllä tavalla autonomian (so. akateemisen vapauden) toteutumisen, on tilanne nyt se, ettei perusrahoitus riitä edes välttämättömään. Koska ”tuloksellisuusvaatimukset” kasvavat, joudutaan keskittymään oleelliseen. UPJ on linjassa tämän kanssa, sillä se edellyttää tehtävien ja tavoitteiden kirkastamista.

Moninaisten osastojen ja tehtäväkenttien näkökulmaa vasten voidaan kysyä, mitkä ovat ne koko TKK:n yhteiset tavoitteet, joita halutaan edistää? Osastojen päätöksentekoon arkipäivässä vaikuttavat monet ulkopuoliset rahoittajat, joilla voi olla omat päämääränsä. Palkkausjärjestelmän ja sen rahoituksen näkökulmasta joudutaan miettimään, kenen tavoitteita palkankorotusten tulisi (ja mitä pyrkimyksiä se voi) palvella? Hallintoa tarvitaan yhdenmukaisen ja oikeudenmukaisen kohtelun varmistamiseksi. Järjestelmää on mahdollista käyttää myös muutoksen johtamiseen: yhteisöllisyyden ja tavoitteellisuuden tukemiseen. Mitkä ovat yhteisiä visioita ja strategioita, rakenteita ja pelisääntöjä, jotka koskevat kaikkia työntekijöitä? Mikä on toisaalta se arkipäivän esimiestyö, joka voidaan määritellä jokaisella vastuualueella?

UPJ on järjestelmä, joka vaatii johtamista ja esimiestyötä. Monet haastateltavista kokivat, että uusi järjestelmä pakottaa palkkauksen käyttämiseen johtamisen työkaluna, jolloin muita johtamisen osa-alueita joudutaan terävöittämään. Toiminnan tavoitteet, strategiat, rakenteet ja pelisäännöt tulee olla selkeät ennen kuin pystytään palkitsemaan suoritumisen ja/tai tuloksen mukaan. Palkkauksen kehittäminen ei yksinään riitä, vaan rinnalle tarvitaan toimenpiteitä, joilla kannustavuutta tuetaan, tarkoittaen kokonaisvaltaista henkilöstöstrategista ajattelua. Tavoitteiden selkiintyminen ja kehityskeskustelujen käyminen koettiin viime kevään UPJ -keskustelujen hyödyiksi. Tilausta työnkuvien ja tavoitteiden määrittelylle ja niistä saadulle palautteelle on siis ollut.

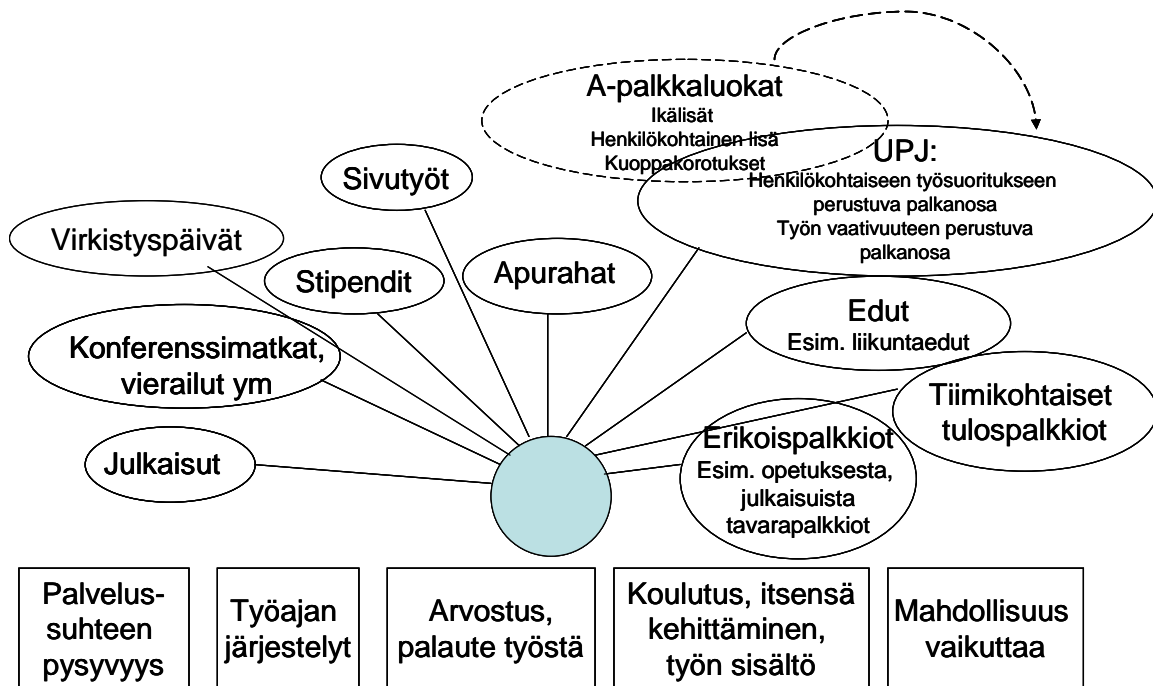
Suorituksesta palkitseminen sisältää implisiittisesti jollain tapaa oletuksen valvonnasta. Kysymys kuuluu, kuka lopputulosta pystyy arvioimaan? Työn tuloksen mittaaminen on aina haaste. Arviointi akateemisessa maailmassa on tehty kollegojen (esim. julkaisut), opiskelijoiden ja heidän (tuleville) työnantajien (esim. opetuksen laatu) – toisaalta hallinnon (esim. projektien raportointi ja seuranta) toimesta ja viime kädessä normien ja lain noudattamisen näkökulmasta. Tuloksia on siis arvioitu ja voidaan arvioida erilaisista näkökulmista, mutta myös lyhyellä ja pitkällä jännteellä. Tavoitteiden etukäteen määrittelyyn voidaan kuitenkin kokea sotivan akateemista vapautta vastaan. Kuinka pitkälle voidaan hyväksyä, ettei saada aikaan etukäteen määriteltäviä tuloksia? Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, koetaanko arviointi kontrolloivana arvosteluna vai arvostavana palkitsemisena?

Tasavertaisuus ja palkkojen vertailtavuus yliopistosektorilla oli perusteluna, kun haluttiin koko yliopistosektoria koskeva yhteinen järjestelmä. Käynnissä on palkkapoliittinen neuvottelu, jossa vaikuttavat poliittiset intressit ja hallinnollinen ajattelu ”veronmaksajien rahojen” kohdentamisesta minimitasolla. Tällä hetkellä järjestelmän ns. omistajuus on neuvottelijoilla, joilla on vastuu päätöksistä palkkarakenteen ja siihen liittyvien palkka-

tasojen suhteen. Järjestelmää ja siitä tiedottamista vaijaa tällä hetkellä ”kasvottoman työnantajan ongelma”. Tasavertainen soveltaminen TKK:n tasolla tarkoittaa pelisääntöjen määrittelyä, joihin menettelytapoja voidaan verrata. Järjestelmän omistajuus siirtyy tällöin TKK:lle, jolloin täytyy miettiä, kuka ja ketkä vastaavat järjestelmän kehittämisestä ja soveltamisesta TKK:n näkökulmasta.

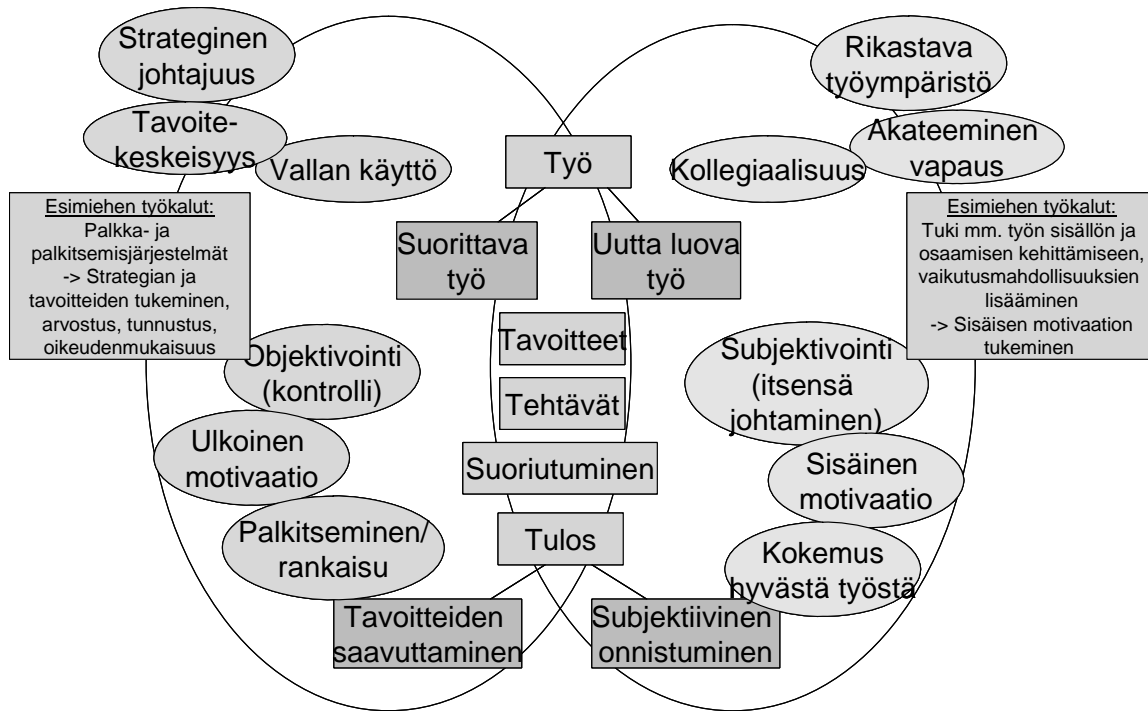
5.5 Palkitsevuuden kokemukset Teknillisessä korkeakoulussa

Uusi palkkausjärjestelmä edustaa strategisen palkitsemisen ajattelutapaa. Palkka ei kuitenkaan ole tärkein motivaattori. Tämä kävi ilmi myös haastatteluissa, kun kysyttiin mikä haastateltavia palkitsi. Tärkeäksi havaittiin mm. arvostus, tunnustus, oppiminen ja kehittyminen (ks. palkitsemisen kokonaisuus kuvassa 24). Toisaalta tärkeänä pidettiin myös työsuhteen jatkuvuutta, itsekunnioituksen säilyttämistä ja työn mielekkyyttä. Asiantuntija omassa työssään ei siis välttämättä mene sinne, missä voi saada parhaan palkkion, vaan sinne missä voi kehittää itseänsä ja kokea onnistuvansa. Työssä on lopulta tärkeää, että se mitä työntekijät tekevät, on merkityksellistä ja hyvä työ huomioidaan jollain tapaa. Kuitenkaan työ itsessään ei riitä loputtomasti, vaan sen pitää näkyä ennemmin tai myöhemmin palkassa.



Kuva 24. Haastatteluissa esiin tulleet palkitsemistavat TKK:ssa.

Palkkausjärjestelmän tavoitteena on organisaation strategisen johtamisen näkökulmasta palkkauksen oikeudenmukaisuus, kannustavuus ja kilpailukykyisyys. Toisaalta tasapaino tulee löytää siihen liittyvän kontrollin, vallankäytön ja vapauden välillä (kuva 25). Työympäristöstä tulee löytyä keinoja tukea myös henkilöstön sisäistä motivaatiota.



Kuva 25. Esimiehen työkalut strategisen johtamisen ja rikastavan työyhteisön luomisen näkökulmasta.

Uutta palkkausjärjestelmää laajempi keskustelu liittyy (luovaan) työhön ja sen edellytyksiin. Mistä työntekijät saavat onnistumisen kokemuksia? Millä ehdoilla voidaan tehdä hyvää työtä? Miten luodaan ns. rikastavia työyhteisöjä, jotka perustuvat mm. yhteiseen ideoiden vaihtoon? Tästä näkökulmasta tärkeämpiä palkitsemisen kehittämisen kohteita ovat mm. työn pysyvyys ja työtehtävään vaikuttamisen ja kehittämisen mahdollisuudet. Vaikka nykyajan työntekijä ei sitoutuisikaan työpaikkaan, vaan työtehtävään, työsuhteen pysyvyys oli joidenkin haastateltavien mukaan ongelma. Palkitsevana voisi pitää nykyisen epävarmuuden aikana vapautta keskittyä pitämään työhön, mikä ei ole kaikilta osin mahdollista mm. rahoituksen ja työsuhteen epävarmuuden takia.

Tärkeää rikastavassa työyhteisössä on myös kannustaminen yhteistyöhön: eri työtehtäväkokonaisuuksien välillä, osastojen ja ryhmien sisällä, mahdollisesti myös esim. monitieteellisesti osastojen välillä. Verkostoituminen ja yhteistyö eri tahojen kanssa on merkityksellistä mm. yritysmaailman kannalta, poikkitieteellisen huippututkimuksen edistämisen kannalta ja organisaation sisäisen yhteisöllisyyden kannalta. Luovaan ongelmanratkaisuun perustuvassa yhteistyössä on tärkeää myös tiedon jakamisen ja kollektiivisen osaamis pääoman kasvattamisen palkitseminen. Rikastavan, kollegiaalisen ja yhteisöllisen työyhteisön kehittämisessä on tärkeää, ettei palkkausjärjestelmä ainakaan estä yhteistyötä ja välitä viestiä työn arvottomuudesta. Lisäksi voidaan kysyä, onko TKK:ssa tarvetta kollektiivisille palkitsemistavoille? Tuleeko pitkäjänteinen kehitystyö huomioiduksi riittävästi uudessa palkkausjärjestelmässä ja miten sitä voidaan tukea?

5.6 Miten tästä eteenpäin?

TKK:lla on nähdäksemme tilausta monipuoliselle viestinnälle ja keskustelulle myös tästä eteenpäin. On tärkeää pitää mielessä, että järjestelmän käyttöönotto on vasta aluillaan. Jotta järjestelmää voitaisiin soveltaa TKK:n tavoitteita tukevaksi, tarvitaan paljon avointa keskustelua monilla eri tasoilla järjestelmän tavoitteista, sen rakenteista ja menettelytavoista. Keskustelua ja linjanvetoa tarvitaan siitä, miten uudella palkkausjärjestelmällä tuetaan arjen työtä. Konkreettisia työkaluja tarvitaan, jotta henkilöstö ymmärtää ja näkee yhteyden TKK:n ja oman työn tavoitteiden välillä. Esimiehen pitää pystyä soveltamaan uutta palkkausjärjestelmää riittävästi vastatakseen henkilöstön ja muiden intressiryhmien tarpeisiin. Tämä tarkoittaa konkreettisesti mm. yhteisen ”sanaston” luomista arviointikriteerien konkretisoimiseksi ja nimikkeiden päivittämistä.

Tutkimuksen aikana nousi esiin seuraavia kysymyksiä, joita tulevaisuudessa olisi hyvä pohtia:

1. Millä tasolla oikeudenmukaisuus halutaan ja pystytään toteamaan palkkausjärjestelmän kannustavuudesta tinkimättä?
2. Miten kilpailukykyisyyttä pyritään parantamaan uudella palkkausjärjestelmällä?
3. Miten akateeminen vapaus näkyy tämän hetken korkeakoulussa? Miten ja kuinka hyvin toteutuu sananvapaus ja resurssien kohdentamisen vapaus? Jotta palkkausjärjestelmää voidaan käyttää johtamisen välineenä, toiminnan rahoituksen, toiminnan tavoitteiden ja sitä kautta henkilöstön tavoitteiden ja palkkauksen välillä joudutaan miettimään linjauksia. Miten näistä linjauksista päätetään?
4. Onko työssä ansioitumisen palkitseminen esimiestehtävällä järkevää, vai tulisiko TKK:lle luoda uralla etenemiseen ”tuplatikkaat”, jolloin hyvää työtä voitaisiin huomioida muutoinkin kuin jopa keinoitekoiseen esimiesasemaan nostamisen kautta?
5. Miten tämän hetken rakenteelliset, henkilöstöpoliittiset ym. ratkaisut tukevat yhteistyötä kolmen tehtäväkentän välillä tiedon tuottamisesta tiedon välittämiseen ja näiden mahdollistamiseen? Toisaalta, miten yhteistyötä tuetaan henkilöiden, toisten osastojen ja korkeakoulujen välillä?
6. Henkilöstöstrategisesta näkökulmasta: mikä on urakehitys, jota (mm. palkkausjärjestelmällä) halutaan edistää? Kun tiedetään, etteivät nimikkeet vastaa hyvin tehtävien sisältöä, miten tehtäväkokonaisuuksien laajentaminen ja/tai syventäminen liitetään henkilöstön tehtävämäärittelyihin (tai nimikkeisiin) ja sitä kautta palkkausjärjestelmään?
7. Moninaisten osastojen ja tehtäväkenttien näkökulmaa vasten voidaan kysyä: Mitkä ovat ne koko TKK:n yhteiset tavoitteet, joita halutaan edistää? Palkkausjärjestelmän ja sen rahoituksen näkökulmasta joudutaan miettimään, kenen tavoitteita palkankorotusten tulisi (ja mitä pyrkimyksiä se voi) palvella.

8. Mitkä ovat yhteisiä visioita ja strategioita, rakenteita ja pelisääntöjä, jotka koskevat kaikkia työntekijöitä? Mikä on toisaalta se arkipäivän esimiestyö, joka voidaan määritellä jokaisella vastuualueella?
9. Kuinka pitkälle voidaan hyväksyä, ettei saada aikaan etukäteen määriteltyjä tuloksia? Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, koetaanko arviointi kontrolloivana arvosteluna vai arvostavana palkitsemisena?
10. Onko TKK:ssa tarvetta kollektiivisille palkitsemistavoille? Tuleeko pitkäjänteinen kehitystyö huomioiduksi riittävästi uudessa palkkausjärjestelmässä ja miten sitä voidaan tukea?

5.7 Tutkimuksen rajoituksista ja jatkumisesta

Tutkimustulosten yleistettävyyttä voidaan punnita, sillä kysely lähetettiin vain osalle henkilöstöä ja kyselyyn vastasi vain 4 prosenttia henkilöstöstä (vastausprosentti 40 %). Lisäksi haastateltavat olivat vain tietyiltä osastoilta. Näiden ei ajateltu kuvastavan kaikkia kokemuksia ja mielipiteitä TKK:ssa. Tavoitteena oli selvittää näkemyksiä ja kokemuksia TKK:n uudesta palkkausjärjestelmästä tulevaisuuden haasteiden ja mahdollisuuksien pohdiskelun taustaksi.

Tutkimuksen tuloksia vertailtiin valtion (Huuhtanen ym., 2005) ja Tekniikan akateemisten (TEK, 2005) aineistoon. Tämä on osin ongelmallista, koska valtion aineistossa oli toisenlainen tilanne kummallakin arviointitihetkellä ja TEK:n kyselyssä 90 % vastaajista kuului Tekniikan Akateemisiin.

Etenkin haastatteluissa on kysytty paljon TKK:n johtamisen haasteista. Näitä tuloksia hyödynnetään jatkotutkimuksessa. Järjestelmän vaikutuksia pystytään arvioimaan sitten kun järjestelmä on ollut jonkun aikaa käytössä. Tutkimus jatkuu vuonna 2006, kun uuden palkkausjärjestelmän mukaiset palkat ovat tiedossa. Suunnitelman mukaan tilannetta on tarkoitus seurata myös vuonna 2007. Aineistoa kerätään työpsykologian ja johtamisen väitöskirjaa varten työnimellä ”Managers’ role in implementing and using pay systems”, jonka on määrä valmistua vuonna 2008.

Kevään 2005 tutkimusta hyödynnetään myös viestinnän pro gradussa, jossa käsitellään tarkemmin tiedonsaannin ja kokemusten välisiä yhteyksiä.

Tutkimuksen etenemistä ja julkaisuja voi seurata Palkitsemisen tutkimusohjelman www-sivuilta (www.palkitseminen.tkk.fi).

Kiitos kaikille tutkimukseen osallistuneille!

Lähteet

Eskola Jari & Suoranta, Juha (1999). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä, Gummeruksen kirjapaino.

Hakonen, Niilo; Hakonen, Anu; Hulkko, Kiisa & Ylikorkala, Anna (2005). Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva, WSOY.

Lahti, Carita & Tarumo, Saara & Vartiainen, Matti (2004). Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Helsinki, Edita Prima Oy.

Vallin, Raine (2001) Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä, PS-kustannus. Gummerruksen kirjapaino Oy

Valtion työmarkkinalaitos (1996). Kannustavaan palkkaukseen. Valtion palkkausjärjestelmien uudistaminen. Helsinki, Edita.

Vartiainen, Matti & Kauhanen, Juhani (2005). Palkitseminen kansainvälistyvässä Suomessa. Teoksessa Palkitseminen globaalissa Suomessa. (Toim.)Vartiainen, Kauhanen. Helsinki, WSOY.

Muistiot, raportit ja ohjeistukset

Dammert, Juhani & Kekäle, Jouni (2004). UPJ-arvioinnit käynnistymässä yliopistoissa. Valtiotyöntantaja -lehti 4/2004.

Hallinto-osasto, Teknillinen korkeakoulu (2005). Uuteen palkkausjärjestelmään liittyvä vaativuusarviointiprosessi Teknillisessä korkeakoulussa. Muistio 9.5.2005.

Huhtanen, Mari; Jämsén, Sini; Maaniemi, Johanna; Lahti, Carita & Karppinen, Virpi (2005). Palkkaus uudistus valtiosektorilla. Tutkimus työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien toimivuudesta ja vaikutuksista sukupuolten välisiin palkkaeroihin. Työpsykologian ja johtamisen laboratorion raportti 2005/3, Espoo 2005

Joensuun yliopisto, palkkausjärjestelmän uudistamishanke. Palkkaustyöryhmä (2000). Raportti työnkuvauslomakkeen kolmannesta ja henkilökohtaisen suoriutumisen arviointilomakkeen testauksesta. 11.2.2000

Luomala, Esa (2004). TKK:ssa 70 prosentilla määräaikaaisuuksista selvä syy. Valtiotyöntantaja -lehti 4/2004.

Luomala, Esa (2005). Enemmän vai vähemmän autonomiaa. TKK NYT tiedotuslehti 34/3.11.2005.

Moilanen, Seija (2004). Yliopistojen palkkausjärjestelmä uudistus. Arviointijärjestelmät 1.11.2004. Helsinki, Universitas extra.

Moilanen, Seija (2005). Opas työn vaativuuden ja henkilökohtaisen työstä suoriutumisen arviointiin. Helsinki, Universitas extra 2.

Tampereen yliopisto, Työn vaativuuden arviointiprojekti. (1999). **Palkat puntariin**. Raportti Tampereen yliopiston työn vaativuuden ja henkilökohtaisen työsuorituksen arviointikokeilusta. Ehdotus uudeksi palkkausjärjestelmäksi. 12.1.1999.

Tampereen yliopisto, Työn vaativuuden arviointiprojekti (2000). **Palkat puntariin II**. Raportti Tampereen yliopiston työn vaativuuden ja henkilökohtaisen työsuorituksen arviointijärjestelmän simuloinnista. Ehdotus uudeksi palkkausjärjestelmäksi.. 1.10.2000.

TEK. (2005) UPJ-kysely yliopistoissa työskenteleville. 4.7.2005

Tevä, Minna (2004). Koulutussuunnitelma, luonnos valmisteluryhmälle 14.12.2004.

Valtiontalouden tarkastusvirasto (2002) Uudet palkkausjärjestelmät valtionhallinnossa. Tarkastuskertomus 36. Helsinki, Yliopistopaino

Yliopistojen palkkausjärjestelmän uudistamista kehittäneen **työnantajaryhmän muistio 29.4.2002**. Ehdotus yliopistoissa käyttöön otettavaksi palkkausjärjestelmäksi ja sen perustelut.

Yliopistojen palkkausjärjestelmän uudistamista kehittäneen **työnantajaryhmän muistio 12.3.2003**. Arviointijärjestelmien testauksesta vaativuustasokarttaan.

Suulliset lähteet ja henkilökohtaiset tiedonannot

Pursula, Matti (26.9.2005). Haastattelu.

Tevä, Minna (18.5.2005). Haastattelu.

Tevä, Minna (23.5.2005). Sähköpostilla lähetetyt tarkennukset ja lisämateriaali haastattelun jälkeen.

Tevä, Minna (16.12.2005) Sähköpostilla lähetetty tiedote.

Internet sivut

Opetusministeriön hallinnonalan tuottavuusohjelma
(<http://www.minedu.fi/julkaisut/hallinto/2005/opm32/opm32.pdf>) Viitattu 4.12.2005

Teknillisen korkeakoulun verkkosivut

- **Hallinto-osasto**, Teknillinen korkeakoulu (2005). Uusi palkkausjärjestelmä, tilannekatsaus kesäkuussa 2005. (<http://hel.tkk.fi/fi/upj/UPJinfokesakuu2005v.pdf>) Viitattu 22.8.2005

- **Uusi palkkausjärjestelmä.** (<http://hel.tkk.fi/fi/upj/index.html>). Viitattu 23.8.2005.
- **Teknillisen korkeakoulun strategia.** (<http://www.tkk.fi/Yksikot/Kehittamisyksikko/Strategiat/tkkstrategia.html>) Viitattu 4.12.2005

Valtiovarainministeriön verkkosivut < valtio työnantajana< palkkausuudistus< palkkausjärjestelmät< taulukot ja kuviot< Excel -tiedosto: Tietoa uusista palkkausjärjestelmistä. (www.vm.fi) Viitattu 19.12.2005.

Liite 1 a Saatekirje lomakekyselyn vastaajille

Arvoisa vastaaja,

Tutkimme uuden palkkausjärjestelmän käyttöönottoa Teknillisessä korkeakoulussa. Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa henkilökunnan kokemuksia ja mielikuvia palkkausudistuksesta tässä vaiheessa, kun euromäärät eivät ole vielä tiedossa ja ensimmäinen uuteen palkkausjärjestelmään liittyvä kehityskeskustelukierros on käyty. Jatkossa on tarkoitus seurata vastaavanlaisella kyselyllä, ovatko mielikuvat ja kokemukset palkkausudistuksesta TKK:ssa mahdollisesti muuttuneet.

Vastauksesi ovat meille hyvin tärkeitä ja toivoisimme, että varaat noin 20 minuuttia tämän kyselyn täyttämiseen. Kyselyyn on aikaa vastata **juhannukseen** asti, eli viimeinen vastauspäivä on **perjantai 24. kesäkuuta 2005**. Tästä linkistä pääset suoraan vastaamaan kyselyyn: <http://briefs.tuta.hut.fi/survey/survey.asp?s=01208017138071>

Kyselyyn vastaaminen on täysin luottamuksellista, emmekä tule missään vaiheessa käyttämään tietoja siten, että vastaajien henkilöllisyys olisi tunnistettavissa.

Voidaksemme jatkossakin seurata mielikuvien kehittymistä uudesta palkkausjärjestelmästä toivoisimme, että vastaisitte kyselyyn omalla nimellänne. Kyselyyn voi vastata myös nimettömänä.

Lomakekysely on jaettu sähköpostin välityksellä 10 % otokselle kaikista henkilöstöryhmistä. Tämän kyselyn lisäksi teemme myös teemahaastatteluja neljässä TKK:n yksikössä. Raportti tutkimuksen ensimmäisestä vaiheesta ilmestyy joulukuussa ja tämän alkukesän kysely- ja haastattelukierroksen tuloksia hyödynnetään myös kahdessa opinnäytetyössä.

Tutkimus toteutetaan TPS:n Palkitsemisen tutkimusohjelman toimesta.

Mikäli teillä on teknisiä ongelmia tai jokin asia askarruttaa kyselyssä, ottakaa yhteyttä Minna Nylanderiin, joko sähköpostitse, minna.nylander@helsinki.fi tai soittamalla 040 - 5546385.

Kitämme sydämellisesti jo etukäteen vaivannäöstänne tutkimuksen hyväksi!

Aurinkoisin kesäterveisin, tutkija Aino Salimäki ja tutkimusapulainen Minna Nylander

Tuta/ TPS

Esimerkki lähetetyistä muistutusviesteistä

Lämpimät kiitokset kaikille teille, jotka olette jo vastanneet kyselyyn ja pahoitteluni tarpeettomasta muistutusviestistä!

Hyvät vastaajat!

Muistuttaisin tässä vielä ennen juhannuksen viettoon lähtöä, että vastaisitte kyselyymme koskien UPJ:tä. Kysely saattaa vaikuttaa hieman pitkältä, mutta taustatietojen jälkeen on jo kolmannes kyselystä ohil! Kokonaisuudessaan kyselyyn vastaamiseen kuluu noin 20 minuuttia.

Kyselyyn on aikaa vastata **juhannukseen** asti, eli viimeinen vastauspäivä on **perjantai 24. kesäkuuta 2005**.

Tästä linkistä pääsette suoraan vastaamaan kyselyyn:

<http://briefs.tuta.hut.fi/survey/survey.asp?s=01208017138071>

Kyselyyn vastaaminen on täysin luottamuksellista ja teidän näkemyksenne ovat hyvin arvokkaita meille!

Raportti tutkimuksen ensimmäisestä vaiheesta ilmestyy joulukuussa ja tämän alkukesän kyselyn **tuloksia hyödynnetään kahdessa opinnäytetyössä**.

Tutkimus toteutetaan TPS:n Palkitsemisen tutkimusohjelman toimesta.

Mikäli teillä on teknisiä ongelmia tai jokin asia askarruttaa kyselyssä, ottakaa yhteyttä allekirjoittaneeseen, vastaan mielelläni kysymyksiinne.

Ystävällisin terveisin,

Tutkimusapulainen Minna Nylander (@hut.fi)

p. 040 5546385

Tuta/ TPS

Liite 1 b, Lomakekysely

Kysely uudesta palkkausjärjestelmästä

Hyvä vastaaja!

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa TKK:n henkilöstön kokemuksia ja mielikuvia palkkausudistuksesta tässä vaiheessa kun UPJ:n mukaiset euromäärät eivät ole vielä tiedossa.

Tutkimus on jaettu kuuteen lukuun

1. Taustatiedot
2. Vanha palkkausjärjestelmä
3. Uuteen palkkausjärjestelmään liittyvä tiedonsaanti
4. Työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointi
5. Palkkausjärjestelmäudistus
6. Järjestelmän kehittäminen

Kaikkia tietoja käytetään ehdottoman luottamuksellisesti vain tutkimuskäyttöön.

Toivomme, että kirjaisit myös nimesi lomakkeeseen, jotta voimme jatkossa tarkastella myös yksilötasolla tapahtuneita muutoksia esim. tyytyväisyydessä.

Tuloksia ei missään vaiheessa tulla raportoimaan yksilötasolla.

Huomaathan, että tutkimukseen voi vastata vain kerran, eikä kesken jäänyttä vastausta pääse enää myöhemmin täydentämään. Vastaamiseen menee noin 20 minuuttia.

Suurkiitos vastauksistasi jo etukäteen!

Aurinkoista kesää toivotellen, Minna Nylander ja Aino Salimäki

1. Nimesi:

2. Sukupuoli

Mies
Nainen

3. Ikä

Alle 30 vuotta
30-39 vuotta
40-49 vuotta
50-59 vuotta
Yli 60 vuotta

4. Ylin koulutustaso

Peruskoulu tai kansakoulu
Ammattikoulu tai lukio
Opistotaso
Ammattikorkeakoulu
Korkeakoulu tai yliopisto
Lisensiaatti- tai tohtoritutkinto

5. Mihin seuraavista henkilöstöryhmistä tunnet ensisijaisesti kuuluvasi?

Professorit
Lehtorit, päätoimiset tuntiopettajat
Opettavat tutkijat
Yliassistentit
Tutkijat
Projektipäälliköt
Tutkimusapulaiset
Assistentit
Laboratorioinsinöörit ja yli-insinöörit
Opetuksen- ja tutk. apuhenkilökunta, vahti- ja virastomestarit
Kirjastohenkilökunta
ATK-henkilökunta
Sihteerit
Muu hallintohenkilökunta

6. Opiskeletko tällä hetkellä TKK:ssa?

Kyllä, perustutkinto-opiskelijana
Kyllä, jatko-opiskelijana
Kyllä, sivuaineopiskelijana
En opiskele TKK:ssa, opiskelen muualla
En opiskele

7. Jos opiskelet TKK:ssa, millä osastolla opiskelet?

8. Jos olet jatko-opiskelija, niin kuinka paljon käytät prosentuaalisesti työaikaasi opiskeluun?

En käytännössä ollenkaan
Alle 25 % työajasta
25 - 49 % työajasta
50 - 74 % työajasta
Yli 75 % työajasta
Käytännössä koko työaikani

9. Jos teet sekä tutkimus- että opetustyötä, kuinka paljon työaikaasi kuluu opetustyöhön?

Teen opetustyötä:
Alle 25 % työajasta
25 - 49 % työajasta
50 - 74 % työajasta
Yli 75 % työajasta

10. Kuulutko ammattiliittoon?

En kuulu ammattiliittoon
 Kyllä, kuulun Akavan jäsenjärjestöön
 Kyllä, kuulun Henkilökuntayhdistykseen
 Kyllä, kuulun SAK/ TKK:n ammattiosasto VAL ry:n
 Kyllä, jokin muu

11. Osasto tai erillisyksikkö jolla työskentelet**12. Kuinka kauan olet työskennellyt TKK:ssa?**

Alle vuoden
 1 - 2 vuotta
 3 - 5 vuotta
 6 - 10 vuotta
 Yli 10 vuotta
 Yli 15 vuotta
 Yli 20 vuotta
 Yli 30 vuotta

13. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi?

Alle vuoden
 1 - 2 vuotta
 3 - 5 vuotta
 6 - 10 vuotta
 Yli 10 vuotta
 Yli 15 vuotta
 Yli 20 vuotta
 Yli 30 vuotta

14. Onko tämänhetkisen työsi pääasiallinen rahoitus...

Budjettivaroista
 Henkilökohtainen apuraha
 Ulkopuolista projektirahoitusta tai vastaavaa
 En osaa sanoa/ En tiedä

15. Minkälainen on työ/ virkasuhteesi?

Määräaikaisessa virkasuhteessa
 Määräaikaisessa työsuhteessa
 Vakituksessa virkasuhteessa
 Vakituinen työsuhde

16. Oletko...

Osa-aikainen
 Täyspäiväinen

17. Oletko esimiesasemassa?

En
 Kyllä

18. Jos olet esimiesasemassa, kuinka kauan olet ollut esimiehenä?

Alle vuoden
 1 - 2 vuotta
 2 - 4 vuotta
 4 - 6 vuotta
 6 - 8 vuotta
 8 - 10 vuotta
 Yli 10 vuotta

19. Jos olet esimiesasemassa, kuinka monta alaista sinulla on?**Toinen luku: Vanha palkkausjärjestelmä**

Huom! Vertailun vuoksi kysymme ajatuksiasi "vanhasta" palkkaluokkiin ja ikäisiin perustuvasta palkkausjärjestelmästä ja sen soveltamisesta.

20. Arvioi tyytyväisyyttäsi TKK:n vanhaan palkkausjärjestelmään

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Olen ollut tyytyväinen viimeisimpään palkankorotukseeni						
Olen ollut tyytyväinen esimieheni mahdollisuuteen vaikuttaa palkkaani						
Olen ollut tyytyväinen palkkaani						
Olen ollut tyytyväinen viimeaikoina saamiini palkankorotuksiin						
Olen ollut tyytyväinen organisaatiomme palkkarakenteeseen						
Olen ollut tyytyväinen palkkaustani koskevaan tiedonsaantiin						
Olen ollut tyytyväinen ansiotasooni						
Olen ollut tyytyväinen muiden työtehtävien palkkatasoon						
Olen ollut tyytyväinen palkkaukseen liittyvien toimintatapojen johdonmukaisuuteen						
Olen ollut tyytyväinen tapaan, jolla palkankorotuksista päätetään						

Olen ollut tyytyväinen eri tehtävien välisiin palkkaeroihin						
Olen ollut tyytyväinen tapaan, jolla palkkausjärjestelmää sovelletaan						
Palkkani on oikeudenmukainen suhteessa työni vastuullisuuteen						
Palkkani on oikeudenmukainen suhteessa koulutukseeni						
Palkkani on oikeudenmukainen suhteessa työkokemukseeni						
Palkkani on oikeudenmukainen suhteessa työpanokseeni						
Palkkani on oikeudenmukainen suhteessa hyvin tehdyn työn määrään						
Palkkani on oikeudenmukainen suhteessa työni aiheuttamaan stressiin ja rasitukseen						

21. Palkkausjärjestelmän soveltamiseen liittyvä esimiestyö

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Esimieheni on pitänyt puoliani palkkaukseeni liittyvissä asioissa						
Esimieheni on pitänyt puoliani, mikäli minulla on oikeutettu syy valittaa palkastani						
Esimieheni on pyrkinyt varmistamaan että vastuualueemme on saanut oikeudenmukaisen palkkabudjetin						
Esimieheni on ollut minua kohtaan vilpittön ja avoin palkkausta koskeissa asioissa						
Esimieheni on ollut rehellinen keskustellessamme palkkaukseen liittyvistä asioista						
Esimieheni tekemiin palkkapäätöksiin ovat vaikuttaneet asiaankuulumattomat tekijät						
Esimieheni ei ole suosinut ketään palkkausta koskevilla päätöksissään						
Esimieheni on yrittänyt olla mahdollisimman oikeudenmukainen palkkausta koskevilla päätöksissään						

Kolmas luku: uuteen palkkausjärjestelmään liittyvä tiedonsaanti

Huom! Tästä eteenpäin kyselyssä keskitytään uuteen, tulevaan palkkausjärjestelmään jota parhaillaan sovelletaan työyhteisössä käyttöönotettavaksi.

22. Mihin info- ja koulutustilaisuuksiin olet osallistunut liittyen uuteen palkkausjärjestelmään?

	Kävin	En käynyt	Ei järjestetty
TKK:n kaikille yhteinen yleisinfo tammikuussa			
TKK:n kaikille yhteinen yleisinfo arvioinneista helmikuussa			
Seppo Heinon esimieskoulutus kehityskeskusteluista			
Seppo Heinon henkilöstökoulutus kehityskeskusteluista			
Osaston omat tilaisuudet			
Oman esimiehen järjestämät tilaisuudet			
Luottamusmiehen/ Ammattiliiton/ Järjestön järjestämät tilaisuudet			
Muiden yliopistojen/ korkeakoulujen järjestämät tilaisuudet			

23. Arvioi kuinka hyödyllistä tietoa UPJ:stä olet saanut seuraavista lähteistä

	Erittäin hyödytöntä	Jokseenkin hyödytöntä	Siltä väliltä	Jokseenkin hyödyllistä	Erittäin hyödyllistä	En osaa sanoa/En ole saanut tietoa
TKK:n tiedotustilaisuudet						
TKK:n verkkosivut						
TKK NYT						
Seppo Heinon esimieskoulutukset						
Seppo Heinon henkilöstökoulutukset						
Osaston tilaisuudet						
Oma esimies						
Luottamusmies/ Ammattiliitto/ Järjestö						
Työkaverit						
Muut yliopistot/ korkeakoulut						
Muut valtion virastot, joissa palkkausta on uudistettu						
Yleinen mediassa käyty keskustelu						
Internetissä käyty keskustelu						

Vanhemmat						
Ystävät						
"Kärpäsenä katossa"						

24. Minkälaisia yllättäviä, hauskoja tai ikäviäkin keskusteluja olet käynyt liittyen uuteen palkkausjärjestelmään?

--

25. Uuden palkkausjärjestelmän soveltamiseen liittyvä tiedonsaanti

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tiedän mistä saan vastaukset uuteen palkkausjärjestelmään liittyviin kysymyksiini					
Saan riittävästi tietoa uudesta palkkausjärjestelmästä					
Saan riittävästi tietoa uuden palkkausjärjestelmän valmistelun etenemisestä					
Olen tyytyväinen TKK:n avoimuuteen uudesta palkkausjärjestelmästä tiedottamisessa					
Uskon, että TKK tulee jatkossakin tiedottamaan tarpeeksi uudesta palkkausjärjestelmästä					
TKK:n tarjoama tieto UPJ:stä ei kiinnosta minua, joten en osaa arvioida sen hyödyllisyyttä					
En usko, että kukaan on voinut jäädä pimentoon uuteen palkkausjärjestelmään liityvältä tiedotukselta					
TKK tiedotus uudesta palkkausjärjestelmästä on ollut monipuolista					
TKK tiedotus uudesta palkkausjärjestelmästä on ollut ammattitaitoista					
TKK:n johto on omalta osaltaan kertonut ajoissa palkkausuudistukseen liittyvistä asioista					
TKK:n johto on omalta osaltaan kertonut avoimesti palkkausuudistukseen liittyvistä asioista					
Esimieheni on osannut vastata uuteen palkkausjärjestelmään liittyviin					

kysymyksiini					
Esimieheni on keskustellut avoimesti kanssani uuteen palkkausjärjestelmään liittyvistä asioista					

26. Kaiken kaikkiaan, oletko mielestäsi saanut riittävästi tietoa uudesta palkkausjärjestelmästä ja sen valmistelun etenemisestä?

Kyllä
En

27. Olisitko kaivannut lisää tietoa...

	Kyllä	En
Vaativuustason määrittämisestä		
Suorituksen arvioinnista		
Arviointiprosessin kulusta TKK:ssa		

28. Minkälaista koulutusta tai lisätietoa koet jatkossa tarvitsevasi uuteen palkkausjärjestelmään liittyen?

--

29. Uuden palkkausjärjestelmän tuntemus

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tiedän oman työni vaativuustason					
Ymmärrän, miksi tehtäväni on sijoitettu tälle vaativuustasolle					
Ymmärrän, miten palkankorotuksistani päätetään					
Ymmärrän, miten työni vaativuustaso määräytyy					
Ymmärrän miten suoritusavoitteeni liittyvät TKK:n tavoitteisiin					
Ymmärrän suoritusarvioinnissa käytettävät mittarit (arviointitekijät ja -asteikon)					
Ymmärrän, miten työsuoritustani mitataan					
Saan hyödyllistä palautetta työsuorituksestani					
Tiedän, miten työsuoritukseni vaikuttaa palkkaani					
Saan säännöllistä palautetta					

Tiedän, mitä minun pitää tehdä saadakseni palkankorotuksen					
Tunnen palkkausjärjestelmämme					

Neljäs luku: työn vaatavuuden ja työsuorituksen arviointi

30. Oletko käynyt tässä työpaikassa kehityskeskusteluja ennen tätä kevättä?

En koskaan
Kerran aikaisemmin
Useita kertoja

31. Kävitkö tänä keväänä esimiehesi kanssa kehityskeskustelun?

Kyllä, keskustelu kesti alle 30 min
Kyllä, keskustelu kesti alle tunnin
Kyllä, keskustelu kesti 1 - 2 tuntia
Kyllä, keskustelu kesti 2 - 3 tuntia
Kyllä, keskustelu kesti yli 3 tuntia
En käynyt keskustelua

32. Jos vastasit ei, kävitkö keskustelun jonkun muun kuin varsinaisen esimiehesi kanssa? Kenen ja miksi?

33. Jos et käynyt kehityskeskustelua, mistä syystä?

34. Jos olet esimiesasemassa, kuinka monen alaisesi kanssa kävit kehityskeskustelun?

35. Kumpaa järjestelmää sinuun sovellettiin?

Muu henkilöstö
Opetushenkilöstö

36. Oliko sovelletun järjestelmän valinta kohdallasi helppoa?

Kyllä
Ei

37. Jos vastasit ei, mikä teki valinnasta vaikeaa?

Huom! Seuraavassa kysytään erikseen työn vaatavuuden (kysymys 38) ja työsuorituksen (kysymys 39) arvioinnista!

38. Työn vaatavuuden arviointi						
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa tai työtäni ei arvioitu
Esimieheni tutustui työni vaatavuuden arviointikriteereihin ennen arviointia						
Esimieheni käytti työni vaatavuuden arvioinnissa asianmukaista tietoa						
Esimieheni tuntee työni vaatavuuden riittävän hyvin voidakseen arvioida sitä						
Esimieheni arvioi työni vaatuvuutta johdonmukaisesti						
Sain esimieheltäni tietoa työni vaatuvuusluokituksen perusteista						

39. Työsuorituksen arviointi						
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa tai minua ei arvioitu
Esimieheni tutustui työsuorituksen arviointikriteereihin ennen sen arvioimista						
Esimieheni käytti asianmukaista tietoa suoritusarviointini perustana						
Esimieheni tunsu työsuoritukseni riittävän hyvin voidakseen arvioida sitä						
Esimieheni arvioi työsuoritustani johdonmukaisesti						
Esimieheni seurasi säännöllisesti työsuoritustani						
Esimieheni antoi palautetta suoritusarvioinnin tuloksesta						
Esimieheni huomioi poikkeavan mieltäni työsuoritukseni arvioinnista						
Esimieheni saattoi tehdä liian						

myönteisiä suoritusarvioiteja välttämiseen epämuksavilta palautetilanteilta alaistensa kanssa						
Esimieheni halusi tehdä sellaisia suoritusarvioiteja, jotka miellyttivät hänen omia esimiehiään						
Työntekijän sosiaaliset taidot vaikuttivat arviointitulokseen						
Esimieheni henkilökohtaiset mieltymykset vaikuttivat arviointitulokseen						
Esimiehen ja alaisen samankaltainen arvomaailma vaikutti myönteisesti arviointitulokseen						
Esimieheni vältteli tekemästä arvioiteja, jotka voivat suututtaa työntekijät						
Esimieheni teki liian myönteisiä suoritusarvioiteja maksimoidakseen alaistensa saamat palkankorotukset						
Suoritusarvioiteihin kohdistuvan valvonnan määrä vaikutti siihen, kuinka paikkaansa pitäviä arvioiteja esimies teki						
Esimieheni antoi henkilökohtaisten motiivinsa vaikuttavaa työsuorituksen arviointiin						

40. Palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuus

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Organisaatiomme työn vaativuuden arviointijärjestelmä on reilu					
Työn vaativuuden arvioinnilla ei ole yhteyttä tehtävien todelliseen vaativuuteen					
Työn vaativuuden arviointijärjestelmällä pystytään erottelemaan työtehtävien todelliset vaativuuserot					
Työsuorituksen arviointijärjestelmä on					

Työsuorituksen arvioinnilla ei ole yhteyttä todelliseen pätevyyyteen tai suoriutumiseen					
Työsuorituksen arviointi mahdollistaa hyvien ja huonojen suoriutujien					

41. Kuvasiko vaatvuuskartta (kuvaukset vaatvuustasoista) mielestäsi työn keskeisiä piirteitä?

Riittävän hyvin
Kohtalaisesti
Ei kovin hyvin
huonosti

42. Mitä puutteita vaatvuuskartassa oli?

43. Kuvasivatko arviointikriteerit suorituksen osatekijöitä?

Riittävän hyvin
Kohtalaisesti
Ei kovin hyvin
huonosti

44. Mitä puutteita suorituksen arvioinnin kriteereissä oli?

45. Työnkuvauksen tekeminen

Kirjoitin itse työnkuvauksen ja esittelin sen esimiehelleni
Kirjoitin esimieheni avustuksella työnkuvaukseni
Esimieheni kirjoitti työnkuvaukseni
Työnkuvausta ei ole tehty

46. Sain ohjausta työkuvausten kirjoittamiseen

	Kyllä	En
Esimieheltäni		
Työkavereilta		
Luottamusmieheltä tai ammattiliitolta		

47. Saiko ohjausta joltain muulta taholta? Keneltä?

48. Olitko samaa mieltä vaatvuustasosta esimiehesi kanssa?

Kyllä
En

49. Jos olitte erimieltä esimiehesi kanssa kirjattiinko lomakkeeseen eriävä mielipiteesi?

50. Painostettiin sinua vaatavuustason suhteen?

Ei
Kyllä

51. Jos vastasit kyllä, miten sinua painostettiin?

52. Kun menin kehityskeskusteluun...

Esimieheni oli tehnyt suorituksen arvioinnin jonka hyväksyin
Teimme esimieheni kanssa yhdessä suoriutumisen arvioinnin
Esimieheni oli tehnyt suorituksen arvioinnin johon esitin eriävän mielipiteeni
Kehityskeskustelussa ei tehty suorituksen arviointia

53. Uskotko hallinnon ohjeiden rajoittaneen esimiehen suoriutumisarvioita?

Ei
Kyllä

54. Jos vastasit kyllä, minkälaisia ohjeita/ päätöksiä vastualueellasi tehtiin suoriutumisen arvioinnin suhteen?

55. Tulisiko mielestäsi kehityskeskustelu ja uuteen palkkausjärjestelmään liittyvä arviointikeskustelu käydä erikseen?

Ei
Kyllä
Samantekevää

Viides luku, palkkausjärjestelmä uudistus

56. Arvioi palkkaus uudistusta

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Palkkausjärjestelmä uudistukselle oli tarvetta						
Mielestäni vanha palkkausjärjestelmä oli parempi						
Uuden palkkausjärjestelmän myötä ristiriidat ovat lisääntyneet						
Uusi palkkausjärjestelmä on liian monimutkainen						

57. Palkkausjärjestelmä uudistukselle asetettujen tavoitteiden toteutuminen

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Uusi palkkausjärjestelmä tukee paremmin tuloksellista toimintaa kuin vanha palkkausjärjestelmä						
Uusi palkkausjärjestelmä on kannustavampi kuin vanha						
Uusi palkkausjärjestelmä on oikeudenmukaisempi kuin vanha palkkausjärjestelmä						
Uusi palkkausjärjestelmä on joustavampi kuin vanha palkkausjärjestelmä						
Uusi palkkausjärjestelmä on kilpailukykyisempi kuin vanha palkkausjärjestelmä						
Mielestäni uusi palkkausjärjestelmä tukee hyvin organisaatiomme nykyisiä tavoitteita						

58. UPJ:n suunnittelu ja käyttöönotto

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Eri osapuolten näkemykset on otettu riittävästi huomioon uudessa palkkausjärjestelmässä						
Uudistus toteutettiin liian kireällä aikataululla						
Otettaessa uutta palkkausjärjestelmää käyttöön on noudatettu reilua peliä						
Uudistus on toteutettu hyvässä hengessä TKK:lla						

59. Uskomuksia uudesta järjestelmästä

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Uskon, että uudistus tulee vaikuttamaan myönteisesti palkkakehitykseeni					
Uskon, että uudistus tulee vaikuttamaan myönteisesti johtamiseen ja esimiestyöhön					

Uskon, että uudistus tulee vaikuttamaan myönteisesti urakehitysmahdollisuuksiin					
Uskon, että uudistus tulee vaikuttamaan myönteisesti tasa-arvoon TKK:ssa					
Uskon, että uusi järjestelmä on vaikuttanut myönteisesti työyhteisöni ilmapiiriin					
Uskon, että uusi järjestelmä vaikuttaa myönteisesti työmotivaatiooni					
Uskon, että uudistus rajoittaa akateemista vapautta					

Kuudes, viimeinen luku. Järjestelmän kehittäminen

60. Miten uutta järjestelmää pitäisi mielestäsi kehittää, jotta se olisi oikeudenmukainen, kannustava ja kilpailukykyinen?

61. Minkälaisia haittoja olet havainnut UPJ:n käyttöön otosta koituneen itsellesi ja työkavereillesi?

62. Entä hyötyjä?

63. Kerro vapaasti millaisia ajatuksia ja tunteita UPJ sinussa herätti?

Sydämellinen kiitos vastauksistasi! Hyvää kesää!

Liite 2 Teemahaastattelurunko

Palkkaus uudistuksen vaikutukset

ALUKSI:
esitlee projekti
haastattelujen luottamuksellisuus, lupa nauhoittaa haastattelu
haastattelun kokonaisuus: johtaminen, UPJ:n toteutus ja näkemykset

Haastattelukysymyksiä

Taustatiedot:

Kuinka paljon tehtävään kuuluu opetusta, tutkimusta, hallintoa, opiskelua?

Esimies: Ketkä ovat alaisiasi (minkälaisissa tehtävissä)?

Minkälainen töiden rahoitus pohja, miten rahoitus mahdollistetaan?

Johtaminen vastuualueella

Johtaminen ja esimiestyö:

Jos esimies:

Mikä on tärkeää omassa johtamisessa?

Mitkä ovat omat tavoitteesi esimiehenä?

Mitä on esimiestyö: Mitä haluaisit sen olevan? Mitä se on käytännössä?

Mitä sinulta odotetaan esimiehenä: alaiset, oma esimies?

Mitä odotat alaisiltasi, omalta esimieheltäsi?

Jos alainen:

Kuka/ketkä ovat esimiehiäsi?

Mitä odotat esimieheltäsi?

Mitä odotetaan sinulta työntekijänä?

Mikä on mielestäsi tärkeää johtamisessa?

Mitä johtaminen, esimiestyö on käytännössä?

Päätöksenteko:

Miten vastuualueellasi päätetään asioista?

Miten työn tavoitteista on sovittu?

Miten tehtävät jaetaan?

Minkälaisia kokouskäytäntöjä on, miten tieto kulkee?

Strateginen suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen:

Mitä tiedät TKK:n strategiasta (tahtotilasta)? Minkälaista strategista suunnittelua on tehty osastolla, vastuualueella? Suunnittelun pitkäjänteisyys?

Onko ennen palkkaus uudistusta käyty kehityskeskusteluja, sovittu työnkuvasta, työn tavoitteista?

Millä tavoin saat palautetta työstäsi? Esimies: Miten annat palautetta?

Tehtävät ja urakehitysmahdollisuudet:

Kuinka paljon itsellä ja/tai alaisilla on mahdollisuus määritellä oman työn sisältö? Kuinka paljon muut vaikuttavat tähän ja ketkä?

Minkälaisia ovat toivomasi tehtävät ja kuinka hyvin ne vastaavat nykyisiä tehtäviäsi?

Minkälaisia urakehitysmahdollisuuksia vastuualueella on?

Palkan ja muiden palkitsemistapojen käyttö ja merkitys johtamisen välineenä vastuualueella:

Miten vanhan palkkausjärjestelmän mukaisia palkkataulukkoja on käytetty palkan määrittämiseen?

Mitkä muut tekijät ovat vaikuttaneet palkan määrittämiseen?

Miten voi saada palkankorotuksen?

Mikä oman itsen ja/tai esimiehen rooli on ollut palkitsemisessa?

Mikä muiden on kuin oman esimiehen / edellä mainittujen rooli?

Onko palkkausta käytetty johtamisen välineenä?

Mitä muita palkitsemistapoja on käytetty?

Millä perusteilla vastuualueella on palkittu, millä tavoin?

Kannustaminen, motivointi:

Minkä itse koet palkitsevaksi omassa työssäsi?

Mikä itseä motivoi, kannustaa omassa työssä?

Esimies:

Miten alaiset saa tekemään a) niitä asioita, joita pitäisi b) motivoituneena?

Mitkä ovat keinot sitouttaa työntekijät organisaatioon, työtehtäväänsä?

UPJ:n toteuttaminen, soveltaminen vastuualueella

Tiedottaminen, koulutus, muu formaali/epäformaali viestintä

Kuinka hyvin koet tuntevasi järjestelmän?

Mistä olet saanut palkkaukseen liittyvän osaamisen?

Kuinka paljon olet osallistunut TTK:n järjestämiin infotilaisuuksiin tai koulutuksiin?

Miten olet kokenut TTK:n sisäisen tiedotuksen (intranetti, TTK nyt)?

Onko osastolla järjestetty omaa koulutusta?

Oletko osallistunut ammattijärjestön/liiton/luottamusmiehen pitämiin tilaisuuksiin?

Onko esimieheltä saanut tietoa? Miten hän on suhtautunut uudistukseen? Miten

työkaverit, muut?

Miten ihmiset vastuualueellasi ovat suhtautuneet UPJ:hin?

Minkälainen kuva UPJ:stä, sen tarkoituksesta?

Miten eroaa edellisestä palkkausjärjestelmästä?

Oliiko uudistukselle mielestäsi tarvetta?

Mihin palkkaus uudistuksella pitäisi pyrkiä TTK:lla?

Miten koet uuden palkkausjärjestelmän hyödyt, haitat?

Miten vaatavuuskartta ja suorituksen arviointimenettely sopivat vastuualueen erilaisiin

tehtäviin?

Minkälaisia mahdollisuuksia järjestelmän toteuttamiseen on käytännössä?

Erityisesti esimiehet:

Mitkä asiat vaikuttavat siihen, että järjestelmän mukaisia palkkoja on mahdollista

maksaa?

Miten uskot, että uuden järjestelmän rahoitus voidaan toteuttaa?

Kokemukset arviointitapahtumasta

Kaikilta:

Kuinka hyvin vastuualueella saavutettiin yksimielisyys eri järjestelmien piiriin

kuulumisesta, vaatavuustasoista, suoritusarvioista? Minkälaisia erilaisia näkemyksiä on

eri osapuolilla?

Oliiko esim. osastolla oma linja vaatavuustasoista tai suoriutumisarvioista?

Ohjeistettiin/rajattiin/rajoitettiin vaatavuustasoja ja/tai suoriutumisarvioita?

Alaiselta:

Miten valmistauduit arviointiin? Kirjoititko työnkuvauksen? Ohjeistiko joku taho sen

tekemiseen?

Minkälainen arviointitilanne oli? Kuinka paljon aikaa, missä pidettiin? Minkälainen

tunnelma? Mitä tapahtui?

Saavutettiin/ko yhteisymmärrys vaatavuustasosta? Perusteliko esimies kantansa? Olitko

itse miettinyt perusteluja etukäteen?

Selvensikö esimies mitä suoriutumisen arvioinnin kriteerit tarkoittavat työsi kannalta?

Miten hän perusteli antamansa arviot, vai tehtiinkö se yhteistyössä?

Mitä tapahtui arvioinnin jälkeen?

Olitko tyytyväinen lopputulokseen? Mihin vertaat?

Esimieheltä:

Arvioitiinko kaikki alaisesi? Miksi (ei)?

Miten valmistit alaisiasi arviointiin, työnkuvauksen kirjoittamiseen, suorituksen arviointiin?

Miten itse valmistauduit?

Kuville arviointitilannetta: kuinka paljon aikaa keskusteluun oli varattu? Mitä tapahtui?

Saavutettiin/ko yhteisymmärrys vaatavuustasosta? Miten perustelit oman kantasi?

Miten suorituksen arviointi toteutettiin? Miten perustelit arviotasi, vai teittekö sen

yhteistyössä? Pyritkö konkretisoimaan kriteerejä alaisen työn kannalta?

Mitä tapahtui arviointin jälkeen? Veitkö itse työnkuvaukset ja arviot tietokantaan vai tekikö

sen joku muu?

Tiedätkö esimiehesi tai muiden tahojen kantaa vaatavuustasoihin ja suoritusarvioihin?

Näkemyksiä palkkaus uudistuksesta ja sen vaikutuksista

Vaikutukset omaan toimintaan:

Onko vaikuttanut omaan toimintaan, omiin asenteisiin? Mitkä ovat palkkaus uudistuksen

toivotettuja vaikutuksia?

Näkemykset palkkaus uudistuksen vaikutuksista

Miten uskot, että UPJ tulee vaikuttamaan vastuualueella: labrassa, osastolla, TTK:lla?

Uskotko, että uudistuksella vaikutusta palkkaan?

Uskotko, että uudistuksella on vaikutusta johtamiseen, esimiestyöhön?

Uskotko, että tehtäväkohtaista ja henkilökohtaista palkan osaa käytetään (tai pystytään

käyttämään) johtamisen välineenä?

Järjestelmän kehittäminen

Mikä hyvää, mikä huonoa, järjestelmässä, toteutuksessa?

Mikä on pahin skenaario?

Mitä soveltamiselta edellytetään, jotta toivotut vaikutukset realisoituvat?

Tulisiko järjestelmää tai sen toteutustapaa muuttaa? Miten? Miksi?

Lopuksi:

Miten TTK:n johtamista eri tasoilla ylipäänsä tulisi kehittää? Entä palkitsemista

johtamisen tueksi?

Lite 3 a Lomakekyselyvastaajien taustatiedot

Tiedosta on poistettu osasto jolla työskentellään tai opiskellaan vastaajien henkilöllisyyden suojaamiseksi.

Vastaajien taustatiedot	F	%
Sukupuoli		
Mies	67	65,0
Nainen	36	35,0
Ikä		
Alle 30 vuotta	30	29,1
30-39 vuotta	33	32,0
40-49 vuotta	21	20,4
50-59 vuotta	13	12,6
Yli 60 vuotta	6	5,8
Ylin koulutusaso		
Ammatikoulu tai lukio	16	15,5
Opistotaso	12	11,7
Ammatikorkeakoulu	3	2,9
Korkeakoulu tai yliopisto	44	42,7
Lisensiaatti tai tohtoritutkinto	28	27,2
Mihin seuraavista henkilöryhmistä tunnet ensisijaisesti kuuluvasi?		
Professorit	10	9,7
Lehtori, päätoimiset tuntiopettajat	1	1,0
Opettavat tutkijat	7	6,8
Yliassistentit	1	1,0
Tutkijat	28	27,2
Projektipäälliköt	6	5,8
Tutkimusapulaiset	12	11,7
Assistentit	4	3,9
Laboratorionsihteerit ja yli-insinöörit	5	4,9
Opetuksen ja tuk. apulhenkilökunta, vahti- ja virastomestarit	6	5,8

Kirasto/henkilökunta	1	1,0
Att-henkilökunta	7	6,8
Sihneit	7	6,8
Muu hallinto/henkilökunta	8	7,8
Opiskeleko tällä hetkellä TKK:ssa		
Kyllä, perustutkinto-opiskelija	11	10,7
Kyllä, jatko-opiskelijana	34	33,0
En opiskele TKK:ssa, opiskelen muualla	2	1,9
En opiskele	56	54,4
Jos olet jatko-opiskelija, kuinka paljon käytät prosentuaalisesti työaikaasi opiskeluun?		
En käytännössä ollenkaan	9	8,7
Alle 25% työajasta	13	12,6
25-49% työajasta	6	5,8
50-74% työajasta	5	4,9
Yli 75% työajasta	1	1,0
Käytännössä koko työaikani	1	1,0
Yhteensä:		
Vastanneet jatko-opiskelijat yhteensä	35	34,0
Kysymykseen vastaamattomat	68	66,0
Jos teet sekä tutkimus- että opetusyötä, kuinka paljon työaikaasi kuluu opetusyöhön?		
alle 25% työajasta	35	34,0
25-49% työajasta	9	8,7
50-74% työajasta	5	4,9
Yli 75% työajasta	1	1,0
Yhteensä:		
Vastanneet tutkimus- ja opetusyötä tekevät yhteensä	50	48,5
Kysymykseen vastaamattomat	53	51,5
Kuuluko ammatillitittoon?		
En kuulu ammatillitittoon	30	29,1
Kyllä, Akavan jäsenjärjestöön	48	46,6
Kyllä, Henkilökuntayhdistykseen	13	29,1

Kyllä, SAK/TKK:n VAL:n	5	4,9
Kyllä, jokin muu	7	6,8
Kuinika kaupan olet työskennellyt TKK:ssa		
Alle vuoden	2	1,9
1-2 vuotta	24	23,3
3-5 vuotta	25	24,3
6-10 vuotta	19	18,4
Yli 10 vuotta	14	13,6
Yli 15 vuotta	6	5,8
Yli 20 vuotta	6	5,8
Yli 30 vuotta	7	6,8
Kuinika kaupan olet työskennellyt nykyisissä tehtävissä		
Alle vuoden	14	13,6
1-2 vuotta	30	29,1
3-5 vuotta	27	26,2
6-10 vuotta	14	13,6
Yli 10 vuotta	9	8,7
Yli 15 vuotta	4	3,9
Yli 20 vuotta	3	2,9
Yli 30 vuotta	2	1,9
Onko tämänhetkisen työsi pääasiallinen rahoitus...		
Budjetavarista	49	47,6
Henkilökohainen apuraha	2	1,9
Ulkopuolista projektrahoitusta tai vastaavaa	43	41,7
En osaa sanoa, en tiedä	9	8,7
Minkälainen on tämän hetkinen työ/yrityksuhteesi		
Määräaikainen virkasuhde	30	29,1
Määräaikainen työsuhde	27	26,2
Vakitunen virkasuhde	30	29,1
Vakitunen työsuhde	16	15,5

Oletko osa-aikainen vai täyspäiväinen		
Osa-aikainen	7	6,8
Täyspäiväinen	96	93,2
Oletko esimiesasemassa		
Kyllä	31	30,1
En	72	69,9
Jos olet esimiesasemassa, kuinika kaupan olet ollut esimiehenä		
Alle vuoden	6	5,8
1-2 vuotta	5	4,9
2-4 vuotta	5	4,9
4-6vuotta	8	7,8
6-8 vuotta	1	1,0
8-10 vuotta	2	1,9
Yli 10 vuotta	3	2,9
Yhteensä:		
Kysymykseen vastanneet esimiehet yhteensä*	30	29,1
Kysymykseen vastaamattomat	73	70,9

* Yksi esimies ei ollut vastannut kysymykseen, joten hän sijoittuu kategoriaan "muut"

Lite 3 b Yhdistetyt taustatiedot

IKÄ, yhdistetyt luokat	F	%
Aile 30	30	29,1
30-39	33	32,0
40-49	21	20,4
yli 50	19	18,4
Koulutusaste, yhdistetyt	F	%
Ammatikoulu, lukio, opistolaso	16	15,5
Ammatikortkea, korkeakoulu tai yliopisto	15	14,6
Lisensiaatti tai tohori	44	42,7
Ammattiliitto yhdistetty	F	%
Ei kuulu ammattiliittoon	30	29,13
Kyllä, akava	48	46,60
Kyllä, muu kuin akava	25	24,27
Aika TKK:ssa ja tehtävässä yhdistetty	F	%
Aile 2v	26	25,24
3-5 v	25	24,27
6-10v	19	18,45
yli 10v	33	32,04
Henkilöstö luokiteltu	F	%
Opettavat	19	18,45
Turkiijat	46	44,66
Muu henkilöstö	38	36,89
	103	100

Lite 4 a Keskiarvot aineistosta

Toinen luku: vanha palkkausjärjestelmä	N	KA	Hajonta
Arvioi tyytyväisyyttäsi TKK:n vanhaan palkkausjärjestelmään täysin eri mieltä 1 ... 5 täysin samaa mieltä			
Olen ollut tyytyväinen viimeisimpään palkankorotukseeni	96	3,08	1,33
Olen ollut tyytyväinen esimieheni mahdollisuuteen vaikuttaa palkkaani	96	2,99	1,31
Olen ollut tyytyväinen palkkaani	103	2,98	1,23
Olen ollut tyytyväinen viimeaikoina saamiini palkankorotuksiin	96	2,92	1,34
Olen ollut tyytyväinen organisaatiomme palkkarakenteeseen	93	2,80	1,21
Olen ollut tyytyväinen palkkaustani koskevaan tiedonsaantiin	99	2,94	1,27
Olen ollut tyytyväinen ansiotasooni	103	2,90	1,24
Olen ollut tyytyväinen muiden työtehtävien palkkatasoon	69	2,71	1,02
Olen ollut tyytyväinen palkkaukseen liittävien toimintatapojen johdonmukaisuuteen	95	2,74	1,32
Olen ollut tyytyväinen eri tehtävien välisiin palkkaeroihin	90	2,49	1,27
Olen ollut tyytyväinen tapaan, jolla palkankorotuksia päätetään	82	2,63	1,20
Olen ollut tyytyväinen tapaan, jolla palkkausjärjestelmää sovelletaan	84	2,85	1,19
Palkkani on oikeudenmukainen suhteessa työntä vastuullisuuteen	102	2,91	1,18
Palkkani on oikeudenmukainen suhteessa koulutukseeni	102	2,75	1,23
Palkkani on oikeudenmukainen suhteessa työkokemukseni	103	2,76	1,22
Palkkani on oikeudenmukainen suhteessa työpanokseeni	103	2,72	1,22
Palkkani on oikeudenmukainen suhteessa hyvin tehdyn työn määrään	102	2,61	1,24
Palkkani on oikeudenmukainen suhteessa työntä aiheutamaan stressiin ja rasitukseen	101	2,76	1,26
Palkkausjärjestelmän soveltamiseen liittyvä esimiesyö	N	KA	Hajonta
Esimieheni on pitänyt puoliani palkkaukseni liittyvissä asioissa	85	3,31	1,25
Esimieheni on pitänyt puoliani, mikäli minulla on oikeutettu syy vaittaa palkastani	59	3,32	1,31
Esimieheni on pyrkinyt varmistamaan että vastuujeni on osattu oikeudenmukaisen palkkajudjein	75	3,60	1,09
Esimieheni on ollut minua kohtaan vilpittön ja avoin palkkausta koskevissa asioissa	97	3,81	1,20
Esimieheni on ollut rehellinen keskustellessamme palkkaukseen liittyvistä asioista	92	4,09	1,10
Esimieheni tekemiini palkkapäätöksiin ovat vaikuttaneet asiaankuuluttamattomat tekijät	82	2,38	1,34

Esimieheni ei ole suostunut ketään paikkausta koskevissa päätöksissään	77	356	1,30
Esimieheni on yrittänyt olla mahdollisimman oikeudenmukainen paikkausta koskevissa päätöksissään	86	381	1,15
Koimas luku : uuteen paikkausjärjestelmään liittyvä tiedonsaanti			
Arvioi kuinka hyödyllistä tietoa olet saanut seuraavista lähteistä:	N	KA	Hajonta
erittäin hyödyllistä 1 ... erittäin hyödyllistä 5			
TKK:n tiedotustilaisuudet	72	364	1,08
TKK:n verkkosivut	82	3,77	0,99
TKK NYT	66	3,11	0,99
Seppo Heinon esimieskoulutukset	15	3,53	1,30
Seppo Heinon henkilöstökoulutukset	20	3,55	1,05
Osaston tilaisuudet	44	3,50	0,98
Omia esimies	82	3,70	1,09
Luottamusmiehet/ Ammatillitilo/ Järjestö	25	3,52	1,42
Työkaverit	89	3,65	0,88
Muut yliopistot/ korkeakoulut	30	3,57	0,82
Muut valtion virastot, jossa paikkausta on uudistettu	27	3,67	1,07
Yleinen mediassa käytty keskustelu	86	3,13	1,03
Internetissa käytty keskustelu	33	3,30	1,13
Puolisio	17	2,82	1,38
Vanhemmat	14	2,50	1,40
Ystäväet	32	3,25	0,98
"käipsänsä katossa", kuultuna	35	3,14	0,94
Uuden paikkausjärjestelmän soveltamiseen liittyvä tiedonsaanti	N	KA	Hajonta
täysin eri mieltä 1 ... 5 täysin samaa mieltä			
Tiedän riittävästi saan vastaukset uuteen paikkausjärjestelmään liittyviin kysymyksiini	103	3,20	1,19
Saan riittävästi tietoa uudesta paikkausjärjestelmästä	103	3,09	1,11
Saan riittävästi tietoa uuden paikkausjärjestelmän valmistelun etenemisestä	103	2,76	1,05
Olen hyvinväinen TKK:n avoimuuteen uudesta paikkausjärjestelmästä tiedottamisessa	103	2,88	1,09
Uskon, että TKK tulee jatkossakin tiedottamaan tarpeeksi uudesta paikkausjärjestelmästä	103	3,09	1,07
TKK:n tarjoama tieto UP:stä ei kinnosta minua, joten en osaa arvioida sen hyödyllisyyttä	103	2,15	1,09
En usko, että kukaan on voinut jäädä pimeenoon uuteen paikkausjärjestelmään liittyvää tiedotuksia	103	3,17	1,03

TKK tiedotus uudesta paikkausjärjestelmästä on ollut monipuolista	103	2,93	0,89
TKK tiedotus uudesta paikkausjärjestelmästä on ollut ammattialhoista	103	3,05	0,95
TKK:n johto on omalta osaltaan kerennut ajossa paikkauudistuksen liittyvistä asioista	103	2,87	1,06
TKK:n johto on omalta osaltaan kerennut avoimesti paikkauudistukseen liittyvistä asioista	103	2,94	0,98
Esimieheni on osannut vastata uuteen paikkausjärjestelmään liittyviin kysymyksiini	103	3,16	1,19
Esimieheni on keskustellut avoimesti kanssani uuteen paikkausjärjestelmään liittyvistä asioista	103	3,58	1,18
Uuden paikkausjärjestelmän tuntemus	N	KA	Hajonta
täysin eri mieltä 1 ... 5 täysin samaa mieltä			
Tiedän oman työni vaatuvuustason	103	4,09	0,92
Ymmärrän, miksi tehtäväni on sijoitettu tälle vaatuvuustasolle	103	3,72	1,13
Ymmärrän, miten palkankorotuksista päätetään	103	2,67	1,17
Ymmärrän, miten työni vaatuvuustaso määräytyy	103	3,56	1,09
Ymmärrän miten suoritusarvioiteeni liittyvät TKK:n tavoitteisiin	103	3,17	1,12
Ymmärrän suoritusarvioinnissa käytettävät mittarit (arviointitekiä ja -asteikon)	103	3,21	1,13
Ymmärrän, miten työsuorustani mitataan	103	2,96	1,14
Saan hyödyllistä palautetta työsuorituksistani	103	2,78	1,10
Tiedän, miten työsuoritukseni vaikuttaa palkkaani	103	2,35	1,09
Saan säännöllistä palautetta työsuorituksistani	103	2,50	1,07
Tiedän, mitä minun pitäisi tehdä saadakseen palkankorotuksen	103	2,17	1,09
Tunnen paikkausjärjestelmäme riittävän hyvin	103	2,91	1,06
Neijäs luku: työni vaativuuden ja työsuorituksen arviointi			
Työni vaativuuden arviointi	N	KA	Hajonta
täysin eri mieltä 1 ... 5 täysin samaa mieltä			
Esimieheni tunnustaa työni vaativuuden arviointiteoreihin ennen arviointia	95	4,17	1,13
Esimieheni käyttää työni vaativuuden arvioinnissa asiantuntemuksensa tietoa	96	4,16	1,14
Esimieheni tuntee työni vaativuuden riittävän hyvin voidakseen arvioida sitä	97	4,16	1,10
Esimieheni arvioi työni vaativuutta johdonmukaisesti	97	4,08	1,15
Saan esimieheltäni tietoa työni vaativuusluokituksen perusteista	96	3,86	1,18
Työsuorituksen arviointi	N	KA	Hajonta
täysin eri mieltä 1 ... 5 täysin samaa mieltä			
Esimieheni tunnustaa työsuorituksen arviointiteoreihin ennen sen arvioimista	92	4,10	1,09
Esimieheni käyttää asiantuntemuksensa tietoa suoritusarvioinnin perustana	96	3,93	1,17

Esimieheni tunnisi työsuoritukseni riittävän hyvin voidakseen arvioida sitä	97	3,87	1,26
Esimieheni arvioi työsuorituksiani johdonmukaisesti	95	3,96	1,21
Esimieheni seurasi: säännöllisesti työsuorituksiani	94	3,28	1,29
Esimieheni antoi palautetta suoritusarvioinnin tuloksesta	92	3,43	1,39
Esimieheni huomioi poikkeavan mielipiteeni työsuoritukseni arvioinnista	60	3,65	1,23
Esimieheni saatoi tehdä liian myönteisiä suoritusarviointojea	92	1,96	1,05
Esimieheni antoi palautetta palautettamilleni alustukseni kanssa	87	2,39	1,31
Esimieheni halusi tehdä sellaisia suoritusarviointoja, jotka mälliytyvät hänen oma esimehtään	80	2,61	1,11
Työntekijät sosiaaliset taidot vaikuttivat arviointitulokseen	80	2,61	1,11
Esimieheni henkilökohtaiset miellymykset vaikuttivat arviointitulokseen	76	2,34	1,09
Esimieheni ja alaisen samankaltainen arvomaailma vaikutti myönteisesti arviointitulokseen	76	2,49	1,04
Esimieheni välitteli tekemästä arviointojea, jotka voivat suodattaa työntekijät	87	1,99	0,93
Esimieheni teki liian myönteisiä suoritusarviointojea maksimoidakseen	89	1,62	0,70
alaisensa saamat palkankorotukset			
Suoritusarviointoihin kohdistuvan vahvoman määrää vaikutti siihen, kuinka palkkaansa pitävä	79	2,13	1,03
arviointojea esinnes teki	81	2,07	1,19
Esimieheni antoi henkilökohtaisten motiiviensa vaikuttaa työsuorituksen arviointiin	N	KA	Hajonta
Palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuus	N	KA	Hajonta
työsuin eri mieltä 1 ... 5 työsuin samaa mieltä	103	2,69	0,99
Organisaatiomme työn vaativuuden arviointijärjestelmä on reilu	103	3,03	1,10
Työn vaativuuden arvioinnilla ei ole yhteyttä tehtävän todelliseen vaativuuteen	103	2,67	1,04
Työn vaativuuden arviointijärjestelmällä pystytään erottelemaan työtölliset vaativuserot	103	2,77	1,01
Työsuorituksen arviointijärjestelmä on reilu	103	2,99	1,06
Työsuorituksen arvioinnilla ei ole yhteyttä todelliseen pätevytyeen tai suoritusarvioon	103	3,12	1,11
Työsuorituksen arviointi mahdollistaa hyvien ja huonojen suoritujen erotelun			
Vitides luku: palkkausjärjestelmän uudistus			
Arvioi palkkaus uudistusta	N	KA	Hajonta
työsuin eri mieltä 1 ... 5 työsuin samaa mieltä	96	3,31	1,39
Palkkausjärjestelmän uudistukselle oli tarvetta	103	3,38	1,62
Mielestäni vanha palkkausjärjestelmä oli parempi	81	3,51	1,05
Uuden palkkausjärjestelmän myötä riskit ovat lisääntyneet	95	3,25	1,13
Uusi palkkausjärjestelmä on liian monimutkainen	N	KA	Hajonta
Palkkausjärjestelmän uudistukselle asetettujen tavoitteiden toteutuminen	N	KA	Hajonta
työsuin eri mieltä 1 ... 5 työsuin samaa mieltä			

Uusi palkkausjärjestelmä tukee paremmin tuloksellista toimintaa kuin vanha palkkausjärjestelmä	85	3,27	1,26
Uusi palkkausjärjestelmä on kannustavampi kuin vanha	85	3,15	1,18
Uusi palkkausjärjestelmä on oikeudenmukaisempi kuin vanha palkkausjärjestelmä	85	3,00	1,11
Uusi palkkausjärjestelmä on joustavampi kuin vanha palkkausjärjestelmä	82	3,21	1,21
Uusi palkkausjärjestelmä on kilpailukykyisempi kuin vanha palkkausjärjestelmä	69	2,91	1,29
Mielestäni uusi palkkausjärjestelmä tukee hyvin organisaatiomme nykyisiä tavoitteita	77	2,73	1,02
UP:n suunnittelu ja käytön otto	N	KA	Hajonta
työsuin eri mieltä 1 ... 5 työsuin samaa mieltä			
Eri osapuolten näkemykset on otettu riittävästi huomioon uudessa palkkausjärjestelmässä	74	2,46	1,15
Uudistus toteutettiin liian kireällä aikataululla	90	3,80	1,29
Olellaessa uutta palkkausjärjestelmää käyttöön on noudatettu reilua peliä	85	3,05	1,02
Uudistus on toteutettu hyvässä hengessä TKK:lla	87	3,11	0,98
Uskomuksia uudesta järjestelmästä	N	KA	Hajonta
työsuin eri mieltä 1 ... 5 työsuin samaa mieltä	103	2,68	1,03
Uskon, että uudistus tulee vaikuttamaan myönteisesti palkkakehitykseeni	103	2,73	1,00
Uskon, että uudistus tulee vaikuttamaan myönteisesti jollaniseen ja esimiestyöhön	103	2,65	1,05
Uskon, että uudistus tulee vaikuttamaan myönteisesti urakehitysmahdollisuuksiin	103	2,85	1,06
Uskon, että uudistus tulee vaikuttamaan myönteisesti tasa-arvoon TKK:ssa	103	2,37	0,92
Uskon, että uusi järjestelmä on vaikuttanut myönteisesti työtyytyväisyyteeni	103	2,70	1,05
Uskon, että uusi järjestelmä vaikuttaa myönteisesti työmotivaatiooni	103	2,70	1,05
Uskon, että uudistus rajoittaa akateemista vapautta	103	3,04	1,14

Liite 4 b Summamuuttajat

Huom. Kaikkien muiden summa(- eli keskiarvo)muuttajien asteikon minimi 1 ja maksimi 5 paitsi infot aktiivisuus, jossa minimi oli 1 ja maksimi 8)

Keskiarvot summamuuttajista	N	KA	keskihajonta
Palkkatyöt palkkataso	103	2,88	1,08
Palkkatyöt soveltaminen	101	2,76	1,05
Palkkatyöt korotukset	101	3,00	1,18
Palkkausjärjestelmään soveltamiseen liittyvä esimiestyö	101	3,69	1,01
Jaon oikeudenmukaisuus	103	2,75	1,07
Tkk ja johto ammattitaito	103	2,94	0,97
Esimies tiedottajana	103	3,37	1,06
Tiedon riittävyys	103	3,02	0,96
Infot aktiivisuus	90	2,52	1,33
Menettelytavat vaativuusarvioinneissa	97	4,08	1,02
Poliittiset intressit suoritusarvioissa	97	2,14	0,67
Suoritusarvion tarkkuus	98	3,73	1,07
Vinoutuma suoritusarviossa	84	2,18	1,02

Luku "Kokemukset vanhasta palkkausjärjestelmästä"

Tytyväisyydellä palkkatasoon (Palkkatyöt palkkataso) tarkoitetaan summaa väittämien "Olen ollut tyytyväinen palkkaani, "ansiotasooni" ja "muiden työtehtävien palkkatasooni" vastausten keskiarvosta.

Tytyväisyydellä palkkausjärjestelmän soveltamiseen (Palkkatyöt soveltaminen) tarkoitetaan summaa vastauksista väittämien "Olen ollut tyytyväinen tapaan, jolla palkkausjärjestelmää sovelletaan", "eri tehtävien välisiin palkkaeroihin", "tapaan, jolla palkankorotuksista päätetään" ja "palkkaukseen liittyvien toimintatapojen johdonmukaisuuteen" ja "palkkausta koskevaan tiedonsaantiin" vastausten keskiarvoista.

Tytyväisyydellä palkankorotuksiin (Palkkatyöt korotukset) arkoitetaan summaa väittämien "Olen ollut tyytyväinen viimeaikoina saamiini palkankorotuksiin", "viimeisimpään palkankorotukseeni" ja "esimiehen mahdollisuuteen vaikuttaa palkkaani" vastausten keskiarvoista.

Palkkausjärjestelmän soveltamiseen liittyvä esimiestyö tarkoitetaan summaa väittämien "Onko esimies pitänyt puolia palkkaukseeni liittyvissä asioissa", "onko esimies pitänyt puolia, mikäli on oikeutettu syy valittaa palkasta", "onko esimies pyrkinyt varmistamaan että vastuualue on saanut oikeudenmukaisen palkkabudjetin", "onko esimies ollut vilpitön ja avoin palkkausta koskevissa asioissa", "onko esimies ollut rehellinen keskustellessa palkkaukseen liittyvistä asioista", "onko

esimiehen tekemiin palkkapäätöksiin vaikuttaneet asiaankuulumattomat tekijät", "onko esimies ole suosinut ketään palkkausta koskevissa päätöksissään" ja "onko esimies yrittänyt olla mahdollisimman oikeudenmukainen palkkausta koskevissa päätöksissään" vastausten keskiarvoista.

Jaon oikeudenmukaisuus tarkoitetaan summaa väittämien "palkka on oikeudenmukainen suhteessa työn vastuullisuus", "koulutukseen", "työkokemukseen", "työpanokseen", "hyvin tehdyin työn määrään" ja "työn aiheuttamaan stressiin ja rasitukseen" vastausten keskiarvoista.

Luku "Uuden palkkausjärjestelmän käyttöönotto"

TKK:n ja johdon tiedotuksen ammattitaitoisuudella tarkoitetaan summaa väittämien "Uskon, että TKK tulee jatkossakin tiedottamaan tarpeeksi uudesta palkkausjärjestelmästä", "Olen tyytyväinen TKK:n avoimuuteen uudesta palkkausjärjestelmästä tiedottamisessa", "TKK:n johto on omalta osaltaan kertonut avoimesti palkkaus uudistukseen liittyvistä asioista", "TKK tiedotus uudesta palkkausjärjestelmästä on ollut monipuolista", "TKK tiedotus uudesta palkkausjärjestelmästä on ollut ammattitaitoista" ja "TKK:n johto on omalta osaltaan kertonut ajoissa palkkaus uudistukseen liittyvistä asioista" vastausten keskiarvosta.

Esimies tiedottajana tarkoitetaan summaa väittämien "Esimieheni on keskustellut avoimesti kanssani uuteen palkkausjärjestelmään liittyvistä asioista" ja "Esimieheni on osannut vastata uuteen palkkausjärjestelmään liittyviin kysymyksiini" vastausten keskiarvosta.

Tiedon riittävyys tarkoitetaan summaa väittämien "Saatiin riittävästi tietoa uuden palkkausjärjestelmän valmistelun etenemisestä", "Saatiin riittävästi tietoa uudesta palkkausjärjestelmästä" ja "Tiedän mistä saan vastaukset uuteen palkkausjärjestelmään liittyviin kysymyksiini" vastausten keskiarvoista.

Osallistumisaktiivisuus infoihin tarkoitetaan summaa väittämien oletko osallistunut: "TKK:n kaikille yhteinen yleisinfo tammikuussa", "helmikuussa", "Seppo Heinin esimieskoulutus kehityskeskusteluista", Seppo Heinin henkilöstökoulutus kehityskeskusteluista" "osaston omat tilaisuudet", "esimiehen järjestämät tilaisuudet", "luottamusmiehen/ammattiliiton, järjestön järjestämät tilaisuudet", "muiden yliopistojen, korkeakoulujen järjestämät tilaisuudet" osallistuin - vastausten keskiarvoista.

Luku "Työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointi"

Menettelytavat vaativuusarviossa tarkoitetaan summaa "käyttikö esimies työ vaativuuden arvioinnissa asianmukaista tietoa", "arvioiko esimies työ vaativuutta johdonmukaisesti", "tunteeko esimies työn vaativuuden riittävän hyvin voidakseen arvioida sitä", "saiko vastaaja esimieheltä tietoa työ vaativuusluokituksen perusteista" ja "tutustuiko esimies työ vaativuuden arviointikriteereihin ennen arviointia" väittämien keskiarvosta.

Lite 4 c Korrelaatiomatriisi

Summamuuttujat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Palkkatyyt soveltaminen	1												
2 Palkkatyyt korotukset	0,61 ***	1											
3 Palkkatyyt palkkataso	0,51 ***	0,61 ***	1										
4 Jalon oikeudenmukaisuus	0,43 ***	0,56 ***	0,68 ***	1									
5 Palkkausjärjestelmään soveltamiseen liittyvä esineisyö	0,47 ***	0,36 ***	0,33 ***	0,31 ***	1								
6 Tk:n ja jaho ammattitaito	0,26 **	0,28 **	0,23 *	0,17 ns.	0,19 ns.	1							
7 Tiedon riittävyys	0,17 ns.	0,19 ns.	0,17 ns.	0,09 ns.	0,20 *	0,61 ***	1						
8 Esimies tiedotajana	0,40 ***	0,27 **	0,19 *	0,13 ns.	0,56 ***	0,30 **	0,32 **	1					
9 Suoritusarvion tarkkuus	0,46 ***	0,23 *	0,17 ns.	0,11 ns.	0,66 ***	0,32 **	0,32 **	0,69 ***	1				
10 Poliittiset intressit suoritusarvioissa	0,03 ns.	-0,02 ns.	0,03 ns.	-0,03 ns.	-0,10 ns.	0,04 ns.	0,07 ns.	-0,13 ns.	-0,18 ns.	1			
11 Vinouma suoritusarvioissa	-0,11 ns.	-0,16 ns.	0,01 ns.	-0,01 ns.	-0,48 ***	-0,08 ns.	-0,10 ns.	-0,40 ***	-0,43 ***	0,40 ***	1		
12 Menetelytavat vaativuusarvioinnissa	0,42 ***	0,12 ns.	0,08 ns.	0,07 ns.	0,62 ***	0,19 ns.	0,24 *	0,73 ***	0,86 ***	-0,17 ns.	-0,41 ***	1	
13 Itiot aktiivisuus	-0,10 ns.	-0,17 ns.	-0,15 ns.	-0,37 ***	0,01 ns.	0,09 ns.	0,20 ns.	0,01 ns.	0,06 ns.	0,07 ns.	-0,17 ns.	-0,03 ns.	1

HUOM. *** p<0,001 ** p<0,01 * p<0,05 ns.=ei merkisevä

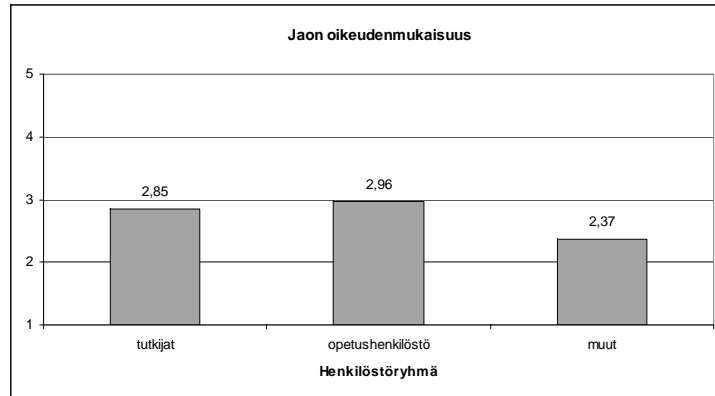
Suoritusarvion tarkkuus tarkoitetaan summaa "esimies arvioi työsuoritusta johdonmukaisesti", "käytti asianmukaista tietoa", "tutustui suorituksen arviointikriteereihin ennen sen arvioimista", "tunsi työsuorituksen riittävän hyvin arvioidakseen sitä", "seurasii säännöllisesti työsuoritusta" ja "antoi palautetta suoritusarvioinnin tuloksesta" väittämien keskiarvosta.

Poliittiset intressit suorituksen arvioinnissa tarkoitetaan summaa "Esimieheni vältteli tekemästä arviointeja, jotka voivat suututtaa työntekijät", "Esimieheni saattoi tehdä liian myönteisiä suoritusarviointeja välttyäkseen epämuikavilta palautetilanteilta alaiustensa kanssa", "Työntekijän sosiaaliset taidot vaikuttivat arviointitulokseen", "Esimieheni teki liian myönteisiä suoritusarviointeja maksimoidakseen alaiustensa saamat palkankorotukset", "Esimiehen ja alaisen samankaltainen arvomaailma vaikutti myönteisesti arviointitulokseen" ja "Suoritusarviointeihin kohdistuvan valvonnan määrä vaikutti siihen, kuinka paikkaansa pitäviä arviointeja esimies teki" väittämien keskiarvosta.

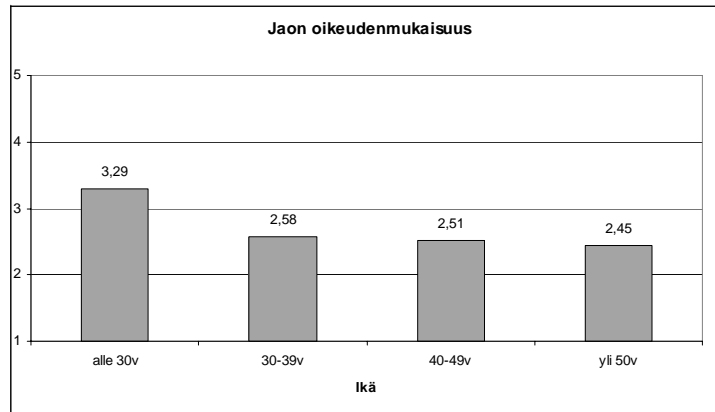
Vinouma suoritusarviossa tarkoitetaan summaa "Esimieheni antoi henkilökohtaisten motiivinsa vaikuttaa työsuorituksen arviointiin" ja "Esimieheni henkilökohtaiset mielilymykset vaikuttivat arviointitulokseen" väittämien keskiarvoista.

Liite 5 Kuvat taustamuuttujien suhteen

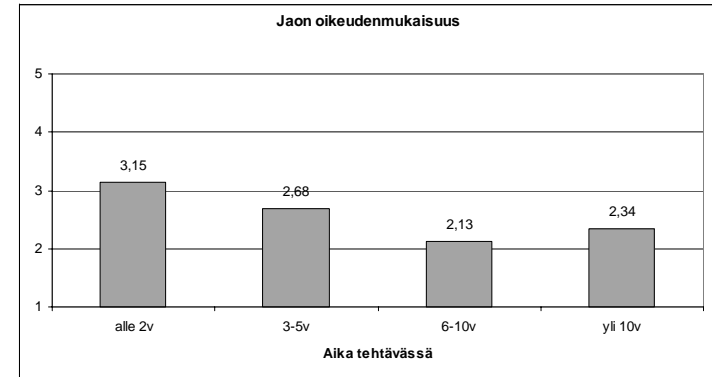
Kuva 1.



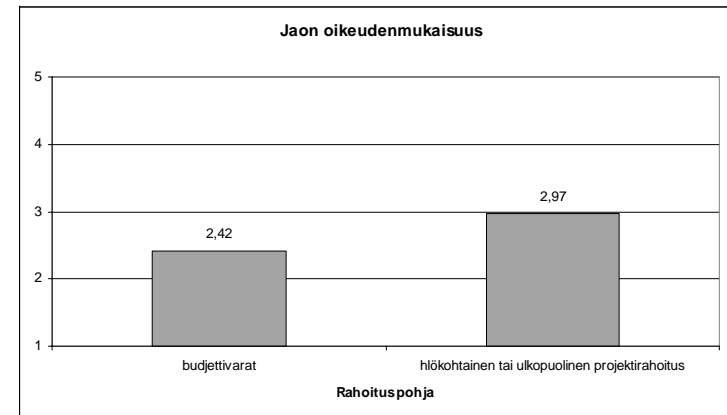
Kuva 2.



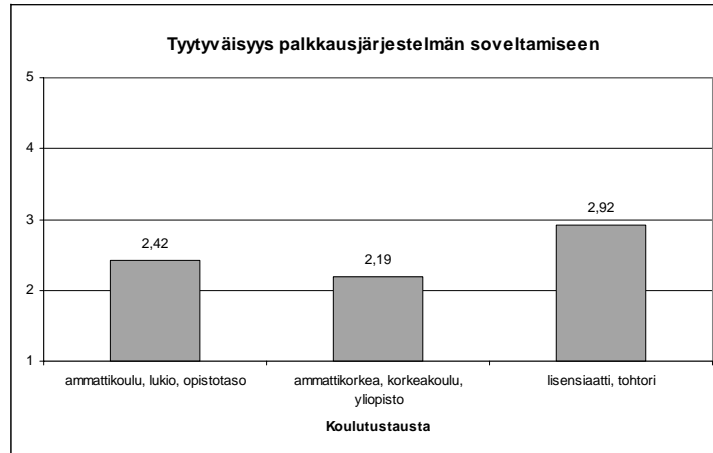
Kuva 3.



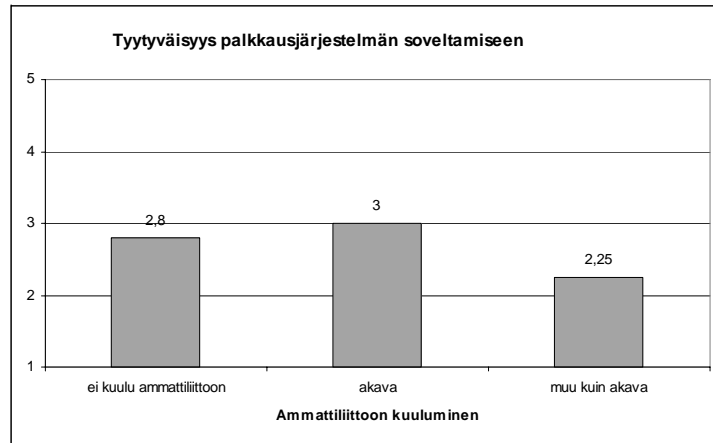
Kuva 4.



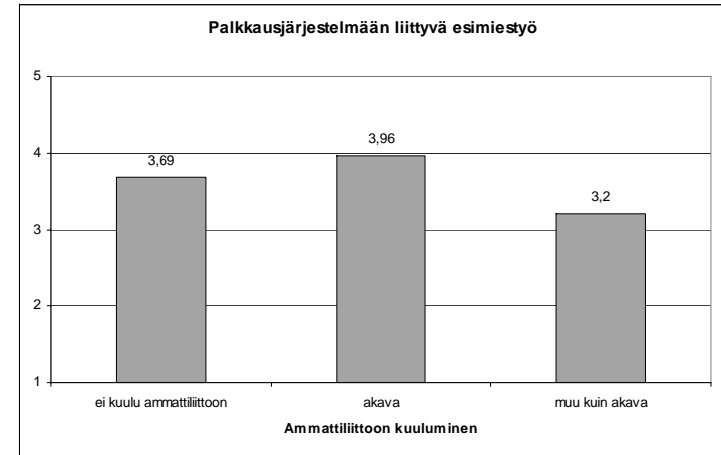
Kuva 5.



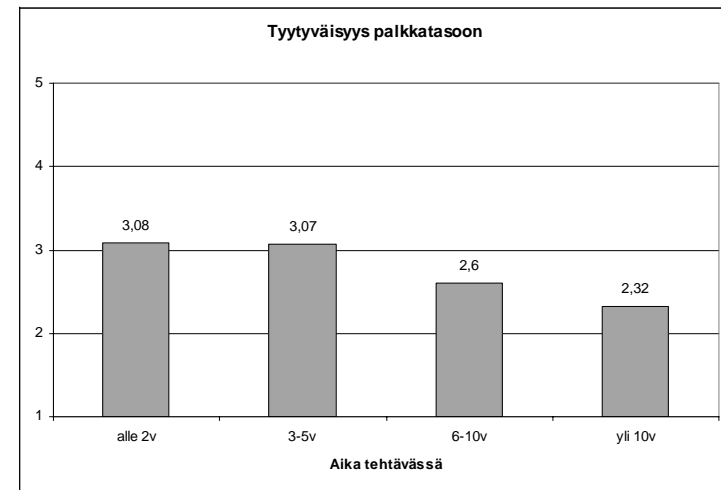
Kuva 6.



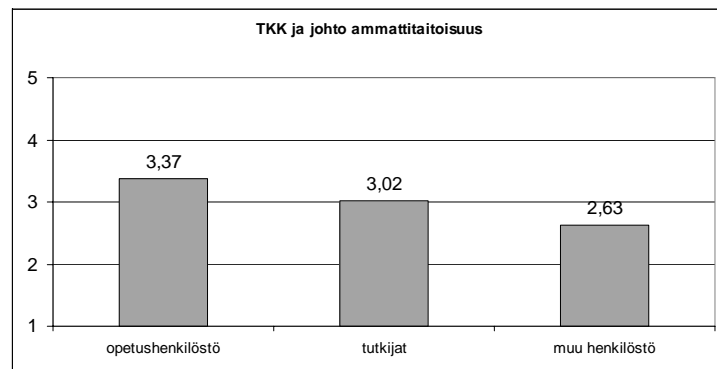
Kuva 7



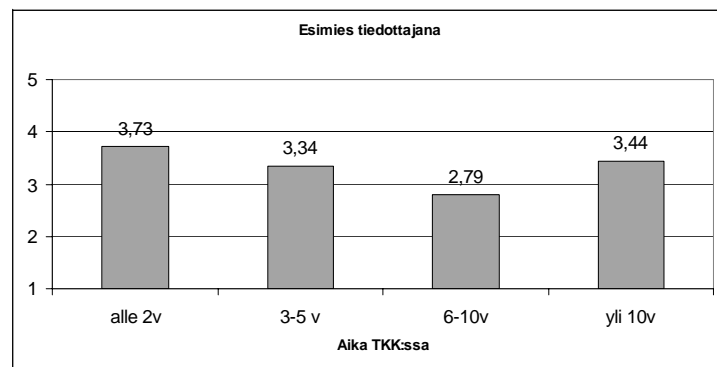
Kuva 8



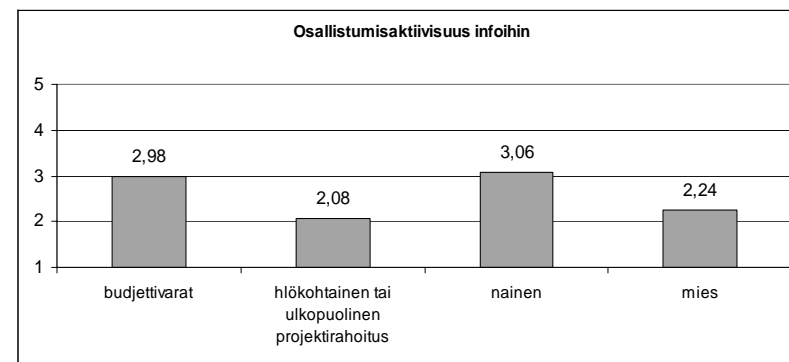
Kuva 9



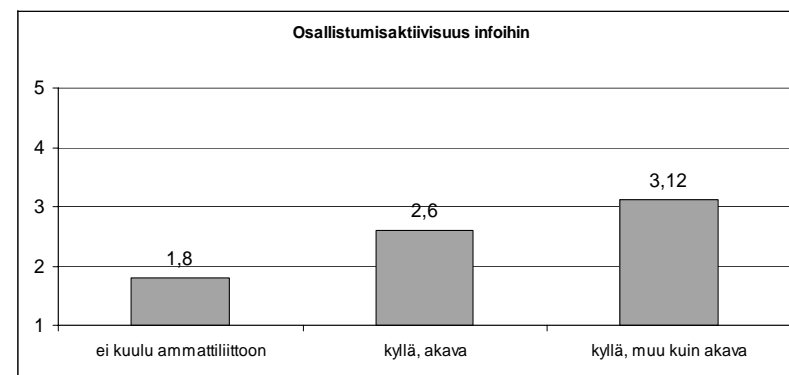
Kuva 10



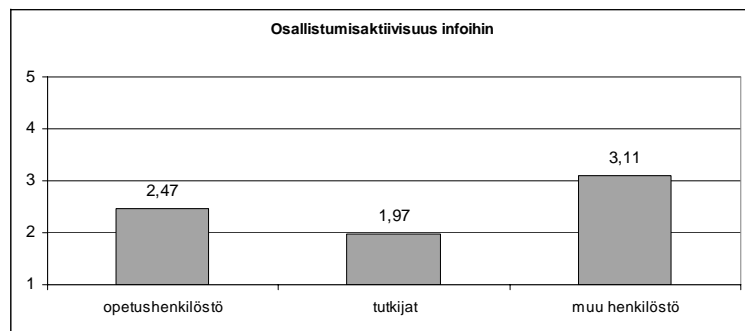
Kuva 11



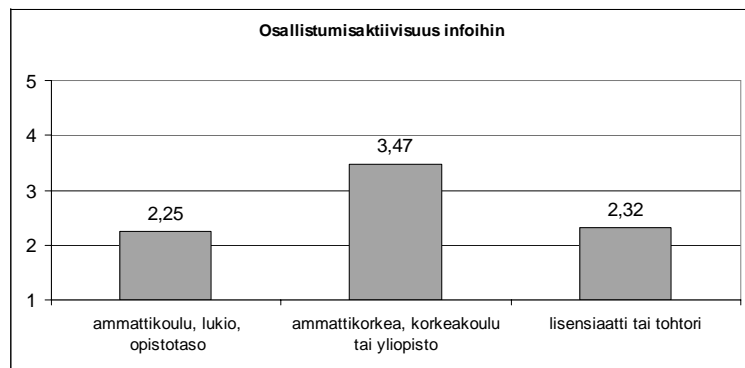
Kuva 12



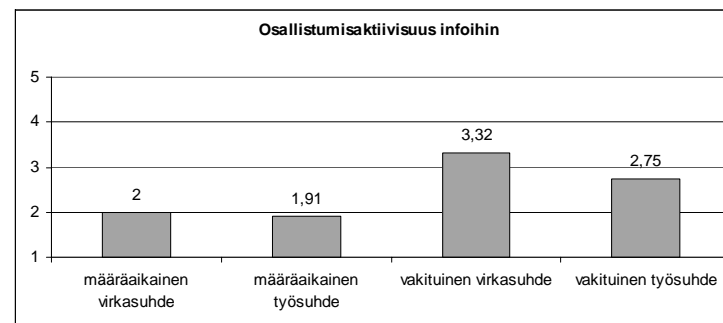
Kuva 13



Kuva 14



Kuva 15



Liite 6 Teemoitellut lomakekyselyn avovastaukset

Avokysymys: hyötyjä UPJ:n käyttöönosta

Teema	F	Esimerkki aineistosta	Esimerkki aineistosta
Ei vielä näkyvässä, ei mitään	15	"Ei havaintoja koko UPJ:stä vielä"	"En näe tässä mitään hyötyä"
Työnkuva ja odotukset selkiintyneet	7	"Tehtävänkuvien kirjoittaminen ja samalla selkeyttäminen on ehdottomasti positiivista, joka olisi pitänyt tehdä TKK-tasolla jo aikoja sitten"	"Arviointikriteerit olivat hyvät. Niitä voi käyttää oman työn arvioimiseen eli siihen onko tullut ajatelleeksi omaa työtä ja roolia riittävän laajasti."
(Kehitys)keskustelu hyödyllinen	6	"Nyt esimiehen on käytävä kaikkien kanssa kehityskeskustelu vähintään kerran vuodessa, mikä ei aiemmin ole ollut täysin itsestään selvää"	"Enemmän keskustelua"
Odotukset palkkatason noususta	6	"Varsikin nuoret tutkijat ovat positiivisen odottavalla kannalla"	"Joillekin uusille työntekijöille UPJ on varmasti hyödyllinen, jos laitoksella on kylliksi varaa maksaa työpanosta vastaavaa palkkaa"
Motivointi, mahdollisuus vaikuttaa palkkaan	3	"Ainakin täällä ns. ruohonjuuritasolla" odotukset ovat omalta osaltaan motivoineet omaa työpanosta."	"UPJ saattaa kannustaa ottamaan vastuullisia tehtäviä, joista muuten kieltäytyisi"
Tiedon lisääntyminen palkkauksen muodostumisesta	3	"Tietoa palkkauksesta ja sen perusteista"	"On hyvä tietää oman työnsä vaatimuksista ja palkkauksen muodostumisesta"
Tuloksellisuuteen, mittaamiseen enemmän huomiota	2	"Luulen, että tuloksellisuuteen kiinnitetään enemmän huomiota."	"On olemassa enemmän mittareita työn tuloksille."
Arvostusten näkyminen	2	"Piilossa olleet ristiriidat pulpahtavat esiin"	"Jos UPJ toteutettaisiin TKK:lla sen työntekijöitä arvostaen eikä aliarvioiden niin siitä voisi olla hyötyä."
Esimiesten kartoitus hyödyllinen	1	"Esimiesten kartoitus oli oman työni kannalta hyvä asia. Myös vastuukysymykset nousivat keskusteluun eri tavalla kuin aiemmin"	
Työntekijöiden houuttelevuus	1	"Voimme houkutellessa paremmin teollisuudesta professoreiksi henkilöitä, joilla ei ole ikäisiä"	
Läpinäkyvyys	1	"Valtionhallinnossa läpinäkyvyystavotteiden saavuttaminen saattaa vähentää ns. palkkakateuskeskusteluihin käytettyä aikaa, mikä oletettavasti nostaa jonkin verran työtehoa"	

Avokysymys: Haittoja UPJ:n käyttöönosta

Teema	F	Esimerkki aineistosta	Esimerkki aineistosta
Vie aikaa, työmäärä kasvaa	16	"Tutustuminen uuteen järjestelmään on vienyt aikaa työtehtäviltä"	"Tällaisena toteutettuna "turhaa työtä", joka ei todennäköisesti vaikuta palkkaukseemme mitenkään – valtaosa henkilöstöstä jatkaa entisellä palkalla saman työn tekemistä."
Ei vielä mitään, vaikea arvioida	15	"Ei toistaiseksi mitään käytännön havaintoja koko UPJ:stä."	"Eihän sitä ole vielä edes otettu käyttöön. Arvioinnit on tehty, mutta palkkaluokkien mukaan eletään."
Epävarmuus, epätietoisuus, huoli	9	"Jotkut ovat hieman huolestuneet, kun eivät ole täysin tietoisia, kuinka suuri heidän palkkansa on jatkossa."	"Tässä vaiheessa ihmettyy, minkälaista palkkaa saa ensi vuonna."
Töiden ja palkkojen junailu	5	"Töitä, joista työntekijät luulevat olevan itselleen etua, on junailtu itselle."	"Takuupalkkajärjestely on saattanut osaltaan vaikuttaa "outoihin" palkankorotuksiin"
Turhautuneisuus	4	"Ihmissä on alkanut vituttamaan"	"Katkeruudet tulevat niille, joilla on odotuksia palkkansa kohentamiseen"
Huonompi palkka	3	"Epäilen, että järjestelmä saattaa johtaa tilanteeseen, jossa saan tulevaisuudessa huonompaa palkkaa kuin ennen UPJ:n käyttöön ottoa ylenneitä henkilöitä."	"Ikäisät stoppassi, mutta UPJ:tä ei ole näkynyt, ei pisteitä, ei palkankorotuksia"
Epäoikeudenmukaiset kokemukset	3	"Tietysti tiettyä epäilyä UPJ:n oikeudenmukaisuudesta on aistittavissa"	"Hyväväli mentaliteetti lisääntyy"
Haitallinen kilpailu	3	"Pelko, että yhteistyön sijaan syntyy turhaa kilpailua"	"Nykyisellään johtaa yksilöiden väliseen kilpailuun eikä toimintaa yhteisen hyvän tai ryhmän hyväksi palkita."
Esimiehet ikävään asemaan	1	"Esimiehet ovat joutuneet usein ikävään asemaan. Tämä sen takia, että esimiesasema on laboratoriossa usein kiertävä. Esimiesten tekemisiin arviointeihin vaikuttaa väistämättä se, että jo ensi vuonna arvioitava saattaaakin olla oma esimies. Tämä keinokeino (ja epästabili) esimies-alais-suhde joka vallitsee esim. professorien välillä on todella huono järjestely. Jos on eri mieltä alaisen kanssa tänä vuonna ja antaa huonomman arvioinnin, niin se takuulla kostetaan, kunhan roolit vaihtuvat."	

Kokemuksia hukkaan heitetystä ajasta:

"Varsin hyödyttömiin tiedotustilaisuuksiin on kulunut turhaa aikaa."

"Hirveä määrä paperityötä, josta ei koeta tulevan käytännössä hyötyä, koska laitokselle jaettava raha ei tule lisääntymään ja näin ollen palkankorotukset epätodennäköisiä."

"Lisää töitä, aikaa kuluu paljon. Rankkaa ajatella, että tehtävänkuvaukset käydään läpi joka vuosi. Vie esimieheltä aikaa, joka on pois muista töistä."

"Jatkossa resursseja joudutaan todennäköisesti käyttämään järjestelmän ylläpitoon huomattavasti enemmän"

Epävarmuutta:

"Onko kaikkien alkupalkka nolla ja nollautuu aina työtehtävien vaihtuessa? Tällöinhän ei voida arvioida suoriutumista siinä kyseisessä tehtävässä, jolloin voidaan vuosittain nollata henkilökohtainen 45% palkanosuus ja jakaa palkankorotuseurot vakinaiselle henkilöstölle (noin 15%)"

Arviointien junailu:

"Esimiehet yrittävät käyttää tilaisuutta hyväkseen laskeakseen jatko-opiskelijoiden palkkatasoa huonon rahatilanteen takia. Palkanalennuksia on muutenkin tehty ja yritetty tehdä viime vuosina."

Avokysymys: minkälaista koulutusta tai lisätietoa koet jatkossa tarvitsevasi uuteen palkkausjärjestelmään liittyen?

Koettu tiedontarve teemoittain

Teemat	F	Esimerkkejä aineistosta	Esimerkkejä aineistosta
Tehtävien vaativuustasot	7	"Tehtävien vaativuustasojen määrittely on tällä hetkellä aika epämääräistä"	"Mille tasoille esim. assistentit, lehtorit ja opettavat tutkijat kuuluvat?"
Vaativuustasojen euromäärät	7	"Mitä euromääriä vaativuus tasot vastaavat suurin piirtein?"	"Jotain suuruusluokkaa tietoa palkoista"
Varma tieto aikatauluista	1	"varma tieto aikatauluista"	
Varmuus työntekijän asemasta	2	"Miten arviointi suoritetaan todelliseen osaamiseen perustuen eikä niin, että esimies etukäteen päättää vaativuustasot ja jopa suoriutumisen tasot"	"Varmuus siitä ettei työntekijän asemaa heikennetä"
Kuinka tasoja tullaan vertailemaan	11	"Kuinka varmistetaan arviointikriteerien yhtenäisyys eri yksiköiden välillä?"	"Haluaisin tietää, miten muissa yksiköissä pisteytetään ihmisiä?"

Lisätietoa ei tarvita	2	"oman alan seuraaminen vie riittävästi aikaa"	"Ei hirveästi kiinnosta koko UPJ, kohan tuota palkkaa tulee sen verran, että toimeen tulee. Ehkä tarvitsisin tiedon vain siitä, että palkkaa maksetaan UPJ:ssäkin ja että se ei ainakaan dramaattisesti laske! Näin olenkin käsittänyt. Siksi tunnen saaneeni tietoa ihan riittävästi"
Sama linja tiedotuksessa tai yleisesti tiedotuksesta	2	"TKK voisi järjestää jatkossakin tiedotustilaisuuksia UPJ:in liittyen"	"Mihin suuntaan ollaan jatkossa menossa kun palkkausjärjestelmä on lähtenyt käyntiin"
Tietoa arvoista	1	"Haluaisin lisätietoa UPJ:n takana olevista periaatteista ja arvoista. Sekä perustelut siitä, että miksi siitä tuli tällainen. Tämä ei ole TKK:n asia, vaan UPJ:n tekijöiden"	
Oikeudenmukaisuuden vaade	1	"Jos järjestelmä toimii oikeudenmukaisesti, niin tiedottaminen vanhaan tapaan riittää"	

Avokysymys: minkälaista koulutusta tai lisätietoa koet jatkossa tarvitsevasi uuteen palkkausjärjestelmään liittyen?

Koettu koulutustarve teemoittain.

Teemat:	F	Esimerkki aineistosta	Esimerkki aineistosta
Lomakkeiden käyttö	2	"Haluaisin saada paremmat ohjeet miten lomaketta käytetään"	"Lomakkeiden käyttö"
Taulukon tulkinta	1	"Tarvitsisin apua taulukon tulkintaan"	
Oikeudenmukaisuuden vaade	1	"Kerran harjoiteltu käytännössä. Toteutuneet määritykset ja arvioinnit tulevat kertomaan määrittelyjen "oikeellisuudesta" sekä niihin liittyvän koulutustarpeen"	
Koulutusta ei tarvita	2	"Kaikki järjestelmään liittyvä koulutus ja arvioiminen on ylimääräistä ja tarpeetonta byrokratiaa ja resurssien hukkaamista. Miksei palkkoja voida sopia laboratorion sisäisesti?"	"En ainakaan osallistu Relassi Oy:n pitämään koulutustilaisuuteen"

Koulutusta esimiehille	1	"Jos esimiehet olisi perehdytetty paremmin UPJ:n, saisimme enemmän tietoa, nyt kaikki on vähän ymmällään"
------------------------	---	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------

Avokysymys "mitä puutteita vaativuuskartassa oli?"

Teema	F	Esimerkki aineistossa
Luokitus nähdään teennäisenä, epäselvänä, ristiriitaisena tai ympäripyöränä	16	"Liian ylimalkainen; mielikuvitusta käyttämällä voi asettaa itsensä hyvinkin moneen tehtävään"
Luokkia vaikea erottaa toisistaan	2	"Liian yleisluontoisia kuvauksia ja monet kuvaukset hyvin samankaltaisia, eri luokkia vaikea erottaa toisistaan"
Vaativuustasoja liian vähän	2	"ehkä liian karkea jaoittelu"
Luokat nähdään ihan hyvinä, mutta soveltaminen hankalaa	3	"vaativuuskartta varmaan ihan hyvä, mutta soveltaminen käytännössä ontuu pahasti"
Soveltaminen nähdään puutteellisena, yksipuolisena tai tulkinvaraisena	3	"sitä sovelletaan yksipuolisesti tarkastelematta riittävästi kokonaisuutta"
Esimiesaseman monimutkaisuuden korostuminen	5	"oma organisaatio on nuori, eikä senioritutkijoita ole paljon. Tämän takia junioritutkijat joutuvat jossain määrin hoitamaan senioritutkijoiden työtä. Tämä aiheuttaa hankaluuksia vaativuustason määrittelyssä"

Avokysymys "mitä puutteita suorituksen arvioinnin kriteereissä oli?"

Teemat	F	Esimerkkejä aineistosta	Esimerkkejä aineistosta
Kriteerejä kuvailtiin epämääräisiksi	6	"ihme adjektiiveja"	"epämääräisiä korkean tason termejä"
Kommentit keskiarvotavoitteesta "vaatimuksena"	2	"TKK:n johdon taholta tullut keski-arvotavoite 3 sekoitti pienen yksikön"	"jos kaikki arvot pakotetaan keskiarvoon...ei todellisia eroja synny"
Kommentit arvioinneista "toteava" sävy	2	"Arvo kolme oli suositeltava käyttönumero"	"Arviointi pitäisi olla todellista, ei tietyn jakauman hakemista"
Kriteerit eivät täsmänneet	1	"En tee opetustyötä, enkä vielä jatko-opiskele, mutta arvioinneissa minut lasketaan opetushenkilöstöön, joten kriteerit ei kyllä täsmää"	

Avokysymys: miten järjestelmää pitäisi kehittää, jotta se olisi oikeudenmukainen, kannustava ja kilpailukykyinen?

Järjestelmän oikeudenmukaisuuden parantamiseen pyrkivät vastaukset

Teema	F	Esimerkki aineistosta	Esimerkki aineistosta
Arviointi todellisen työtehtävän ja siitä suoriutumisen mukaan	7	"Luokitukset pitäisi pohjata todelliseen työn vaativuuteen ja työtehtäviin eikä yhä tuijottaa koulutukseen ja arvonimiin."	"Selkeät tehtäväkuvaukset ja niistä vastattavat korvaukset"
Selkeys: riittävä yksinkertaisuus, yksityiskohtaisuus	6	"Arviointiasteikon pitäisi olla selkeämpi (konkreettisempi)"	"Tarkentaa vaativuustasojen määritelmää, että työntekijät ovat oikealla tasolla toisiinsa nähden."
Järjestelmien ja niiden osien välisen valinnan selkeyttäminen	3	"Mielekäs tasapaino opetuksen ja tutkimuksen yhdistämiselle, paremmat sovellusohjeet"	"Tehtävän vaativuustason kuvaus selkeäksi, suoriutumista arvioidaan ainoastaan suoritusosiossa, ei vaativuusosassa."
Esimiehen arvio riittämätön	3	"Vain yhden esimiehen käytännössä itsevaltainen arvio työstäsi on epäoikeudenmukaista, etenkin jos tunnet ettet ole esimiehen "suosiossa". Arviolta ei välttämättä ole juurikaan tekemistä todellisen työn vaatimustason ja/tai siitä suoriutumisen kanssa. Riitauttaminen tällaisissa asioissa on hankalaa, harva on valmis ottamaan riskiä huonontaa entisestään välejensä esimiehensä kanssa."	"Pitäisi ajatella syvällisesti sitä, kuka arviointeja voi tehdä. Näissä voisi olla mukana myös joku ulkopuolinen antamassa lähiesimiehille suuntaviivoja"
Liiallinen moniportaisuus: Arvioita ei saisi muuttaa ylemmillä tasoilla	3	"Arviointeja ei pitäisi muuttaa ylemmillä tasoilla, joissa yksittäisiä työntekijöitä ei henkilökohtaisesti välttämättä tunneta"	"En ymmärrä, miksi arviointeja täytyy lähettää ensin osastolle ja sitten TKK:n hallintoon arvioitavaksi."
Yhdenmukainen soveltaminen	3	"Varmistaa, että kaikkialla noudatetaan samoja yhteisiä pelisääntöjä"	"Koulutus, kokemus, sosiaaliset taidot ja tehtävien vaativuustaso ym. tekijät tulisi ottaa tasapuolisesti huomioon"
Läpinäkyvyys, julkisuus	2	"Läpinäkyvämpi systeemi"	"Sen tulee olla mahdollisimman julkinen"

Järjestelmän kannustavuutta käsittelevät vastaukset

Teema	F	Esimerkki aineistosta	Esimerkki aineistosta
Suoritusarvioiden hajonnan lisääminen, keskiarvoihin pyrkimisen poistaminen	9	"Keskiarvoihin tuijottaminen asettaa työntekijöiden välille riippuvuussuhteen, jota ei pitäisi olla olemassa. Jos arvioidaan huippuryhmää, pitäisi suoriutumisarvioiden olla lähellä viitosta, sillä se argumentti, että	"Henkilökohtaisessa arvioinnissa tulee olla hajontaa, että järjestelmä on oikeasti kannustava ja oma suoriutuminen näkyy palkassa."

		<i>huippuryhmältä odotetaan jo valmiiksi huippusuoritusta ja siksi annettaisiin vaikkapa kolmosia, ei ole kestävä."</i>	
Järjestelmän rahoituksen takaaminen	7	<i>"Koska lakisääteisiä ikälisiä ei enää ole, ei kukaan voi enää vaatia palkankorotusta lakiin vedoten. Kaikki jää kiinni osaston budjetista, TKK:n rahoituksesta ja loppupeleissä opetusministeriöstä."</i>	<i>"Avoimeksi on jäänyt, onko käytännössä mahdollisuuksia korottaa palkkoja jos kaikki TKK:laiset tämän "kannustavamman" järjestelmän myötä alkaisivat suoriutua tehtävistään erinomaisesti."</i>
Johtamisen, esimiestaitojen kehittäminen	3	<i>"Valtion organisaatioissa ei ole panostettu esimiestyön ja -taitojen kehittämiseen ja kouluttamiseen läheskään siinä mitassa kuin yksityisellä puolella. Mikäli firmoissa esimiestyössä- ja taidoissa on selviä puutteita, se heijastuu jotakuinkin suoraan firmojen tuottavuuteen ja tulokseen. Tästä syntyy tarve kehittää esimiesten osaamista. Tällaista kytköstä ei valtion laitoksissa ole, kun ongelmat eivät suoraan vaikuta sisään virtaavaan rahoitukseen."</i>	<i>"Palkkausjärjestelmän uudistamiselle esitettyjen tavoitteiden toteuttamisessa vaaditaan henkilöstöjohtamista, jota korkeakoulu- ja yliopistomaailmasta ei tällä hetkellä löydy."</i>
Keskustelujen kannustavuus	1	<i>"Ihmisläheinen suhtautuminen esimiestasolta, keskustelut kannustavia ja motivoivia"</i>	

Järjestelmän kilpailukykyisyyttä käsittelevät vastaukset

Teema	F	Esimerkki aineistosta	Esimerkki aineistosta
Vapauksia yksiköille, esimiehille	4	<i>"Palkkatasoon pitäisi pystyä vaikuttamaan yksikkötasolla muutenkin kuin vaatavuus/suoritusarvioinneilla."</i>	<i>"Eri alojen erilaiset markkinoiden määräämät palkkatasot on voitava ottaa huomioon. Hyvä henkilö on voitava palkata vaikka systeemin mukainen palkkataso ylittyisikin esim. 100%. Tasapäisyys on huono päämäärä."</i>
Kilpailukykyisyys: markkinavertailu	3	<i>"Tuskinpa TKK:n palkoista tulee vastaisuudessakaan teollisuuden kanssa kilpailukykyisiä"</i>	<i>"Palkkatasoon pitää olla ainakin jossain määrin suhteessa vastaavasti koulutettujen palkkatasoon muilla sektoreilla."</i>

Muita teemoja

Teema	F	Esimerkki aineistosta	Esimerkki aineistosta
Ennenaikaista arvioida, en tiedä	8	<i>"Asiaa voi arvioida vasta kuin jotain euromääriä tiedossa."</i>	<i>"Saatava käytännön kokemusta ja kehitettävä sen perusteella"</i>
Suorituksen arvioinnin poistaminen	1	<i>"Voitaisiin käyttää pelkkiä vaatuvuustasoja palkkataulukkona. Eli kuten palkkaluokat tähän asti, mutta tiheämmällä asteikolla. Vaativuustasot kuvasivat</i>	

		<i>työtehtäviä ja vastuuta onnistuneesti. Suoritumista ei pitäisi arvioida ollenkaan, sillä yleneminen taulukossa ja vastuun kasvaminen tarkoittaa automaattisesti hyvää menestystä työtehtävissä."</i>	
Tuottamattomien työntekijöiden irtisanominen	1	<i>"Mahdollistaako järjestelmä vihdoinkin tuottamattomien työntekijöiden irtisanomisen? Mielestäni on kohtuutonta, että organisaatiossamme on ihmisiä, jotka todellakaan eivät tee mitään palkkansa eteen. Tähän pitää puuttua."</i>	

Lite 7 Haastattelujen analyysi

Tutkijat luokitteivat aineiston haastattelujen keskeisimpien teemojen mukaisesti. Haastattelunkesti luokiteltiin ensiin korkeasti seurattavien teemojen mukaisesti:

- ”kokemukset vanhasta palkkausjärjestelmästä”(haastateltava kuvaava vanhan palkkausjärjestelmän käyttöä)
- ”kokemukset muista palkkistamisavoista”(haastateltava kertoo, mitä muita palkkistamistapoja on käytössä)
- ”palkitseva”(haastateltava puhuu siitä, minkä hän kokee palkitsevaksi)
- ”tarve U.P.J:lle”(haastateltava puhuu siitä, onko palkkaus uudistuselle hänen mielestään tarvetta)
- ”tiedonsaanti”(haastateltava puhuu siitä, mien hän on saanut tietoa uudesta palkkausjärjestelmästä ja ongelmista tiedonsaannissa)
- ”kokemukset työnkuvauksista”(haastateltava puhuu työnkuvauksen tekemisistä ja tähän liittyvistä seikoista)
- ”kokemukset arvioimista”(haastateltava puhuu arviointitapahtumasta)
- ”näkemykset U.P.J:n mahdollisuuksista / haasteista”(haastateltava kertoo näkemyksiään uuden palkkausjärjestelmän mahdollisista vaikutuksista)
- ”toiveita jatkokehittämiselle”(haastateltava kertoo konkreettisempia toiveita jatkosta)

Kokemukset vanhasta palkkausjärjestelmästä

Esimies: ”Kaksi asiaa lähtökohdana: Toisaalta valtiotyönantaja sanoo missä laaoppi seisoo ja siitä ei paljon pysty tekemään ja siihen on varsin kapee. Sitten tää haarukka, että oikein hyvästä ei voi katureen paljon maksaa, että silloin valtio ei halua ja se on jorukkominen puuha kyllä. Mutta sitten toisaalta niin kaikki keinot on tietenkin oltu käytössä, että kilpailukykyistä palkkaa voisi maksaa. Tää ulkopuolinen, täydentävä rahoitus on antanut aika paljon vapaita käsiä”.

Esimies: ”Valtiotyönantajalla pitäisi olla enemmän tältä jousista näissä, vaikka vuosien saatossa on koko ajan se jousisto lisääntynyt. Ei voida rekrytoida siten, että maksetaan niin paljon kuin tarvitaan. Täällä perustetaan ensin virka ja sitten siihen tällakin otetaan joku sopiva ihminen. Etkö se ole aika hitoin periaate, että jos halutaan pöytä joku homma, niin ensin otetaan tikki ja sitten siihen tällakin pitää sopia ja ihminen saada, että ensin ei löydetä ihmistä. Tää nyt on telysti kärsinyt.”

Palkkaluokka	<p>Esimies: Jos on virka auki niin sen viran mukaan. Ei siinä ole paljon vaihtoehtoja.</p> <p>Esimies: Kun pääsee tänne taloon sisälle, niin kyllä se aika nopeastikin jossain vaiheessa nousee se palkkaluokka, mutta kyllä se raja tulee vastaan ja siitä on ihan todella vaikea päästä eteenpäin.</p>	<p>Ainainen: Tein alussa ihan hurjasti töitä. Niin kyllähän se silloin tuntui hyvältä kun kysymättä nostettiin palkkaluokkaa ja nimenomaan sanottin perusteluksi, että teknee työnsä tosi hyvin ja työn määrä on iso.</p> <p>Esimies: Ainoo on eikka sitten, että jos joku opiskelee jotakin niin sitten saatetaan talo korvata sen jossain tilanteissa, kuulemma.</p>
Henkilökohtainen lisä	<p>Esimies: Yksi tyypiesimerkki henkilökohtaisen lisän käytöstä on se, että joku henkilö on aika askettain virkaan tai taloon tullut ja teknee töitä reippaasti ja tehokkaasti ja tuottavasti, niin antaa hänelle sellainen henkilökohtainen lisä. Se korottaa hänet täysin ikälisän jos hän teknee yhtä paljon kuin sellainen, joka on saanut 6 ikälisää. Silloin sinä päätöksessä lukee, että hän saa sitä lisää kummes saavuttaa ne ikälisät ja tää henkilökohtainen lisä pienenee koko ajan.</p>	<p>Esimies: Meillä on tällaisiakin oltu, että ollaan maksettu hyvälle tyypille tietty lisä. Mutlla on ollut vähän sellainen turne, että ne on vähän laittomia. Tää vanha systeemi on ollut tavallaan niin jykkä, että kaikki mikä siitä on poikennut, niin sä olet joutunut anomaan ja tuntuu, että sä olet verryttänyt systeemiä. Se on niin kuin laitonla. Se ei ole antanut varaa maksaa hyvälle. Sits mä sanoisin, että henkilö on hyvä jos se osaa ottaa vastuuta ja siitä pitäisi maksaa.</p>
Kuoppakorotus	<p>Esimies: Kerran vuodessa näitä kuoppakorotuksia on voinut hakaa ja siihen on ollut koko TKK:lle tai osastolle jossaa tietty kuoppakorotuspotti, joka sitten jaetaan maiden esitysten perusteella. Sitten tämä yhteistoimintaneuvosto on käynyt niitä läpi ja jakanut niitä.</p>	<p>Esimies: Mä olen hakenut muutamalle ihmiselle suoranaista palkankorotusta, mutta ei yksikään ole mennyt läpi ja se joutu just siitä, että jos sitä rahaa ei ole. Se menis sitten osaston toimintaravasta pois jos joutuu palkkaa nostamaan, kun se on muutenkin nimismerkkinen, niin käytännössä kukaan ei ole saanut palkankorotuksia.</p>
Ikälisät	<p>Ainainen: Tiedän, että kollegoille on sovitettu, että olisi syytä liittyä liittoon jos haluatte kuoppakorotukset, täällä on telyty sitä. Mutlle ei ole koskaan sovitettu läliänsä, mutta tiedän mutlla jolle on sovitettu, he ovat liittyneet liittoon ja saaneet kuoppakorotuksen.</p>	
Alainen	<p>Ainainen: Jokainenhen sitä on aloittanut josain ja kerännyt niitä ikälisiä, mutta se on sitten tosi epäpareilua jossain vaiheessa, että se menee niin, että uus ihmnen teknee töitä niska limassa ja saa paljon vähemmän palkkaa kuin ne, jotka on olleet talossa pitkään ja josta voi vähän ipoa aistia, että</p>	

<p>etiketti odotellessa.</p> <p>Virka</p> <p>Aiainen: Ei tietenkään virkkaa perusteita vaan palkkioksi, kyllähän sen täytyy lähteä niistä tarpeista, mutta silloin tuntuu siltä, että ansaisin tämän kun hoidin sijaitsuden niin hyvin.</p> <p>Projektityöntekijöiden palkkaus</p> <p>Esimies: Just kun aloittaa niin saa tietyn palkan, sitten kun saa lisenstaatioopinnot kulutettua niin palkka nousee, eli siinä on tietty poikkana olennassa. Sitten kun välitelee niin nousee, mutta se on jo sitten se post doc -homma joka ei käytännössä toimi.</p> <p>Esimies: A-palkkaluokkia ei ole käytetty muille kuin näille jotka on budjetivierossa, eli nää tutkijat jotka rahotoitaan ukopuolelta niin niillä on tietty suuruin pirtin, että mikä on se palkkahanlain, että mille lähdetään hakemaan rahoitusta.</p> <p>Esimies: Olen pyrkinyt noudattamaan tätä T-ekin palkkaus-situa ainaikin diplomaityöntekijöiden osalta. Kyllähän me sitten ollaan niitä palkkaluokkia pidetty ohjenuorana. Siellä ne palkat on katsottu niitten T-ekin palkkojen lisäksi.</p>	<p>Esimies: Näiden tutkijoiden suhteeseen niin se on ihan sovittu matikka, niillä mä määrään palkan. Ja okei, onhan se jonkrihanen neuvotteiluutos, mutta useimmiten kun oletaan nuoria, käytännössä jatko-opiskelijoita, niin muilla on ihan tietty sabluuna. Siitä ei, no on sillä tietty kytkentä näihin a-palkkaluokkiin. Tietysti kun on sovittanut sen jotenkin tähän, mutta se eiää aika omaa elämänsää kuitenkin ja yleisesti maksetaan huonosti, täähän on niinku perusajatuskohta. Mä olen perustellut sitä sillä, että ne saa aika pian stipendejä, eli se on meillä kyllä merkittävä osa palkkaa.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Kokemukset muista palkkistamistavoista

<p>Työolot</p> <p>Aiainen: Rahaa ei ole, mutta lähinnä se, että esimies pyrki tekemään työolosuhteita mukaviksi ja hankkimaan meidän tarpeiden mukaisia taitteita ja kalusteita. Nekin tietysti lähtee periaatteessa tarpeesta, ettei ne ole palkkioita.</p> <p>Tulospalkko</p> <p>Aiainen: Me ollaan kerran saatu tulospalkko. Se nyt varmaan oli vaan kokeilu, se sitten kiersi osastolta toiselle, sitä ei kuitenkaan voinut saada uudelleen. Se oli rehtorin masinoina juttu, joka sitten kyllä ihmisiä lähouditi ja lähinnä pitkän aikaa.</p> <p>Työpaikan jatkuvuus</p> <p>Esimies: Jatkuvuuden puole on tietenkin ongelma. Yksi tietysti mikä selkeästi Suomessa, joka vaikuttaa kun täällä ei ole pysyviä tutkijan virkoja. Käytännössä se pysyvän viran puole rajoittaa, tai vähentää tutkijantyon houkuttelevuutta.</p> <p>Esimies: Jos olet tehnyt työtä hyvin, niin se on hyvä, mutta jos sä olet tehnyt työtä huonosti niin sä et saa jatkooatätyistä. Jos sulla ei mene</p>	<p>ihmissä, jotka ovat menneet pois labrasta sen tekä teollisuuteen, koska määrääkäläinen työsuhde ei ole riittänyt heille.</p> <p>Esimies: Mä pidän tärkeänä kriiteeriä, että mä en sulkaa hattun anna jos pystyy tekemään enemmän vain jos tekee jättöä. Eli yksi sellainen tavoite on ollut normaali työaika kaikille, jotta jaksetaan.</p> <p>Esimies: Kun kirjoittaa artikkelein lehteen, niin silloin me maksetaan siitä joku stipendi, mutta oikeastaan se ei ole palkkistamisjärjestelmä, vaan se on sitä varten, että saatais artikkeleita ja julkaisuja, koska perinteisestihan meillä ei kirjoiteta julkaisuja.</p> <p>Esimies: Palkintoja on haettu, siis kolmeasia tiedepalkintoja. Tietysti ulkomaisia on. Se on johtajan tehtävä ostitan. Sitten tukin entikokunnalle on haettu näitä erilaisia valtion kunniamerkkejä, se on tärkeää ja sitten tutkijoille Akatemian jäsenyyksiä.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>hyvin, s'ä tiedät sen siltä, että sulle ei ilmesty paria päivää ennen palkkapäivää sun lokeroon sitä kuorta.</p> <p>Hallittavissa oleva työaika</p> <p>Aiainen: On kiva, että on vakaa työ ja ettei mitään iltoja ja viikonloppuja tehdä. Silloin tällöin jolain, mutta pääasiallisesti ihan virka-aikana tehtävää työtä.</p> <p>Palkkio opetukselta ja julkaisuista</p> <p>Esimies: Meillä on käytössä palkkio hyvästä Opetuksesta. Suuri osa opettajista saa jonkun pienen lisäpalkan opskelläpalauteen perusteella.</p> <p>Esimies: Kyllä me joskus jopa maksettiin julkaisuuista palkkioita ja nyt tässä tänä vuonna yhdele tutkijalle tai siis postdocille itse aslassa maksettiin tällainen julkaisupalkkio.</p> <p>Virka-ansiomerkki, palkinnot</p> <p>Esimies: Onhan käytössä valtion virka-ansiomerkki, mutta sitten pitää olla joku 30 vuotta talossa.</p> <p>Kannustussuorahat</p> <p>Esimies: Kaikki professorithan kirjoittaa mielellään tutkijolleen lausuntoja apurahoja kun hakevat. Eri säädot myöntää eri perustein niitä, niin sehän on mukava palkkanlisä. Apurahojanhan ei voi luvata, mutta että kannattaa jatko-opiskella kumolla, niin niitä yleensä saa ja sehän voi olla ihan hyväkin lisä.</p> <p>Konttenssit</p> <p>Aiainen: Ulkopuoliseen kokee usein, että tällainen matkustaminen on palkkio, mutta se on mielen ne työnkatka ota. Mutta kai niitä jollain tavalla pidetään palkintona.</p> <p>Virkisyöpäivät</p> <p>Esimies: Laboratorion tasolla meillä on kesäretket ja pikkujoulut ja muu. Se on yhdistävä tehtävä, nekni on palkkistamista, että tehdään jolain yhdessä.</p> <p>Pullakahvit</p> <p>Esimies: Keitetään kahvit ja joku leipoo jotakin.</p>	<p>Esimies: Tukiäätöön stipendejä.</p> <p>Esimies: Enkä sekni on palkkio, että tutkijat siis makсутaa esilemmöimähän tulokseensa konttenssein, jos sitä nyt voi palkkioiksi sanoa. Kyllähän monet nuoret makсутaa ihan mielellään. Mutta en mä tiedä onko se nyt niin palkkio, enkä tiedä ätäteeko ihmiset sillä tavalla, koska se on osa työtä.</p> <p>Esimies: Koko toimisto oli virkisyöpäpäivillä. Käsitätkseni siellä oli ihan ollut ulkopuolisia luennollisjolla ja hyvää ruokaa, juomaa ja yöpyminen. Kyllä mä koen, että se on palkkistamista, että pääsee virkisyöpäymään.</p> <p>Esimies: Monessa paikassa tapantuu ainakin julkaisela sektorilla, että</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	tarjoaan joku näennäiset pullekatvit tai joku vastavai jos on hyvä vuosi ollut, mutta ei kuitenkaan käytännössä palkkia sillä palkalla.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Mikä on palkitsevaa?

Alainen: "Kai se on joku tietynlainen mielentila, että jos haluaa näissä valtion hommissa olla, en mä kyllä koe, että täällä ois joiain erityisiä tapoja kiitoksen lisäksi. Jotenkin oleeetaan, että hoidetaan ne asiat, mikä kuuluukin hoitaa, vaikka välillä olisikin tosi kiire"

Alainen: "Ihessä tuntuu kätvätkä katsoa ihmisiä, jotka on ollut 30 vuotta ja on oltanu enemmän ja enemmän vastuulle ja heitä ei ole millään tavalla koskaan palkittu. Julkisthallinnon virkamiehet eivät joiainkin koe sitä tehtäväkseen. Se kuuluu yritysmielmaan heidän mielestään."

Esimies: "Näitten tulkijoitten suhteen kun näät on tämänlaisia oman tensä kulkijolta, siis semmoisia tyyppejä justiin jotka on vihkiytyyville hommale, niillä on selvät tavoitteet. Etässä oikeastaan muuta kuin yrittää leesata parhaan kyrynsä mukaan, että ne pysyy tekemään töitä ja ne saa palkinnon siitä, että ne pääsee sinne. Ne on vähän erikoinen ryhmä ihmisiä. Ne ei ehkä käipeakaan niin kauheesti sitä semmoista ukkosta huomannasta tai siis vammaan arvostavat sitä. Siis kakkohan me kaivataan sitä, että meitä peljataan, mutta ne kiteerit on ihan eri stärensissä, että se on niin kuin sellaisia sisäisiä se palkitseminen. Se ei vaadi kuin sen, että joskus toieaa, että sä nyt satut ollemaan maailman paras, sinä se vaan on."

Vastuu ja vaikutusmahdollisuudet	Esimies: paras palkkio minusta on se, että omalta osaltaan pääsee mukaan työyhteisön toimintaan, että sitä kautta saa itsekin edellytyksiä auttaa sinä niin aina parempi.
Työn haasteellisuus	Esimies: Työnkuvan ylipäätään tekeminen mielekkääksi, siihen tietysti pyrin, että henkilo pysyisi muovaamaan omasta työkokovastaan mahdollisimman sellaisen mikä häntä itseään mielyttää ja missä se työnteko tuntuisi mielekkäätkä.
Työyhteisössä viihtyminen	Esimies: Kyllä se vaikuttaa, että tehdään paljon muutaikin kuin vain töitä, kaikennäköisiä rekkää ja muuta toimintaa, että ihmiset viihtyy siellä. Se on mun mielestä TKK:lla vähän tsitritit, että pläisi hirveesti tehdä tulosta ja ihmiset mahdollisimman nopeasti saada valmistumana, niin suoraan sanottuna se ei välttämättä ole hyvä asia.
Vapaus	Esimies: Se palkitsevaa, että mulla on se hirvee vapaus loppujen lopuksi tehdä niin kuin mä haluan ja mä saan itse määrätä sen että

	minin mä suunnan sen työni ja minin mä makustan. En mä nyt paljon voi tässä elämäntilanteessa makustaa, mutta kerran vuodessa. Mä katseen vähän että missä on kongresseja ja valitsen sitten jonkun kivan paikan oikeastaan sen perusteella, että kyllä nää vammaan on niitä suurimpia.
Ihensä ja työyhteisön kehittäminen	Alainen: Kansainvälisyys ja monikulttuurisuus, se antaa loppujen lopuksi uskottoman paljon. Sen takia on pysyytkin niin pitkään tuolla. Siitä on saanut tosi paljon näkemystä ja kokemusta itsää.
Tunustus työssä	Esimies: Jokainen haluaa olla hyvä jossain ja saada siitä huomionosoitus. Tätä henkilön kiittäminen ja palkitseminen on tärkeä tehtävä yonantajalla.
Uudet ideat	Esimies: Kyllä ne on ne tyytyväiset opiskelijat, että saa jonkun asiat töllele, kyllä ne on niitä hyvä heitä.
Kittos esimieheltä	Esimies: Saada joskus kittos, ihan rehellinen kittos, ei sellaisia juhlapuheita, vaan arjessa ja se, että esimies on oikeasti kiinnostunut arjen asioista, että hän pilpahlata joskus siinä huoneessa ja kysyy että miten menee ja miten sun tällä hetkellä niin kuin päällimmäisiä, ei nyt jokapäiväisiä, mutta viikottaisia, että hän ois sen verran kiinnostunut niistä mun töistä, tai vastaisi pedes sähköposteihin.
Palauke opiskelijoilta	Esimies: Kyllä on on ne tyytyväiset opiskelijat, että saa jonkun asiat kvaat, meidän osasto on saanut sen tunnususkirkin kolme kertaa, mikä sen nimi on, opetuksen laadusta.
Ilo opiskelijoiden onnistumisesta	Esimies: Vaikka semmoinen tilanne, että opiskelija joka on monta vuotta hakenuit tänne eikä ole päässyy ja sitten pääsee ja se on arvan hyvällä arvostamalla tentistä läpi ja saa tulkintodistuksen käteen.

kuitenkin: Se että ei aina ole kellokokortin täydellisenä ofrانا. Sä voit todellaikin hallita niitä omaa töitäsi ja aikataulutaa niin se on suuresti palkitsevaa.

Tarve palkkaudistukselle?

Esimies: "Vanha oli mun mielestä sillä tavalla jäykkempi, että oli olemassa tämmöiset tietyt virat oli laitettu tiettyihin paikkakalukkin ja riippumatta siitä kuinka ne hoisi. Tärjyksi hyvin hoitaneelle pysyvi hakemaan sitä henkilökohtaista lisää. Siinänsä tää meneteley, että käytetään tällain perusteellisesti, analytisesti auki ja erikseen nimennömaan tehtävän vaativuus joka on asia erikseen - vaativan tehtävän voi sitten hoitaa heikommin ja painavastoin. Henkilökohtaan suorittumisen sitten vielä jaettava näihin alioasialukkin niin minusta se on hyvin analytytinen ne ja hyvä tapa ja syvästi kehityskeskustelu. Oli mulle oikeastaan yltäys kuinka paljon vielä sitten pystyitiin menemään syvemmälle ja konkreettisempaan vielä ja aikaisemmin ei ikään kun ollut sellaista työkaluja. Se vaati vaan sitä, että itse avaa aivojokkin aiheita mihin tää nyt vaikkaa henkilökohtaisen suorittumisen arviointi antaa aiheita. Sen kautta oli helpompaa antaa nk. rakentavaa kritiikkiä, koska sen avulla pystyi suodattamaan, että koska ei ole näin ja näin suorittanut, vaan tällä tavalla niin – ja toisaalla pystyi työväimaan omille kivoiksileen myös parannat muutt. Jäsenmelymmin ja analytistemmin kuin aikaisemmin on ehkä pystynyt kilttämään hyvästä suorituksessa."

Esimies: "Tää on kaulheen hyvä juttu, kyllä tästä tulee ihan käyttökehoon väline verrattuna vanhaan. Aikaisemmhan tällaisia asioita ei puhuttu pahemmin, mutta nyt on tällainen hyvä työväline olemassa ja sitten voidaan vaikkaa puolen vuoden välein katella, että missä mennään ja se niinku semmoinen muodollinen palautteen palautteen tule varmaan niinku se tulee systemaatisemmaksi. Kokonaisuudessaan kyllä mä näin tässä mahdollisuuksia ja pidän sitä hyvänä, mutta tää siirtymävaihe on kaulheen vaikea. Ne jotka on tälläla pikään oleet peikää muutoksia tai en mä tiedä onko se sitä muutosta, mutta vieras uusi asia on aina pelotava ja se tota, että miten tähän nyt tulitiin ja miten tähän ollaan menny?"

Vanha palkkausjärjestelmä jäykkä	Esimies: Kyllähän se ikävä on, että tavallaan ikäisät on automaattisia, että henkilöt jotka on vanhentunut ja ikääntyneet, niin tavallaan jossain vaiheessa elinikäntä ja pienennee, niin kyllä se nuoria on varmaan kehitettanut, kun on saanut huonompaa palkkaa ja tekevät laadullisesti parempaa.
Osa kehityskulkua	Esimies: Jos näin laaja keskustelu johtais taaksepäin, niin olis se aika semmoisena joka taannuttais tätä kehitystä.
Odottavalla kannalla	Esimies: Kyllä silten varmaan on tarvetta, mutta täytyy sitten suuruavaaana hengenveroon sanoa, että kameli on komeitan suunnittelema hevonen, että kyllä tää on nähten työnantajakriittäreitöjen ja muiden tässä lehmän kauppaluussa ja muussa luudentu aika lailla vähäiseksi loppujen lopuksi. Tarvotte oli srällansa hyvä, mutta mulla on kyllä aikallailla omat epäilykseni siitä mitä tästä ihan oikeasti tulee.
Tarve johtamiselle	Esimies: Kyllä sille tarve oli, ei siinä mitään turhaa lähdetty tekemään. Aika näytyää sitten, että vastasiko se sitä mitä lähdettiin hakemaan.

Esimies: Pitäisi jämäköittää tää esimies-alaluusude enemmän. Lujiorganisaation suuntaan siitä osin kun voidaan menettämätä inforoinnissa vapautta. Siinäkin sanoin, että ei täydellistä vapautta vaan osittainen vapaus. Sitteen tän koko TKK:n hallinnon vihanvikaistaminen, projekthallinnon vihanvikaistaminen ja tukityökalujen saaminen niin se on sitten TKK:n tehtävä tässä samassa yhteydessä, kyllä tässä tarvetta oli koska tää ulkopuolinen maailmakin on muuttunut ja se vaatii myös meitä.	Ainainen: Mä uskon, että kun tälläla on ihmisiä, jotka on ollut 20 vuotta, niin ne on kyllä ikusunden ollut siinä samassa paikkaluokassa, että sille ei ole tapahtunut mikäänlaisia elinemisiä, mutta se lenee julkisallinnon piiree yleensäkin, että aika vähän tapahtuu, jos pystyy suuriin piiretiin samoissa tehtävissä, amoaataan ikäisät tulee päälle.
Tarkeutus hämärrä	Ainainen: Mä olen skeptinen, kun ei oikein tiedä, että mistä se on lähtöisin. Mitä olen toisilla kuulut, niin missä palkoissa missä on toteutettu on enipuraa ja muuta tällaista.
Tiedonsaanti	Ainainen: Ei mun mielestä ei sinällänssä ollut tarvetta, että mulle ainakin on jätetty nää motivaatit aika hämäräksi miksi tällaista on ylipäätään alettu tehdä.

Ainainen: "Kunkea väätihin tää ol kaiken kaikkiaan lanseerattu ja kriteerillisellä aikataululla ihmisille ja yhteisölle, jotsa on totuttu toimimaan erilailia tämmöisen akateemisen vapauden merkessä. Tää on niin purenhan jappu kun vaan voi olla, että ei lukeaan tavallaan ollut oikein halukas tämmöiseen työnantajaan mita tietyt kaikki arvioinnit luotti. Ennen varmaan ollaan ollut näkkästyneitä tästä vestimään vähäisyydestä suhteessa suhteessa siihen, missä mennään ja mikä on todellinen tarkeutus ja mihin tälläla pyrimme ja mikä keinot kenelläkin on käytettävissä jne. Jotenkin sekavaa ajatuksia kun on niin sekavaa informaatioa, TKK mun mielestä muuten hoitaa vestimään hirveen hyvin, mutta tässä se on ollut OPW:n ammolla ja sitä kautta kaikki muikin. Että se on ehkä ollut syy."

Ainainen: "Tää on kokonaan yhäätitpäin annettu. Ne, jotka sen on varsinaisesti päättänyt, niin meidän on tälläla aika kaukana. Siltehen ei edes rehtori voi mitään vaikkaa aika iso pau onkin tai hallintojohtaja. Turha heitä nyt on srällänssä syytää. Tästä tiedottamisesta käy ilmi, että tää koko asian valmistelu on laavasta puuhun menoa. Se on koska tää siks koskee ihmisten palkkaa ja toimeentuloa ja sitten kun tästä on ryhdytty puhumaan, niin ei olekaan itse asassa puhuttu pakasta ja toimeentulosta, vaan jostain meitrikasta. Tää on lähtenyt siitä, että ensin laaditaan tehtäväkuvaus ja väestä sitten mietitään, että mitä siltä maksettaisiin, niin se ei tunnuta hyvältä, se kosiaan tuntuu vaan keinotullaista, se on niin selvä, että se jaettava ei siinä istäänny, mutta lämpimykseen mita rahoja siinä väkätään en osapuolten kesken. Tää on tää mita mä pidän suuinnpana ongelmavana."

Esimies: "Niinennömaan tän tiedotuksen puolesta, niin kyllä se alku oli hillitöntä hämminkiä ja epätoivoisuutta, joka nosti nopeasti ihmisille sitä vastustusta, että mikä tää on, kun ei tiedetty, että mikä se on ja se eurojen puuttuminen koko kuvosta, että tälläla tehdään vaan niin kuin todettiin nähtä tuota OPW:n suuren excel-kaulikon täyrtäntäiseksi ehkä paljon mielisikään muuksi. Se aiheutti sekä epätoivoisuutta, stressiä, että myös rakkautta, että mitä teikimmistä tää on. Sillä tavalla sanoin, että etidocn päätepdönnistuminen on tää tiedottaminen ja kouluttaminen. Se tehtiin hyvin sillä tavalla, että kun on kerän jossakin kerrottu jotain niin asia on hoidettu, eikä missään vaiheessa ole sitä feedbackia, että miten henkilöstö on ymmärtänyt, että mistä tässä on kyseminen. Sitä kysymystä ei kyllä kenellekään esitetty, että tajusittekö te, että mistä tässä on kysymys, ja jos ette tajunnee, niin kerrotaan lisää, tää kysymystä ei ollut missään. Osittain siitä syytä, että kouluttajat oli lähes yltä ulkona

merellä ihanaa meitä kuin kaikki muutkin, kukaan ei tiennyt mistään. Yleensä käy lähes kaikissa asioissa, niin kävi tässäkin, että se aikataulu siellä loppupästä ei täällä vastuulueella ja uolia missä niitä käytiinkin niitä keskustelujia ja sitten se yhteenveto oli äärimmäisen tulkkoja siellä päässä, siis aivan mielipuolisen tulkkoja, kyllä se kaikilla aika tulkalle meni se loppupää, että se aikataulu siitä päätöstä oli niin kuin sillä tavalla tulkka, että ei ollut oikein aikaa mieltä. Mutta sitä sattuu.”

Esimies: ”Meillä meni aikatauluus hukan ns:in siinä mielessä, että meillä kaikki pääsi näihin tiedotustilaisuuksiin vasta siinä loppuvaiheessa, että sinä kuukauden verran olin hukan tyhjän päällä, että mitä on tapahtunut, mutta siinä vaiheessa kun meillä ehti suunn osa käydä nää tiedotustilaisuudet läpi, niin ei sinä sen jälkeen ollut sitten mitään epäselvää, että mitä tehdään”

Alainen: ”Tietoaahan on ollut, mutta sitä ei vammaan pysty silloin suodattamaan, lukemaan auki. Esimies on selkeyttänyt tätä.”

Esimies: ”Mä olin tän oman ryhmäni kanssa parissa viikkopalaverissa oliin käyty läpi sitä materiaalia mikä oli verkossa, että ne oli printattu ulos ja käytiin läpi, että mitä tätä nyt tarkoitaa, sen takia se vammaan meidän nopeasti siinä vaiheessa kun käytiin nää keskustelut, että kun ne oli valmistautunut.”

Alainen: ”Mä olen ollut muutamassa TKK:n johdon järjestämässä tiedotustilaisuudessa, sitten mä olen lkenut siitä lehdistä, erilaisista, arnatty/hdistystlehdistä mm. purevia lausuntoja, yhteisönsotuyppisia kirjoituksia, sitten olen lkenut tietyt nää WWW sivut ja siellä nyt on ollut linkejä johonkin muuallekin ja sitten mä olen keskustellut kollegoiden kanssa ja luottamusmiehen kanssa. Sanotaan nyt että mulla on ihan äärimäinen käytännön riittävä käsitys asiasta. Lisäksi osasella on kerrellyt tämä hallinnon iskuryhmä.”

Esimies: ”Nää tulkijat niin he eivät ole välittäneet tästä, että se on heille yksi ja sama, tietysti mielenkiinnosta ovat joskus käyneet jossakin koulutustilaisuudessa puoliäksin, mutta eivät he näe sitä, kun ovat nuoria ihmisiä ja ei ole tavallaan mitään meneettävää. Sitten nää vanhemmat pystyvämmät yöhäilijät, niin niillä on pikkaisen semmoisia jännityneitä kommentteja ollut, että mitähän tätä tarkoittaa”

Ongelmat tiedon saamisessa

Pohjatiedon puuttuminen	Alainen: Kukaan ei ole oikein kertonut, että mikä tän tausta on, että tiedotustilaisuudet, mutta se kaikki muu on ollut talon liikonpoliisia pohjatietoa. TKK ei ole tällaista taustatietoa jakanut ollenkaan. Etikä olis pitänyt jossain sopivassa muodossa jakaa tyylin jo vuosi sitten.
--------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tiedon puuttuminen päätöksenteossa	Esimies: Mulle on ihan hämäävä se, että miten se kaikki vaikuttaa valtakunnan tasolla, kuka sanoo, määrättelee mitään ja mistä ne mitään. Vaikka täällä laittrasi erilaiset arvoinnit, niin muu huolestuttaa, että tätä on kaikki ihan hakusessa. Lastu lämpeillä menee koko uudistus.
Ymmärrys, miksi tieto vajavaista	Alainen: TKK:n suunn informoija pitäisi olla OPM. Sieltä ei myöskään ole herunut mitään tietoa. Se on tietysti se osate.
Ymmärrys, miksi tieto vajavaista	Alainen: ”TKK:n suunn informoija pitäisi olla OPM. Sieltä ei myöskään ole herunut mitään tietoa. Se on tietysti se osate.

Tiedon puute uudistuksen vaikutuksista	Esimies: Jos tarvii lähteä uudelleen arvioimaan, niin miten se tapahtuu, kysytäänkö minulta? Tehdäänkö se juustohöylällä? Tapahtuu ko se kaikille yksiköille? Onko neuvottelevaara?
Yhteisen keskustelun puuttuminen	Esimies: Täällä TKK:lla on keskitetty siinä mahdolliset palkkojen muutokset ja kaikki se toteutus on kyllä ihan hämäärän petossa.

Yhteisen keskustelun puuttuminen	Esimies: Täytyy sanoa, että tää hoidettiin niin kuin sillä tavalla koulutuksen ja tiedotuksen kannalta niin kuin aika heikoin arvostoin nimenomaan semmoisen väleisimiehen hoitonsitua katsoen, siis meillä oli hyvin vähän, se koulutus mitä oli, oli hyvin geneerisen yleistä josta ei ollut suurtaakaan iloa. Kyllä me varmaan professoritasot ihmiset osaitin lukea ne kaavakkeet ihan itsekin. Ei sitä olisi tarvinnut kenenkään meille sisälukea, mutta niiden sisällöllinen liittäminen ja niiden pohdinta, että mitä ne on, niin se jäi alkuaikalla heikoksi, nimenomaan tulkintaohjeet niin kuin talon sisällä keskustelun pohjalta.
-----------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Kokemukset työnkuvauksesta

Kireä ja työläys

Alainen: Kyllä siihen siltiin meni aikaa. Kotona kaitteihin teikkaria ja sammalla kirjoitin ihan kynnäitä, mitä tulee mieleen. Sitten mä purin sen töissä ja olin vielä kotiin mukaan ja luin sitä uudelleen ja kirjoitin lisää.

Alainen: K:oin voiääks, hirveä kire töissä niin etten ehtinyt ajatella sitä ollenkaan. Bussimatkalla pidin niitä papereita mukana ja vein mekin töitä niihin. Töissä sitten nopeasti siirsi koneelle. Vein tosi paljon yllättävän paljon aikaa.

Tärkeiden tärkeys

Esimies: Tietysti se tehtävänkuvauksen toimi ensisijaisesti meidän kahden välillä kun arvioidaan sitä vaativuusluokkaa, mutta siitä ei ole varmunta, että jos näitä luokkien tarkistuksia tulee, jos se ei mene joustotöyläperiaatteella, niin se voi mennä ohi minun ja asiantomaisen. Jos joku ulkopuolinen katsoo vielä tän tehtävänkuvauksen ja toteaa, että eihän täällä löydy elementtejä tähän vaativuusastioon.

Alainen: Sitä itse pitää niin itsestään selvänä, että tää sisältää tämän paluukka ja tämä sana kaiken, mutta ei tule ajatelleeksi, että kyllähän se pitää kirjoittaa auki, että joku muikin ymmärtää.

... mutta millä tarkkuudella?

Alainen: Kunka detaljeihin mennään, että jos kirjoittaa vaan päätökohdat niin se sun työkenttä näytää tosi suppealta. Mutta sitten taas jos kirjoittaa kaikki pikkukitut niin näyttää, että eihän tolla ole tehtäviä ollenkaan. Olsihan sellaiset perusohjeet olleet tosi hyvä olla paperilla. Olinhan meillä iso nippu paperia, mutta se oli niin järkyttävän iso nippu, ei siellä poimintu sitten oleellisia pikku detaljeita.

Yhdessä pohittaminen

Esimies: Yhdessä pohdittiin ne yhteiset työt ja sitten jokainen vielä kirjoitti ne omansa.

Alainen: Hirveen hyvä, että ne kirjoitettiin ennen sitä keskustelua, että käytiin sitten niitä vielä läpi yhdessä. Se oli kyllä hirveen hyödyllistä ja näin.

Tehtävänkuvauksen merkitys

Esimies: Osamisen arviointi oli aika hyvä. Jokaiselle tekee hyvää harkkiesi istantaa, että mistäs mulle se palkka oikein tulee, mitä mä osaan, mitä taitoja mulle on ja millaisia valmiuksia. Ainakin se, että jos ei normaalisti sellaista arviointia tarvi tehdä eikä monessa paikassa tarvikaan, niin tää on siltiin ollut hyvä.

Esimies: Ihmiset on mietineet näitä tehtäviä. Senhän ei sillä tavalla näy missään, mutta se on taustalla. Kyllä ihmiset näitä päässään pyörittelee. Se jotenkin pistää uuteen asemaan nää palkkat taas ja kyllä kaikenlaisten ravistelun on aina positiivista.

Kokemukset arviointitapahtumasta

Mustaa valkoisella

Esimies: Se oli mun mielestä aika hyvä se itse kehityskeskustelu, siitä syystä, että siellä kirjattiin ylös mitä esimies odottaa muttia ja sillon mulla on niin kuin mustaa valkoisella, että näät on ne tavoitteet mitä mun pitää täyttää.

Tehäväväihtöisyys

Esimies: Vähän niin kuin harmittaa, että tuliko sittenkin annettua liian korkeaa luokkaa, mutta kyllä siihen ihan perusteet tietienkin löyty, otettiin oikein asia auki ja poimitiin. Voi olla, että kyseessä on henkilö, jota mä vähän tietoisestikin parin aiemmas kuin mitä kuuluu. Silloinhan se toimi hyvin kun esimieksään ei voi vaikuttaa sillä tavalla kun ne tehtävät kerta kaikkiaan on sitä mitä ne on. Niistä nyt vaan kuuluu se pidän mä tosia henkilöistä tai en.

Esimiehen perustelut

Alainen: Sanoin kyllä sen mitä olin ajatellut, mutta sitten kun se esimies perustelsi sen, että miksi, niin olin, ihan hyvä.

Alainen: Enemmän olis tietysti toivonut semmoista yleensäkin vähän palautetta, että mikä takia näin. Itse asiassa minä siinä lähinnä perustelin ja hän sitten sanoi juu tai ei. Sillä tuli semmoista kautila rannan perustelua, että jossakin yksikössä olin ollu sitä mieltä, että tämä ja tämä, tuo ei ole sen arvoista jne, mutta ei siinä ollut mitään sellaista konkreettista.

Enävarmuus miten vaikuttaa palkkaan

Esimies: Aulussa on tietynlaisia vaikeuksia ja tietysti täällä harkkella kukaan ei tiedä, mikä se euronäärä ja korotukset, paljonko ne on. Se nähdään sitten.

Esimies: Ehkä vuoden päästä ollaan viisaampia. Ehkä se oliskin ollut hyvä, että mä olisin antanut joka iksestä ykkösen ja vaan jollekin vitosen. Mutta nyt kun me ollaan siellä kolmosessa niin aljailai. Vaikaa sanoa.

Keskiaivotarvotteen vaikutus

Alainen: Keskitasossa mennään, että jos poikkeuksia tulee suuntaan tai toiseen niin se pitää perustella tosi tikkasti ja alkailla se meni siinä keskustelussa. Kyllä mä olin sitten jossain rohkeasti rakstihanut sitä nelostekin kun mä ajattelin, että ei tässä nyt ihan tasapaksuja olla. Koin, että olen oikeasti hyväkin, että ei se nyt ihan siinä kolmosessa koko ajan mennyt, oii siinä joltain verrattoa.

Yhdemmukaisuus arvioinnissa osaaton sisällä

Esimies: Kun oli itse (kehitys/keskusteluun) käyty j: ja sitten istuttiin ja mietittiin miten saadaan yhteinen linja ja sitten ne kurssit ja mietin etukäteen myös sitä, että minkälaisia julkaisuja ne (alalaiset) on tehneet ja sitä miten ne tekee sitä työtään.

Alainen: Meillä oli semmoien yhteisymmärtäys, että meidän esimiehet ol tehneet semmoisen ihan suoran kaavion, että näin me tehdään ja siinä nyt oli tietty periaatteet mikä mukaan (tietty ymmä) laiteatan eri numeroihin. Ettei se perustu peikkästään sellaiseen, että olen parempi

<p>Yhteismukaisuus arvioinnissa osastojen välillä</p> <p>Esimies: Nythän eri yksikön on arvioinnat, joihuen siitä, että on ollut eri arvioitsijat eikä ole annettu niitä pohjalähtökorttia koivikaan – oikeastaan mitään osvittoja sinne suuntaan vaan jokinlainen on lähtenyt puhtaasta pöydältä ja siellä voi olla ja on naatusi isoa vararatiota siinä, että kuka on ns. arvioinnut varovasti, kuka mahdollisimman oikeudenmukaisesti, kuka pyrkinyt lantamaan mahdollisimman yläkanttiin.</p>	<p>kaverit tuon kanssa. Mä en sitten tiedä miten se noiden muiden osastojen kanssa meni, mutta meillä oli ihan selvä.</p> <p>Esimies: Tässä vaativuustasomäärätelyssä olin yhteydessä naapuriosastoihin... henkilöstöpäällikön kanssa keskusteltiin miten me hoidetaan, että täällä ei tule viinoutumia. Vaativuustasoskusteluissa vuorovaihtuiseesti määrätellimme nämä vaativuustasot henkilökunnalle sen keskustelun perusteella mitä olin käynyt naapuriosastojen kanssa. Ei siinä ollut vaikeuksia, mä tein siinä tavallisen semmoisen linjanvedon.</p>
<p>Harjoittelukierros</p> <p>Esimies: Se oli vaan tällainen pragmaattinen lähestymistapa, että tehdään nyt eka kerta ja harjoitellaan eikä juutua pikku yksityiskohtiin.</p>	<p>Esimies: Tätä viimekertainen oli enempi semmoinen heitto, mutta tulevaisuudessa kun se joudutaan tekemään ihan vakavissaan, niin silloinhan siinä on hyvä työkalu palautteen antamiselle puolin ja toisin, voidaan mieltä, että missä mennään ja toisaalta sitten kun palataan ihan uusia ihmisiä, niin sittenhän se on ihan mainio työkalu jos nää tärkeitset työkalut on määrätelty. Mä voin sanoa kaverille kun se tulee tänne, että meillä on olemassa jännittävä systeemi täällä ja sä menet nyt tähän lokeroon ja sitten edetään sen mukaan.</p>
<p>Ristiriitojen välttäminen</p> <p>Ainainen: Valtiaan sieltä se kolmonen, niin siitä ei oikeastaan edes arvioida, se on vaan, jotta välttyttäis näiltä mahdollisista henkilökkeman yhteenlömmäyksillä.</p>	<p>Esimies: Yllättävän moni esimies oli sitä mieltä, että ne eivät pysty, että he antaa kaikille nelosen. Tätä kääntöpuoli ja perustelu oli se, että jos ryhmätyötä ja tiimityötä tehdään, jos sä sellia alat antamaan eri pisteitä niin tää ryhmähentki katoaa, tässähan tavallaan laiteaan yksilöt kilpailemaan toisiaan vastaan. Ehkä siinä pitäisi korostaa, että yksilö kilpailee itseään vastaan ja tää ny esimiehen tiedosta riippuu miten hän pystyy tämän systeemin markkinoimaan.</p>
<p>Vaativuuskehikon ja suoritusasteikon sopivuus</p> <p>Esimies: Hallinnollista työtä tekeminen tehtäväkuvauskin sopi oikein hyvin. Valikoudethan on ollut siellä tutkimuskeskistön puolella, joiden työnkuvaan se ei ninkään siten eikä tsu. Hallinnolliseen työhön sieltä löytyi ihan hyvät kuvaukset ja rakennusaineet.</p>	<p>Ainainen: Pisteilyttäminen on vähän hankalaa. Meillä kukaan aika monessa muussakin tutkimuksessa se on vähän tururista kiinni, tuleeko tyviä tuloksia helposti vai ei. Se ei välttämättä tarkoita, että teiks yltään sen vähempi töitä. Päinvastoin voi tehdä enemmän, jos eka pöjeksi, johon pääsee mukaan, on jotenkin hankala ja monimutkainen ja pitää tehdä eri analyyssejä niin sitten siinä kestää paljon pitempään siinä prosessissa.</p>
<p>Ainainen: Kyllä ne musta oli ihan huolellisesti tehtyä ja mietittyä, että teytsi sellaisia, että tuosta lokerosta sops noi ja tuosta toisesta noi. Kyllä</p>	
<p>Neuvoittelujen taustatiedot</p> <p>Esimies: Musta ei ole ollut turua. Moren on sitä mieltä, että se oli turhaa työtä, no eihän se ole, että täytyy/yrjän palkkamaksajan ensin tehdä, että missä ihmiset on. Eihän se voi ensin kertoa euroja ja toivoa, että loppuulos on sellainen, että nää eurot rittää. Mun mielestä näin päinhän se täytyy tehdä.</p> <p>Aiankohhta ja aikataulu</p> <p>Esimies: Huonoa UPU:ssä oli se, että se tehtiin väärään aikaan, tässä on yksi isompi muutos parasta aikaa päällä. Kun nyt tungettiin nää kaikki tähän samaan niin se soiki. Jos ois ollut vuoden päästä, niin se ois mennyt ehkä paljon kivutommammiin läpi. Tukinnouudistus oli isompi ja tärkeämpi homma kuin UPU.</p> <p>Käsitteellinen asetelma</p> <p>Ainainen: Peikätään jo se, että sä lähdet määrätteleämään, että kun eihän joku pakkaasa edes ole esimiehiä. Joku osastopihhaja, mutta uskin se koko henkilökkunta on haastattelut läpi. Siellä on varmasti joutunut pohtimaan ihan tärkeitset perusasioita, jotta ei ole ehkä koskaan keskustelut käydään siten kun ollaan päätetty se lähesimies, niin sitten aletaan käymään keskusteluja ikään kuin sellaisesta ihan keinotekoisesta tilanteesta.</p> <p>Ehtiläiset soveltamistavat</p> <p>Esimies: Mä oletan, kun olen jutellut kollegojeni kanssa, että esimiehet ei ole korpellut kaikkea samalla tavalla, esim. olen kuullut huhuja, että ne jotka tekkee osittaisia hotovapanaa niin saavat pitempiä arvioita ja muusta se on jätkytäväää, koska se on kuitenkin lakisääteinen oikeus tehdä lyvempää viikkoa. Että siis, ehkä tää perustu ilikaa yhden ihmisen päätökseen kuitenkin. Ja sitten kun ihmiset eivät halua puhua siitä, että minin ryhmään heidät on arvioitu, niin he eivät välttämättä tiedä sitä, että ovat alempana kuin muut, tai eivät tiedä keneen pitäisi edes ottaa yhteyttä.</p> <p>Motivointimisen haaste</p> <p>Esimies: Mun mielestä tää on sukupolviwahdoskysymys. Ne, jotka tulee tähän UPU:in ei huomaa ja ajattelevat, että tää on aina ollut näin ja ne tyvyy siihen. Tää mun ikäluokkani, joka elää tän syntyntämisvaiheen ja</p>	<p>Ainainen: Kun nämä ylölehtävät, ja niistä suoriutumiset on kartoitettu, niin esim. TTK:n hallinto pystyy paremmin siten taas keskustelemaan toime eteenpäin sillä, että millenkä näitä rahoja, siis nää tuossopimuksel. Se saattaa olla teknisesti helpompi kun sulla on joku sellöä jota vasten sä nojaut.</p> <p>Esimies: Kiirettä on vaihteilu, mutta 24h meillä on kaikilla tää vuorokausi.</p> <p>Esimies: Kun mä arvioin omaa työtäni niin eihän mä ole millään tavalla jäävi siitä, kun mä nään asteikon niin mä kaiton, että kuuluisin tohon lokeroon, mutta laitan pari lokeroo ylempäs. Niin onko tässä nyt saatu oikea kuva toimenkuvista? Mä vähän epäillen, että tän syyn takia nää toimenkuvat ei ole ihan oikein. Oisko ollut parempi jos joku muu olis arvioinnut ne tehtäväkuvat kuin se tekijä itse.</p> <p>Esimies: Noiden ihmisten motivointinen on ollut aika hankalaa sikälti, että kaikki näkkee enemmän tai vähemmän sen läpi, että siellä ei ole tässä vaiheessa mitään merkitystä. Siellä on kaksi asiaa mikä painaa,</p>

muutosvaiheen läpi niin mitä kehitettävä, koska meidän työaikaa menee ilikaa.	että yksi on se, että missään ei ole määrätty näille tehtäville paikkakantoja. Toivon on se, että kun sinä selvästi sanotaan, että tässä on tää siirtymäaika kolme vuotta jonka aikana paikka ei muutu, niin meillä ei ole yhtään henkilöä jonka projekti rittäisi kolmen vuoden päähän.
-------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Näköykset UPI:n mahdollisuuksista / haasteista

Aalinen: "Mulle jäi semmoinen mielikuva, että ei tässä nyt ratkailusesti kauhealle uralle edetä. Tuntuu vähän siltä, ettei sillä ole kauheasti merkitystä. Jos niillä käytöillä keskustelulle ei ole mitään tekemistä palkan suhteen, niin mä koen tñn kaiken erittäin turhana ja turhautavana prosessina. Sillä on niinku kaksi puolta. Tämä henkilökohtainen osa voi vaikuttaa siihen paikkakokoon, se on tosi hyvä juttu, mutta voi olla, että samalla titeilleil tekevien palkat on ihan eri. Se varmaan sellaista kysäilyä ja ihmetelyä aiheuttaa ja semmoista huonoa verta ihan varmasti herättää sitten kun se tulee voimaan, jos siltä on joiain merkitystä paikkaan."

Esimies: "Mun mielestä paikka on yksi keskeisimmistä johtamisen välineistä tñn tyypisessä valtion organisaatiossa ja kun siitä tehdään sellainen työkalu että se ihan oikeasti toimii. Käydään ihmisten työkuvat ja vaativuudet läpi ja oma osaaminen niin huonommin käytyä sitä täytyy jollakin tavalla käyttää. Tähän astihan se jos ei ole halunnut tätä välineä käyttää, virat on tietyhin paikkaluokkiin sidottu ja siihen vaan valitaan silmät kiinni ihmisen ja siihen virkaan kuuluu tietty tehtävä tekee se sen hyvin tai huonosti niin sama paikka tulee, ktsäntyy vaan tñä myöden ja ei siihen voi puuttua, että positiiviseen suuntaan on voituu puuttua henkilökohtaisilla asioilla, mutta jos ei millä ole välineä käyttää, ei ole myöskään mitään vaatimusta ollut käyttää sitä. Uskon kirkaasti, että nimenomaan palkotta yhteisen johtamisen työkalun käyttämiseen, tñn tyypisessä organisaatiossa se henkilön johtaminen on saamista sitä henkilöä tekemään tiettyä asiaota tietyllä tavalla ja kun tässä sen kautta vaativuuden määrätily on osa siitä työstä mitä sinä teet ja sitten on se suorittamisen arvoitu, että miten sinä teet. Nyt kun se työkalu on pakko ottaa käyttöön niin siitä on pakko antaa joku arvosana."

Esimies: "Mulla on se mielikuva, että tää olis mahdollisimman hyvä jos näistä palkkoista voitaisiin päätettää mahdollisimman alhaalle, tuolla laboratoriossola. Väillä, yleisiä ohjelmia ja päätöksenteko mahdollisimman alhaalle, jossa niin kuin kuitenkin on paras asiantuntemus, henkilö tumeinaan ja liianeei tumeinaan. Tässäpää tämä haaste just on, että miten operoidaan iso kokonaisuus ja nää tämmöiset luottoaiko hallinto siten tähän minkälaisia lisää mitä ne pystyy antamaan meidän "pikku yritykselle", negatiivista vai positiivista."

Jos ei ole vaikutuksia, turha uudistus	Aalinen: "Tieystit mä toivon, että tässä nyt näkyis joiain, mutta jos ei näy uudistus.
Aalinen: Se on ihan syvältä jos on tehnyt omasta mielestään ihan hyvää työtä, niin sittenhan se tuntuu tosi kurpalla ja tosi niin kuin maton alla vetämisellä jos on nähny iso vaiva siihen, pohdituu ja miettii ja jopa palkkua jostain hyvistä työsuhteuksista niin sitten jos se ei niin kuin näkyis missään.	mitään niin sanon, että ihan yks hallee.
Odotusten ja toimenkuvien selkeyttminen	Esimies: Se on tuonut mukanaan kehityskeskustelut, jotka ehkä jollain
Esimies: Tää UPI toi nyt tarkennuksen joka musta oli kylää hyvä, että	Esimies: Se on tuonut mukanaan kehityskeskustelut, jotka ehkä jollain

selkeytettiin, että ihmiset tietää mitä heiltä odotetaan ja esimiesystökelty myöskin terävoituu, tietää mitä häneiltä odotetaan ja että hänen odotetaan tietävän nämä henkilöiden työkuvat ja mitä hän voi vaatia, yhdessä sovitaa.	tasolla on selkeyttänyt ihmisten rooleja, mutta tñn pystyis hoitamaan kylä toisellakin tavalla. Sen kehityskeskustelun ytimen vois jouten niin kuin jättää, mutta muuten koko systeemi kannattais poistaa. Mielei miten paljon byrokraatiaa se tuo mukanaan.
Esimies: Saadaan tietoa siltä, että mitä alaiset esim. haluavat ja näin.	Aalinen: Ainakin sinä olis oppinut vähän analysoimaan siltä omaa työtansä.
Tehävien tarkastelu työyhteisössä	Esimies: Se laittaa kaverit miettimään meidän omassa yksikössä ainakin. Nyt on esimes joutunut todella hommiin, myöskin sen takia, että ratnaa on vähemmän, niin joutu miettim keneri palkkaa ja kuinka nopeasti se pitää paitstaa valmistumaan. Tietenkään ne ei tykkää näistä ikävistä tehtävistä. Niin tavallaan ne ei ole oilleet oikeita esimiehtiä sinä ryhmässä.
Vaikutuksia pidemmällä aikavälillä	Esimies: Jos tapahtuu muutoksia, niin siihen on kauan aikaa.
Esimies: No kylä varmaan, no okei, nopeesti ei varmasti mitään tapahtu mutta pidemmällä aikavälillä.	
Esimies: Oletaisin, että ne henkilöt, jotka ovat vakinaisina 5 vuoden päästä niin ne vasta saa sen työdyn ihan oikeasti.	
Nuoret työtilyä	Aalinen: Kyllähän mä enemmän nään sen tämmöisenä mahdollisuutena niin kuin nuoremille ja työuraa vielä aloiteleville, että pystyis siltä omalla osaamisellaan heti vaikuttamaan siihen omaan paikkaansa.
Esimies: Vähä vaihtuu kohta niin mistä saadaan nuoria ihmisiä tilalle esim. toimistoihin ja muihin, jos ne nyt lähtee A1-4:sta ilman ikälisiä vanhan systeemin mukaan, ettei tarvi odottaa 15-20 vuotta sitä parempaa paikkaa. Tää uusi systeemi mahdollistaa sen, ja Luomala sen jossain sivulauseessa sanoiikin, että se varmaan tässä takana onkin ja tää on sinä mielestä ehkä linjassa tñn eläkeuudistuksen kanssa, että eläkkeet ei määrätyd viimeisen vuoden palkan mukaan.	Esimies: Kyllä musta tuntuu, että me ollaan paikkakokopassa, asunnot on kallilla ja eläminen kallista suomessa. Varsinkin nuorena se oli paljon tärkeämp, kun sulla oli asuntolaina, auloidna, lapsesi pieniä, niiden hoitoteksur kaikki. Ehkä tää uusi systeemi vähän auttaa, että nuorilla aika nopeasti pitäisi paikka nousta, että he saavat elämänsä kuntoon ja alkavat kehityä siltä.
Kulttuurimuutos	Esimies: Enemmän luovastuuta tulee ja ilke-elämän suuntaan menossa nää asiat. Se on nyt ollut harvitaivussa jo jonkin aikaa. Mä

<p>virkaehtojen ajattelu tapa ehkä muuttuu tästä:</p> <p>Esimies: Johdaminen koetaan enemmän Johdantiseksi. Nyrtän meidän johtajat on, no tiedatte millä perusteella ne vaillaan, niin meidän ei ole mitään varsinaisia johtajia. Tätä ehkä tuo semmoiseen pieneen ulottuvuuden johtamiseen tulevaisuudessa, eli esimiesasemassa olevat potuu miehinään tätä johdajuutta. Ihän sellainen tutkijan mielikuvintoisa tapahtuu ihmityilyn johdantiskulttuuri ehkä vähän joutuu takaa-alle tai siihen tulee pieni lisäsvähdde ja se on ilman muuta hyvä asia, että mieleltään tavoitettavia paljon selkeämmiin. Kyllä monet paikat on sellaisia, että ei sellää ole mitään linjaa minkä mukaan miemään, ehkä se näkyy semmoisena riiteilynä ja muuna. Siellä kaikki vetää vaan omaa kopytä, eikä nähdä sitä yhteistä elämäntähtäystä oikein. Tässä mielessä johtamiskulttuurin on varmasti vaikuttuksia, hyviä vaikutuksia.</p> <p>Ei suurta mulistuksia</p>	<p>luulen, että aika nopeestikin kulttuuri muuttuu ehkä näin.</p>
<p>Aiainen: En mä nyt usko, että se loppujen lopuksi sitten aiheuttaa kuitenkaan suurta mulistuksia.</p>	<p>Esimies: Mä en siihen nyt paljon oleellista muutosta näe, koska kehityskeskusteluja on tähänkin mennessä käyty kerran vuodessa ja nyt niiden lisäksi tulee tää UP J keskustelu.</p>
<p>Palautuneet vaikutukset</p> <p>Aiainen: Loppuuloksesta voi olla jomppukmpi ääritä, joko sillä ei ole mitään merkitystä tai sitten sillä on sellainen merkitys, että yliopistot ja korkeakoulut on pari kuukautta kiinni ja siirrytään taas paikkaluokkin, voisian kuviella.</p>	<p>Aiainen: Jos loppuulos on se, että se oikeasti vaikuttaa se sun henkilökohtainen osaaminen siihen paikkaan minkä sä saat käteen, niin sitten se motivoi sua kehittämään itseäsi ja vaikka ikään kuin tittelitasolla ei päästis kauheesti kiipeämään, sitä omaa osaamistaan voi kyllä kehittää hurjasti.</p>
<p>Aiainen: Mä haluaisin uskoa, että todella kannustaisi ihän oikeasti ihmisiä tekemään vaativampia hommia tai tekemään työtä mahdollisimman hyvin.</p>	<p>Aiainen: Jos loppuulos on se, että se oikeasti vaikuttaa se sun henkilökohtainen osaaminen siihen paikkaan minkä sä saat käteen, niin sitten se motivoi sua kehittämään itseäsi ja vaikka ikään kuin tittelitasolla ei päästis kauheesti kiipeämään, sitä omaa osaamistaan voi kyllä kehittää hurjasti.</p>
<p>Kilpailukykyisyys</p> <p>Aiainen: Pakkohan sitä on pyrkiä siinä mielessä olemaan kilpailukykyinen, että hyvälle tyyppille maksetaan oikeasti hyvin, koska tarkoituks on kuitenkin, että ne hyvät tyypit opettaa täällä hyvää opiskelijolta josta tulee sitten hyvää tyyppiä. Ehän tänne voi houkuttaa esim. pätevää opettajakunnaa jos ei meillä makseta kilpailukykyisiä palkkoja. Musta erityisesti se korostuu tässä teknillikan alalla, jossa taas sitten teollisuuden maksamat palkat on ihan eritasoa.</p>	<p>Aiainen: Jos loppuulos on se, että se oikeasti vaikuttaa se sun henkilökohtainen osaaminen siihen paikkaan minkä sä saat käteen, niin sitten se motivoi sua kehittämään itseäsi ja vaikka ikään kuin tittelitasolla ei päästis kauheesti kiipeämään, sitä omaa osaamistaan voi kyllä kehittää hurjasti.</p>
<p>Ei muutosta</p> <p>Aiainen: tulee semmoinen tunne, että menemme yhdessä taulukokosysteemistä toiseen joka on luokkasysteemi. Se on nyt jäänyt hukka nämääräksi tällä hetkellä kun ei vielä tiedä minin minkäkin aseilu. Loppujen lopuksi siinä ei tule kuitenkaan määritymään toimintakuvan mukaan se luokka niin kuin sen oli alun perin tarkoitus, vaan se tulee määritymään esim. nimikkeiden kautta, mikä taas asettaa sen oljasta alitkoon tavallaan tän suuren työn myötä.</p>	<p>Aiainen: Jos loppuulos on se, että se oikeasti vaikuttaa se sun henkilökohtainen osaaminen siihen paikkaan minkä sä saat käteen, niin sitten se motivoi sua kehittämään itseäsi ja vaikka ikään kuin tittelitasolla ei päästis kauheesti kiipeämään, sitä omaa osaamistaan voi kyllä kehittää hurjasti.</p>
<p>Kateus ja kyllä</p> <p>Aiainen: Jos palkkaeerot saman tehtävänimikkeeseen alla tulee olemaan karjassa, sisäinen kyllä ja kylläily ja pahansuopaisuus.</p>	<p>Esimies: Jos joku nuori saakin yhtiä hyvästä palkasta kuin minä joka olen täällä 30 vuotta että sellainen kateellisuus voi tulla jollekin.</p>
<p>Rahituksen puute</p>	
<p>Muut asiat tärkeämpää</p> <p>Esimies: Jos mä nyt tän pieneen ryhmäni kanssa pääsisin olemaan itsenäisen rahanikäydessä, niin se tarkoittaisi sitä, että jos mä nostan jonkun henkilössä ja nostan jonkun palkkaa niin se raha pitää hankkia jostain ja jos sitä ei ole niin miten mä voin sitä nostaa?</p>	<p>Aiainen: Koska en mä usko, että budjetitvarat tulee hirveesti lisääntyyn, palkat vaan loppaisee nousee suuremman osan kuin aikaisemmin. Varsinkin kun vuokrat nousee 30 %, niin nää väittämätönat asiat tulee varmasti loppaiseemaan sitä ja nuoria tutkijoilta joutuu siirtyämään enemmän ja enemmän apurahoille.</p>
<p>Muut asiat tärkeämpää</p> <p>Esimies: Tulkinon uudistus on paljon isompi asia ja joka enemmän koskettaa tässä jokapäiväisessä työssä. Tää UP J tulee kaiken tän päälle.</p>	<p>Aiainen: Meillä on pieni tiimi kuitenkin ja tyysisesti sijaitaan saman käytävän varrella ja se on kohtuullisen helppo, mutta onhan niitä sellaisia isoja palkkoja, jossa ihän tyysisestikin ollaan kaukana toisistaan ja ja ei nyt ihän tarkkaan tiedetä, että mitä sellä puuhataan, niin kyllä se semmoista paneutumista jokaisen ihmisen työntäviin, niin kyllä se vaatii.</p>
<p>Esimiehen mallitytämisen vs. palinostamisen</p> <p>Esimies: Voi olla, että tulee paremmin seurattua nyt ihmisten toimintaa, että kuka niin kuin oikeasti teksee.</p>	<p>Esimies: Kysyy siinä mielessä aika paljon esimieheltä, että ei tule painostetuksi. Joku voi olla kova painostamaan tai hyvä punnimaan asiansa puolesta, kun joku toinen ei ehkä osaa ilmaista itseänsä niin hyvin siinä tilanteessa tai ei käy ollenkaan puolustamaan omaa näkökantansa. Koska ihmisten tekemisistä ja päätöksistä tässä on kysymys ja ihmiset kun on tekemässä päätöksiä, niin tuntee on mukana myöskin ja mielellä.</p>
<p>Huonojen suoritujen erottelminen</p> <p>Esimies: Täällä on esimerkkejä mnu mielestä sellaisestakin kuvioista, että vaativa virka on sijoitettu aika korkeaan virkaryhmään. Siihen tulee henkilö, jolla ei joko osaa tai kykene tai ei ole motivoitunut jne. Työnsuoritus vaan heikkenee ja heikkenee vuosittain. Kun tehtävät kuitenkin on pakko tehdä, on pakko siirtää tehtäviä jollekin toiselle kun ei ne synny sellä. Muutamaan vuoteen tällaisen kehityksen jälkeen on henkilö, joka on korkeassa virassa eikä tee kuin oikeastaan aika vaatimatonta ja aika vähän töitä ja siiti on siellä luokassa. Ainakin periaatteessa se osoitaa sen oikean paikan ainakin henkilölle itselleen. Katso nyt, täällä on lähtenyt tehtävä pois ja suoritusstaso on alentunut. Ei ole enää perusteita samalle paikalle kuin aikaisemmin.</p>	<p>Aiainen: Mä usko, että tää tulee jakaantumaan niin, että toiset johtajat käyttää tätä tehokkaana työvälineenä ja toiset käyttää sitä kumileimasimena ja tämmöisenä työkaluna, pelkästään muodollisena.</p>
<p>Esimiehestä kiinni</p> <p>Aiainen: Mä kyllä luulen, että tää tulee jakaantumaan niin, että toiset johtajat käyttää tätä tehokkaana työvälineenä ja toiset käyttää sitä kumileimasimena ja tämmöisenä työkaluna, pelkästään muodollisena.</p>	<p>Aiainen: Jos rahaa on vain tietty määrä ja miten se halutaan jakaa niin se on hyvin esimerheistä kiinni sitten, miten hän katsoo minkäkin työn palkkauksen olevan, kun on nimenomaan kyse budjetitrahasta. Tutkijoiden kanssa se on vähän eri asia.</p>

Esimies: Tää on yhtä hyvä kuin esimiehenäkin eli huono esimies voi käyttää niitä annettuja UPJ työkaluja väärin ja ne kaahuvat mitä ne Helsinkiin sanomista ja ylipöistössä maataa niin ne voi toteutua, mutta myöskin jos näitä käytetään järkevästi, esimiehen on kunnollisla niin tää on oiva työkalu, eli tää on ihan täysin ihmisistä kiinni, eli mitään ei automaatio, eli tää myymykään ollut.

Iteensä tärkeitä tekemään

Aiainen: Haittapuoli on semmoisen kateus ja työvähen keary. Eihän sä sitten ehdi tekään kaikkea, niin ei sinäkään ole järkeä tai että annetaankin sellainen kuva, että on enemmän hommia kuin mitä oikeasti onkakaan.

Aiarvostuksen pelko

Esimies: Pähin skenaatio vois olla myös sellainen, että ei arvosteta sitä työnteekijää, että pannaan ne arviot niin alas, että palikat tippuu entiseästään tai siis, että kaikki on siellä takkupalkalla, että siitä ei ole oikeasti mitään konkreettista hyötyä. Tai sitten, että ihmiset kokee, että osaamista on aliarvioitu, että tulee paha mieli, niin siitä mä nimku pakkaan. Siinä on se vaara, että ollaan reippaasti lähdetty valikka vähän epäillien matkaan ja sitten lopulta vesittyy koko luttu, niin sitten sen sitten korjaa, että siitä seaa olla tosi nerokkaat ne yllämatkhat.

Esimiehen roolin vakavotummen

Esimies: Minkälainen suhde on lähtiesimiehen ja mikä on lähtiesimiehen peisoonallisuus, jos siihen saittuu joku joka ei niin kuin ole kovin soveliaanin ja kuvitelee olevansa joku suuri yritysjohtaja, niin sehän saattaa ruveta laittaan ihan mitä tahansa sinne henkipuolelle ja jopa vaatiipolilla pysyy käytännössä määrätään.

Esimies: Jos sinut sidotaan enemmän raha-asoihin, no en tiedä, no suhtautu ehkä vähän vakavammn, koska kun aikaisemmin se palkan numero ei minusta paljon riippunut, mutta nyt se tulee riippumaan enemmän ja me keskustelimme ja minun arviointi ja se esimiehen tehtävä tulee olemaan ehkä vaikeampi, sanoin. Se vaikutusvalta on voimakkaampi verrattuna edelliseen systeemiin.

Subjektivisuuden haaste

Esimies: Siinä on tietysti mahdollisuuksia, että joku käyttää sitä systeemiä väärin. Eihän tässä mitään objektiivista toulutta olekaan.

Valkeat neuvottelut

Esimies: Alka vähän on loppujen loppuksi näitä luokkia opettajan henkilöstön puolella. Suomalainen on kuitenkin niin tarkka näitten paikkokien kanssa, niin nää hyyyt on aika isoja, eli opetushenkilökunnan puolella nyt ilmeisesti meidän täytyy nää väitit täyttää nimenomaan just suoritustasilla, eli ne tulee merkitsemaan niin nähdäkseni paljon enemmän opetushenkilökunnalle onhan se hyvä tällä tavalla pistekala alaiset hienon tulokseen, mutta neuvottelut tulee ollaan hieman kipeämmät tän takka.

Esimiehen vaikutusmahdollisuuksien kavenummen

Esimies: Tästä ehkä nyt häviää mun vaikutusmahdollisuuteni esimiehenä, tai ehkä mä koen sillä tavalla. Jos joku keskustailinto tai vielä kauempaa tämmöihen ulottuvuus saanee meidän palikkoja, sillä mä en oikein pidä, koska jos joku tuleekin sanomaan, että meidän pitää maksaa lomi enemmän kuussa, niin silloin meidän budjetit menee pieleen. Tällainen uhkarekijä siinä on, mutta itäkin on varmasi ihan tarpeelln pelko, koska en mä oikein usko, että se korkeakoulussa voisi näin toimia, että labran esimies ei saisi määrätä palkkaa, siis koskien näitä projekteja joiissa rahotus ei tule korkeakouluilta.

Toiveita jatkokehittämiselle:

<p>Avoimuus</p> <p>Aiainen: Avoimuus ja sitä niin kuin perään kuuluttaisin aivan erityisesti, että jokainen pystyis näkemään ja ymmärtämään millä tavalla voi itse vaikuttaa paikkaukseensa ja yleensäkin tähän toimenkuvansa. Niden töiden vastaanottamisella on tärkeitä kauskanotsemppia vaikutuksia ja myöskin sillä, että haluaa muuttaa toimenkuvansa vaikka vaativampin tehtäviin mitä sitäkin näkee kuitenkin aika paljon kunka sekun vaikuttaa siihen paikkaan, että jos vaikka aikaisemmin jonkun tehtävät on siirretty toiselle niin kuin on ollut tapauksia niin toinen ei ole saanut korvausta siitä ikänä ja toiselle se ei ole tietenkään tilannetta muuttanut mihinkään. Ihmisillä olis mahdollisuus erilaisiin urankäymiin ja urakehtyksiin ja joustavuuteen.</p>	<p>Yhteistyön kannustaminen</p> <p>Esimies: Tavallain ollut aika erilisiä nää eri yksiköitä laboratorioita ja ihmisen ei ehkä ole niin kauhuan kiinnostuneita toisistaan, mutta sellainen kulttuurin edistäminen jossa huomataan lähellä oleva työ, että voi olla helpompaa tehdä yhteistyötä jonkun ulkomaalaisen kanssa kuin tehdä yhteistyötä jopa samassa labrassa ja lokaalim yhteistyön kannustaminen siten, että tavallain arvostetaan sitä näkyyästi niitä saavutuksia mitä lokaalisti saadaan aikaiseksi, niin veis asioita eteenpäin.</p>	<p>Aiainen: Jos se kilpailu muuttus ryhmien väliseksi enemmän tai osastojen väliseksi, ehkä sisäiseksi, että ihmisille ei tule sellaista oloa, että menempä nyt sitten huonompaan tutkimusryhmään töihin sen takka, että siellä voi saada parempaa palkkaa. Sillä tavalla se voisi oikeastaan tukea sitä kaikkea tutkimusryöitäkin, että jos se jollakin tavalla enemmänkin lisäisi yhteistyötä, ehkä hajotais sitä.</p>
<p>Kursstarvostelujen hyödyntäminen</p> <p>Esimies: Mä käyn meidän sisäisiä niin kum opiskelija-arvostelupaperiteita ja kaikkea muuta tällaista itsäaineistoa mitä vähää oli. Sillä ei osattu pääsääntöisesti käyttää sellaisena tiitastoaineistona hyväksenne, koska toisaalta meillä on aika pieniä kursseja, yksittäisenkin ihmisen meljoida saattaa vaikuttaa paljon ja niitä ei voi oittaa oosta noin vaan, pitäisi tehdä kumnon tilastollinen käsitely ja siinä on aika iso työ. Tehdä niin kuin sellainen tehollinen arvio ihmisten opettamisesta ja muista asioista, kun ei sekään voi olla, ei se pelkkää sirkusluvejakaan olla. Jotkut aineet on vaikeita ja niihin pitää ponnistella niiden oppimiseen ja voi olla, että se opetajala saa vähän sitten sellaisia arvosanoja, että joku kireä-villehän tuo on kun se ei päästä meitä läpi. Tuossa ensi vuotta ajatelleessan niin sellainen työ tässä täytyy jossain välissä tehdä, että me saataisiin sellaisia materiaaleja rakennettua, ainakin se runko pitää saada tehtyä.</p>	<p>Esimies: Mullä on ollut mielessä se, että otelaanko me tähän UPJ:n liittyen suoraan joku tällainen kun sitä henkilökohtaisista suorituksista arvioidaan, niin otelaanko me se suoraan tästä opiskelijapalautteesta, löytyisko siitä sitten joku ihan suora numero.</p>	
<p>Kriteerien haasteellinen soveltaminen</p> <p>Esimies: Suurin ongelma oli se, että ne oli niin kum hyvin suoritettavien tehtävien kriteeritöitä ja niissä oli hyvin vähän sellaista luovuuteen ja ongelmanratkaisukykyyn ja lämmöisin akateemisiin taitoihin viittaavaa elementtejä. Ne oli vähän niin kum sellaisia, että sulla on</p>		

toistuvaisuusoriituksia. Ne oli vähän semmoiseen hallinnollis-byrokrattiseen ajatteluun nojautuvat nää kriteeristöt. No sitä sai sitten vapaasti tietysti tulkita ja niinhän se oli pakko tehdä, Opetukseen itsestään se jollain tavalla sopi, mutta tutkimukseen sopi oikeastaan aika huonosti. Sitten muun henkilökunnan osaltiaan se oli paljon helpompaa siis kanslianhenkilökunta ja avustava tekninen henkilökunta, sanontoja, että tiedemaailman mielestä on sitä tulkittava tässä, kuka on se tiedemaailma joka sen kertoo? Ei se käyttökeelvoon mitenkään ole, sitä piti vaan vähän soveltaa.

Dynaamisen ja staattisen rahoitusmallin yhteensovittaminen

Esimies: Tässä on lupaukset jossain määrin dynaamisempaan järjestelmään kuin mitä meillä on ollut ja se on pelkästä hyvästä, mutta toisaalta täää on sittenkin sillä tavalla hallinnollis-käsitsevä järjestelmä. Milloin tullaan siihen, että pitäisi mettiä, että minkälainen organisaatiomalli tää pitäisi olla joka parhain niin sanottu hoitaisi tän budjetitrahoituksen asiat ja sitten toisaalta haalii rahaa tuolta pitkin maailmaa. Jos me puhutaan kilpailutusla rahasta, tutkimuksen ammattimaisuutensa ja toisaalta niin kuin tällaisen soveliuslähöisyiden kasvuista joka tarkoittaa sitä, että enemmän tai vähemmän kovasti kilpailutt palkat rupee oleen jo sillä puolella. Kuinka paljon UPJ pystyy vastaanmaan siihen selkeesti suurempaan dynamiikan tarpeeseen mikä sillä puolella on, niin sen aika näytää. Miten me pannaan tää selkeesti UPJ:n staattisempi palkkausjärjestelmä ja sitten taas tämä valtion rahoituksen suunnasta tuleva asia yhteen.

Vertailu korkeakoulujen ja tieteenalojen välillä

Esimies: Jos se vaihtokunnan tasolla on niin, että kaikki yliopistot ovat samalla rivillä, mutta kuitenkin pääkaupunkiseudulla on elinkustannukset paljon korkeammat kuin esim. Rovaniemellä, niin sitten se ei mun mielestä ole entää oikeudenmukainen.

Esimies: UPJ kattaa kaikki suomen korkeakoulut ja yliopistot niin miten näitä pystyy sitten soveltamaan, hankkai nähdä että pistetään meidän joku sähköosaston tulkija teologin kanssa samalle linjalle, millään mittarilla.

Toiden ja rahoituksen yhteensovittaminen

Esimies: Meillä on sellaisia ryhmiä, että eivät ole virallisessa organisaatiossa mutta ovat kuitenkin käytännössä olemassa olevia ryhmiä, eli siellä voidaan tällaisia joku pistää esimieheksi koska sille voidaan saada parempi palkka ja sitä kautta sitten saada järkevöityä sitä toimintaa vähän järkevämäksi, eli vaikka ei niin usia virkoja tai viran nimikkeitä muutetais niin pystytään siirtämään tai tekemään tämmöistä organisaation muokkauksia sen mukaan millaisia ihmisä siellä on tössä ja tai millaisia töitä on ja millaisia rahoitusta on niin kuin, tulis joustavammeiksi.

Soveluuuus esimieheksi

Esimies: Täytyy vaan pragmaattisesti painua eteenpäin, etsiä parhaita puolia ja vaihtaa, että siellä mahdollisia epäoimistumisia korjataan. Siis yksinkertaisesti kuka meillä nousee esimieheksi, esim. kaikki professorit eivät soveluu esimieheksi. Pitäisikö meidän mettiä sitä esimeslinjaa, parhinaat professorit eivät ole parhaita esimiehiä, se pitäisi ottaa huomioon. Henkilöstöjohtaminen ei ole sama asia kuin esineiden hallinta.

Vaihtoehtojen (tai täydentävien) palkitsemistapojen kehittäminen

Esimies: Mä tuulen, että julkaisusta jne. torni silloin, torni tällöin tms. sillä saadaan 90 % siitä kannustavuudesta aikaan. Ja kun se tehdään näin, että kun sä tietyssä alassa jonkun homman teet, jonkun paperin ja sulla on hyväksymiskirje kädessä, niin se on sitten sinä. Minimihyökkäria ja maksimikannustavuus ja yhtiäkkä koko yliopisto tuottaa enemmän ja se on mun mielestä järkevä ja sitten käytetään energiaa siihen, että millä kriteereillä palkintoja annetaan.

Pyrkimys objektiivisuuteen

Esimies: Kyllä ne kriteerit täytyy fiksalta jossain muualla kuin siinä jokaisessa laboran huoneessa erikseen, että koska niistä tulee kohtuuttomia,

niihin vaikuttaa niin paljon muikin asiat kuin objektiiviset saavutukset.

Mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin

Esimies: Voitais luda sellaiset mekaniismit, että yksiköiden välillä se arvointiero voitais jollain lailla ottaa huomioon ja voitais ikään kuin tasoteilla se yksiköiden välillä ja sitten jos tarvitsee mennä tasoteilemaan yksikön sisällä, mielellään uusi tarkasteluprosessi eikä siihenkään väliin automaattia. Työläshän se olisi, mutta se pitäisi ekkä työlinnapiirin paremmassa kunnossa. Kaikki voi kokea aivan loppuun asti, että tapahtunut on oikeudenmukainen, reilu peli.

Linjatavo

Ajattelu: Mun mielestä pitäis olla ihan selkeästi ulospäin semmoisen, että tää on korkeakoulun linja ja, että näiden halareiden mukaan liikutaan esin. näissä tehtävännimikkeissä ja jos aloitat tuolta nimikkeestä, niin tiedät, että sulla on mahdollisuus sillä nousia.

Esimies: Se semmoinen yhteinen pohdinta, että minkälaisia kriteerejä, tehdäkään koska sen pitää sopia niin moneen erilaiseen tarpeeseen, niin se tietysti nostaa sen tarpeen esin, että sitten pitäisi olla onat selitykset, että meidän pitäisi jollain määrällä asioita enemmän pohdita. Minkälaiset on ne arvot mistä korkeakoulussa palkitaan?

Arvioinnin aikajänne

Esimies: Tossa on mahdollinen tämmöinen ongelma tulevaisuudessa, että me lähdetään siihen, että kehityskeskusteluissa katotaan tavoitteet ja vuoden päästä katotaan, että oltiinko tavoitteisiin päästy. Se ei välttämättä tuu vastaanamaan todellisuutta. Jos vaikka parnee tavoitteeksi, että hän tekee kaksi artikkelia vuodessa niin jos ne jurut menee vaikka lehtiin jokka tornii vähän hitaasti, niin ne ei tule sen vuoden aikana, mutta sillä saatavaa olla kolme, neljä käsikirjoitusta sisällä kierröksellä, että onko hän silloin menestynyt vai ei, että koko tätä pitäis pystyy kattomaan paljon pitemmällä aikavälillä kuin vuosi.