

Helsinki University of Technology  
Laboratory of Work Psychology and Leadership  
Report 2005/3  
Espoo 2005

## **PALKKAUSUUDISTUS VALTIOSEKTORILLA**

Tutkimus työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arvioitiin perustuvien palkkausjärjestelmien toimivuudesta ja vaikutuksista sukupuolten välisiin palkkaeroihin.

Mari Huuhtanen  
Sini Jämsén  
Johanna Maaniemi  
Carita Lahti  
Virpi Karppinen

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 951-22-7960-6 (print)  
ISBN 951-22-7961-4 (electronic)  
ISSN 1459-8035 (print)  
ISSN 1795-8857 (electronic)

Monikko Oy  
Espoo 2005

Tekijät: Mari Huuhtanen, Sini Jämsén, Johanna Maaniemi, Carita Lahti, Virpi Karppinen		
Työn nimi: Palkkaus uudistus valtiosektorilla. Tutkimus työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien toimivuudesta ja vaikutuksista sukupuolten välisiin palkkaeroihin.		
Sivumäärä: 130 s. + liitteet 46 s.	Päiväys: 29.12.2005	Työn sijainti: TU
<p>Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia ja analysoida valtion palkkausjärjestelmäuudistusta sekä kehittää työn vaativuuden ja henkilökohtaisen suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien toimivuutta ja tasa-arvovaikutuksia valtiosektorilla. Tutkimusprojektissa selvitettiin, miten palkkausjärjestelmäuudistukset on organisaatioissa toteutettu, miten toimiviksi uudet järjestelmät on koettu ja miten uudistus on vaikuttanut sukupuolten välisiin palkkaeroihin. Lisäksi projektissa tarkasteltiin minkälainen vaikutus erilaisilla kehittämis- ja soveltamistavoilla on palkkausjärjestelmäuudistuksen onnistumiseen ja järjestelmän toimivuuteen.</p> <p>Tutkimuksen kohteena olivat palkkausjärjestelmäuudistukset kuudessa valtion virastossa. Tutkimus jakautui kolmeen eri vaiheeseen: 1) mallinnus-, 2) kehittämis- ja 3) arviointivaiheeseen. Mallinnusvaiheen tavoitteena oli selvittää palkkausjärjestelmän kehittämiseen ja nykytilaan liittyvää asennoitumista. Tutkimustietoa kerättiin palkkausjärjestelmään liittyvien dokumenttien, kyselyiden ja haastatteluiden avulla. Lisäksi organisaatioista kerättiin palkkatietoja, joiden avulla selvitettiin palkkausjärjestelmäuudistuksen vaikutuksia miesten ja naisten palkkoihin. Kehittämisvaiheen tavoitteena oli kohdeorganisaatioiden palkkausjärjestelmän ja sen ylläpitoon liittyvien prosessien kehittäminen. Viimeisenä vaiheena toteutettiin arviointivaihe, jonka aikana toistettiin mallinnusvaiheen tiedonkeruu hiukan suppeamassa muodossa. Tavoitteena oli selvittää, miten erilaiset kehittämistoimet vaikuttivat palkkausjärjestelmän toimivuuteen ja sen hyväksyttävyyteen.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että palkkausjärjestelmäuudistusta pidettiin tarpeellisena ja uusien järjestelmien periaatteita hyvinä. Palkkausjärjestelmäuudistus herätti kuitenkin myös epäluuloja, pelkoja ja jossain määrin myös ylimitoitettuja odotuksia. Usein suhtautuminen palkkausjärjestelmäuudistukseen muuttuikin kriittisemmäksi uudistusprosessin edetessä. Jossain määrin kriittisyyttä herättivät järjestelmien rakenteelliset ominaisuudet, mutta tutkimustulosten mukaan keskeisimmäksi tekijäksi palkkausjärjestelmän hyväksyttävyydessä nousee kuitenkin järjestelmän yhdenmukainen ja oikeudenmukainen soveltaminen. Tämä asettaa haasteita erityisesti organisaatioiden esimiestyöskentelyn kehittämiselle.</p> <p>Palkka-analyysit osoittavat, että työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointiin perustuvilla palkkausjärjestelmillä on valtionhallinnossa mahdollista pienentää sukupuolten välisiä palkkaeroja, vaikka näin ei kaikissa organisaatioissa ollutkaan yksiselitteisesti tapahtunut. Palkka-analyysien mukaan palkkaus uudistuksen jälkeen sukupuolten väliset palkkaerot selittyivät kohdeorganisaatiossa pääosin naisten sijoittumisella miehiä alemman vaativuusluokan tehtäviin.</p>		
Avainsanat: palkkausjärjestelmä, palkkaus uudistus, työn vaativuuden arviointi, henkilön pätevyys ja suoriutuminen, sukupuolten väliset palkkaerot.		Julkaisukieli: Suomi

Authors: Mari Huuhtanen, Sini Jämsén, Johanna Maaniemi, Carita Lahti, Virpi Karppinen		
Subject: Pay Reform in Finnish Government Sector. Study on Functionality of New Pay Systems based on Job and Competence Evaluation and their Effects on Pay Differences between Genders.		
Number of pages: 130 p. + appendix 46 p.	Date: 29.12.2005	Library location: TU
<p>The research project aimed to analyze and develop the pay reform in Finnish government sector. The main objective was to study to what extent the pay systems based on job and competence/performance evaluation implement equal pay between women and men, and how these pay systems and their processes can be developed to promote pay equality. A further objective was to explore how satisfied employees are with these new pay systems and how they are functioning within the organizations.</p> <p>The study was carried out in six central government agencies. The research project was divided in three phases and it started with (1) an evaluation phase, when the conception of the pay system as well as the strengths and the development needs of its processes were formed. During the first phase, research data were gathered with a personnel survey and complementary interviews, and by analyzing wage data as well as other background information. During the (2) development phase, interventions based on the findings of the evaluation phase were performed in a manner as agreed with the case organization. The objective of the interventions was to improve the functioning of the pay system and its processes. During the (3) post evaluation phase, the functioning of the pay system and its processes as well as the impact of the performed interventions were re-evaluated.</p> <p>According to the results, the pay reforms were wished for. The principles and targets of the new systems were regarded as good. Despite the positive attitude the reforms also revived some suspicions, fears, and to some extent oversized expectations. In many cases the attitudes towards the pay reform became more and more critical when the reform went on. The structure of the pay system raised some criticism, but without no doubt the most important issue in the acceptability of the pay systems was the fact that the implementation processes were experienced as consistent and fair. These findings set number of challenges especially to the supervisors who need to learn the new procedures which go with the new systems. A lot of practice and training will be needed before the new pay systems are truly internalized as a part of everyday organizational life.</p> <p>The results of the wage analyzes indicate that the pay gap between men and women can be reduced by implementing the evaluation-based pay system, although this was not obvious in all case organizations. However, in many cases women were still placed in tasks with lower demand level than men even though they had the same educational level, were of the same age and/or had the same work experience as men did. Most of the pay gaps between men and women in case organizations result from these differences in positions.</p>		
Keywords: pay reform, pay system, job evaluation, evaluation of an employee's competence and performance, pay differences between genders.	Publishing language: Finnish	

## Sisällysluettelo

### TIIVISTELMÄ

### ABSTRACT

ALKUSANAT .....	7
<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 VALTION PALKKAUSJÄRJESTELMÄUUDISTUS.....</b>	<b>11</b>
2.1 PALKKAUSJÄRJESTELMÄN RAKENTEELLINEN UUDISTUS .....	11
2.2 PALKKAUSJÄRJESTELMÄUUDISTUKSEEN LIITTYVÄ TOIMINTAKULTTUURILLINEN MUUTOS .....	13
<b>3 SUKUPUOLTEN VÄLINEN PALKKATASA-ARVO .....</b>	<b>16</b>
3.1 SUKUPUOLTEN VÄLISET PALKKAEROT JA SAMAPALKKAISUUDEN NORMIPERUSTA .....	16
3.2 TYÖN VAATIVUUDEN JA TYÖSUORITUKSEN ARVIOINTIIN PERUSTUVAT PALKKAUSJÄRJESTELMÄT PALKKATASA-ARVON EDISTÄJINÄ .....	18
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....</b>	<b>21</b>
4.1 TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	21
4.2 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS JA TUTKIMUSOTE .....	21
4.2.1 Tutkimuksen viitekehys .....	21
4.2.2 Tutkimusote.....	22
4.3 TUTKIMUSKOHDDE .....	25
4.4 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT.....	25
4.4.1 Kyselyt.....	25
4.4.2 Haastattelut .....	26
4.4.3 Palkka-aineistot .....	28
4.5 AINEISTOJEN ANALYSOINTI.....	29
4.5.1 Kysely- ja haastatteluaineistojen analyysi.....	29
4.5.2 Palkka-aineistojen analyysi .....	30
<b>5. TUTKIMUSTULOKSET .....</b>	<b>31</b>
5.1 ULKOASIAINMINISTERIÖ .....	31
5.1.1 Muutuskertomus kysely- ja haastatteluaineiston valossa.....	31
5.1.2 Ulkoasiainministeriön palkka-analyysien tulokset.....	39
5.2 TURVATEKNIIKAN KESKUS.....	46
5.2.1 Muutuskertomus kysely- ja haastatteluaineiston valossa.....	46
5.2.2 Turvatekniikan keskuksen palkka-analyysien tulokset .....	52
5.3 ILMATIETEEN LAITOS .....	59
5.3.1 Muutuskertomus kysely- ja haastatteluaineiston valossa.....	59
5.3.2 Ilmatieteen laitoksen palkka-analyysien tulokset.....	65
5.4 GEOLOGIAN TUTKIMUSKESKUS .....	71
5.4.1 Muutuskertomus kysely- ja haastatteluaineiston valossa.....	71
5.4.2 Geologian tutkimuskeskuksen palkka-analyysien tulokset.....	78
5.5 SUOMEN AKATEMIAN HALLINTOVIRASTO .....	85
5.5.1 Muutuskertomus kysely- ja haastatteluaineiston valossa.....	85
5.5.2 Suomen Akatemian hallintoviraston palkka-analyysien tulokset .....	91
5.6 VÄESTÖREKISTERIKESKUS .....	95
5.6.1 Muutuskertomus kysely- ja haastatteluaineiston valossa.....	95
5.6.2 Väestörekisterikeskuksen palkka-analyysien tulokset .....	101

<b>6 ORGANISAATIOIDEN VÄLISET VERTAILUTULOKSET JA YHTEENVETOA .....</b>	<b>109</b>
6.1 KYSELY- JA HAASTATTELUANALYYSIT .....	109
6.1.1 Arvioita palkkausjärjestelmän kehittämisprosessista .....	109
6.1.2 Suhtautuminen palkkausjärjestelmäuudistukseen .....	110
6.1.3 UPJ:n toimivuus .....	112
6.1.4 Arvioita palkkausjärjestelmän vaikutuksista .....	115
6.1.5 Yhteenvetoa .....	117
6.2 PALKKA-ANALYYSIT .....	119
<b>7 POHDINTA .....</b>	<b>124</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>127</b>

## **Liitteet**

**LIITE 1 KYSELYLOMAKE**

**LIITE 2 KYSELYVASTAUSTEN MÄÄRIÄ VERTAILURYHMITÄIN**

**LIITE 3 HAASTATTELURUNGOT**

**LIITE 4 KESKIARVOMUUTTUIJEN KUVAUKSET**

**LIITE 5 MUODOSTETTUIJEN KESKIARVOMUUTTUIJEN SISÄLLÖT JA RELIABILITEETIT**

**LIITE 6 KYSELYANALYYSIEN TULOKSET**

**ULKOASIAINMINISTERIÖ**

**TURVATEKNIIKAN KESKUS**

**ILMATIETEEN LAITOS**

**GEOLOGIAN TUTKIMUSKESKUS**

**SUOMEN AKATEMIAN HALLINTOVIRASTO**

**VÄESTÖREKISTERIKESKUS**

**CASE VERTAILU**

## ALKUSANAT

Palkkausjärjestelmien uudistamis- ja kehittämistyö on tällä hetkellä ajankohtaista kaikilla työelämän sektoreilla. Kunta-, valtio- ja yksityinen sektori ovat siirtymässä yhä enemmän työn vaativuuden sekä henkilökohtaisen pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien piiriin. Valtiolla palkkausjärjestelmä-uudistus on ollut erityisen ajankohtainen, sillä valtion keskustason virka- ja työehtosopimuksen mukaisesti (14.12.2004) sopimuslakohtaiset neuvottelutulokset palkkausjärjestelmän uudistamisesta oli saavutettava kaikissa valtion virastoissa ja laitoksissa 30.11.2005 mennessä.

Tähän raporttiin on koottu kokemukset ja tutkimustulokset kahdesta<sup>1</sup> Teknillisen korkeakoulun BIT Tutkimuskeskuksen toteuttamasta tutkimus- ja kehittämisprojektistä, joissa keskityttiin tutkimaan valtion palkkausjärjestelmä-uudistuksen toteutusta ja kehittämään uusien palkkausjärjestelmien soveltamista. Tutkimuksellinen tavoite oli selvittää, miten arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät ovat vaikuttaneet miesten ja naisten välisiin palkkaeroihin sekä tarkastella palkkausjärjestelmien toimivuutta myös laajemmasta näkökulmasta.

Tutkimusprojekteja ovat rahoittaneet Valtion työsuojelurahasto, Valtion työmarkkinalaitos ja tutkimukseen osallistuneet organisaatiot: Geologian tutkimuskeskus, Ilmatieteen laitos, Suomen Akatemia, Turvatekniikan keskus, Suomen ulkoasiainministeriö ja Väestörekisterikeskus. Projektiryhmä kiittää lämpimästi rahoittajiaan luottamuksesta, joka on mahdollistanut tutkimusprojektin tuloksellisen läpiviennin. Eri-tyiskiitokset kuuluvat myös kaikille tutkimukseen osallistuneille organisaatioille, jotka ovat osoittaneet kiinnostusta palkkausjärjestelmiensä kehittämistyötä kohtaan ja ovat olleet aktiivisia tutkimushankkeen eteenpäin viemisessä.

Lisäksi haluamme kiittää lämpimästi projektimme ohjausryhmää, joka on tukenut ja ohjannut työtämme tutkimusprojektin eri vaiheissa: Ulla Aitta (Akava), Pertti Alivirta (EK), Jesper Eiskonen (STTK), Niilo Hakonen (EK), Antti Harju (Väestörekisterikeskus), Irja Kunelius (VTML), Suvi Kämäri (KT), Erja Lakanen (Geologian tutkimuskeskus), Leena Lappalainen (VTML), Riitta Martiskainen (STTK), Hedvig Mikkolanniemi (Suomen Akatemia), Noora Nordberg (KT), Pertti Nummi (Pardia), Vesa Rantala (VTML), Maarit Saarela (Suomen Akatemia), Pentti Vainio (SAK) ja puheenjohtaja Matti Vartiainen (TKK). Lämmin kiitos kuuluu myös kaikille projektissa työskennelleille tutkijoille Saara Tarumolle, Sanna Juvoselle, Mari Nykäselle, Anu Kolarille, Panu Kalmille ja sekä professori Matti Vartiaiselle, joka toimi tutkimuksen vastuullisena johtajana.

Espoossa joulukuussa 2005

Mari HUUHTANEN, Sini JÄMSÉN, Johanna MAANIEMI, Carita LAHTI, Virpi KARPPINEN

---

<sup>1</sup> ”Samapalkkaisuutta edistävät palkkausjärjestelmä-uudistukset valtionhallinnossa” 1.5.2003-31.10.2004 sekä jatkohanke ”Valtion palkkausjärjestelmän kehittäminen” 1.11.2004- 31.5.2005.

# 1 JOHDANTO

Vaikka valtion palkkausjärjestelmien uudistamistyö on ollut käynnissä jo yli kymmenen vuotta, on aihe edelleen ajankohtainen. Valtion palkkausjärjestelmäuudistuksen taustalla on tarve vastata alati muuttuviin toimintaympäristön vaateisiin sekä johtamis- ja ohjausjärjestelmiin kohdistuviin haasteisiin. Nämä olosuhteet asettavat kovia vaatimuksia niin yksityisen sektorin kuin valtionkin organisaatioiden toimintakyvylle, jolloin myös palkkapolitiikka nousee tärkeäksi tekijäksi organisaatioiden menestymisen kannalta. Palkkausta tulee tarkastella niin tuloksellisen toiminnan kuin henkilöstön kannustamisenkin kannalta. Tästä syystä myös valtion virastot ja laitokset tarvitsevat palkkausjärjestelmän, joka omalta osaltaan tukee organisaatioiden tuloksellista toimintaa ja jonka avulla johto kykenee kannustamaan henkilöstöä parempiin työsuorituksiin sekä lisäämään henkilöstön työtyytyväisyyttä. Palkkaustavan muutoksella pyritään vaikuttamaan myös mielikuviin valtiosta jäykkänä ja byrokraattisena palkanmaksajana.

Valtion perinteisessä virkapalkkajärjestelmässä palkkaukseen vaikuttaneita tekijöitä ovat olleet virkojen muodolliset kelpoisuusehdot tutkintovaatimuksineen, viran hierarkkinen asema organisaatiossa sekä virkaa hoitavan henkilön palvelusaika. Tämä järjestelmä johti lopulta jäykkään, sidonnaisuuksia ja kaavamaisuuksia sisältävään palkkausjärjestelmään, joka ei enää palvele nykypäivän virastoja ja laitoksia. Valtion palkkaus uudistuksen tavoitteena onkin siirtyä keskitetystä, jäykästä ja hierarkkisesta virkapalkkajärjestelmästä kannustavampaan, oikeudenmukaisempaan ja kilpailukykyisempään palkkaukseen, joka mahdollistaa organisaatio- ja työkohtaisten erityistehtävien huomioimisen. Jotta valtion palkkapolitiikalle asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa, ollaan vanha virkapalkkajärjestelmä korvaamassa koko valtionhallinnossa uusilla palkkausjärjestelmillä, jotka ottavat huomioon kaksi keskeistä palkan perusosaa: työn vaativuuden perusteella maksettavan tehtäväkohtaisen palkanosan sekä henkilön ammattitaidon, ammatinhallinnan ja työsuorituksen perusteella maksettavan henkilökohtaisen palkanosan. Työn vaativuuteen ja työsuoritukseen perustuvat palkanosat muodostavat uuden palkkausjärjestelmän perustan. Näiden lisäksi voidaan maksaa myös tulokseen perustuvaa tulospalkkaa, joka on peruspalkkaustapaa täydentävä taloudellinen lisäpalkkio.

Ensimmäiset uusimuotoiset palkkausjärjestelmät otettiin valtionhallinnossa käyttöön vuonna 1994. Hitaasti käynnistynyt uudistamistyö on saanut kuitenkin uutta vauhtia 1990-luvun laman hellitettyä. Valtion keskustason virka- ja työehtosopimuksen (14.12.2004) mukaisesti sopimuslakohtaiset neuvottelutulokset palkkausjärjestelmän uudistamisesta oli määrä saavuttaa viimeistenkin virastojen ja laitosten osalta 30.11.2005 mennessä. Valtion palkkausjärjestelmäuudistus on erittäin ajankohtainen ja näin ollen aiheeseen liittyvä tutkimus on myös työvoimapolitiittisesti akuutti. Palkkausjärjestelmien uudistamistyölle asetettu aikataulutavoite on tiukka, eivätkä aikataulupaineet varmastikaan helpota järjestelmien kehittämistyötä, sillä järjestelmien käyttöönotto on osoittautunut monesti varsin ongelmalliseksi. 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 läpi-



viennin esteinä ovat usein olleet epäluottamus ja epävarmuus sekä henkilöstön sitoutumattomuus tulevaan uudistukseen. (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2002.)

Yksi keskeisimmistä tekijöistä palkkausjärjestelmäuudistusten taustalla on 1990-luvun alussa alkanut keskustelu sukupuolten välisistä palkkaeroista ja töiden samanarvoisuudesta. Tuolloin työmarkkinakeskusjärjestöjen asettama työryhmä arvioi käytössä olleita työn vaativuuden arviointijärjestelmiä ja teki ehdotuksia niiden kehittämiseksi ottaen huomioon erityisesti naisvaltaiset alat ja tehtävät. Työryhmä totesi raportissaan (5.3.1992), että ”Suomessa käytössä olevia työn vaativuuden arviointijärjestelmiä kehitettäessä ei ole järjestelmällisesti otettu huomioon sukupuolten tasa-arvoa koskevia vaatimuksia. Tämän vuoksi nykyinen työn vaativuuden arviointikäytäntö ei riittävästi edistä miesten ja naisten palkkauksellista samanarvoisuutta.” (Työnarviointityöryhmän raportti 1992.)

Naisten ja miesten samapalkkaisuus luetaan nykyisin yhdeksi Euroopan unionin perusoikeuksiin kuuluvaksi oikeudeksi. Sama palkka samasta ja samanarvoisesta työstä sukupuolesta riippumatta on yleisesti hyväksytty, oikeudenmukaisen palkkauksen periaate. Lisäksi samaa palkkaa on maksettava samanarvoisesta pätevyydestä ja suoriutumista. Myös muiden työsuhteen perusteella maksettavien erien tulee olla sukupuolia syrjimättömiä. Samapalkkaisuuden normiperustan taustalla on Kansainvälisen työjärjestö ILO:n samapalkkaisuussopimus vuodelta 1951, EU:n jäsenmaita sitovan Rooman sopimuksen (1957) samapalkkaisuusperiaate sekä Euroopan yhteisöjen tasa-arvodirektiivit. Suomen kansallisen lainsäädännön kannalta keskeisin naisten ja miesten tasa-arvoa sekä samapalkkaisuutta normittava laki on tasa-arvolaki.

*Samapalkkaisuutta edistävät palkkausjärjestelmäuudistukset valtionhallinnossa ja Valtion palkkausjärjestelmän kehittäminen* -tutkimusprojektien tavoitteena oli analysoida ja kehittää työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien toimivuutta ja tasa-arvoaikutuksia valtio- ja sektorilla. Projektin aikana selvitettiin työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien käyttöä ja toimivuutta suhteessa niille asetettuihin tavoitteisiin. Lisäksi selvitettiin, miten palkkausjärjestelmäuudistukset ovat vaikuttaneet miesten ja naisten palkkakehitykseen sekä sukupuolten välisiin palkkaeroihin. Keskeinen osa tutkimusasetelmaa olivat kohdeorganisaatioissa suoritettavat kehittämistoimet ja -hankkeet, joiden avulla haluttiin kehittää hankkeeseen osallistuvien organisaatioiden palkkausjärjestelmiä ja niiden toimivuutta erityisesti tasa-arvoisen ja oikeudenmukaisen palkkauksen näkökulmasta.

Tutkimukseen osallistui kuusi valtion organisaatiota: Geologian tutkimuskeskus, Ilmatieteen laitos, Suomen Akatemia, Turvatekniikan keskus, ulkoasiainministeriö ja Väestörekisterikeskus. Tutkimusaineistona käytettiin kyselyitä, haastatteluita, palkka-aineistoja sekä muita palkkausjärjestelmään ja sen uudistamiseen liittyviä organisaatiokohtaisia dokumentteja. Aineisto kerättiin vuosina 2003–2005. Tutkimus ja kautui kolmeen eri vaiheeseen: 1) mallinnus-, 2) kehittämis- ja 3) arviointivaiheeseen.

*Mallinnusvaihe* käynnistettiin vuoden 2003 alussa aiheeseen liittyvien dokumenttien keruulla. Samalla kohdeorganisaatioiden edustajat täyttivät mallinnuslomakkeen,

jossa kysyttiin muutosprosessin, palkkausjärjestelmän rakenteen, palkitsemisen tavoitteiden, johtamisen sekä arviointijärjestelmien rakentamisen, käytön ja edelleen kehittämisen kannalta keskeisiä tietoja. Mallinnuslomakkeesta ja eri dokumenteista saatua informaatiota täydennettiin avainhenkilöiden haastatteluilla. Näiden tietojen perusteella organisaatioille räätälöitiin laajamittainen kysely, jossa selvitettiin esimiesten ja henkilöstön kokemuksia palkkausjärjestelmän rakenteesta sekä sen rakentamisesta, soveltamisesta ja edelleen kehittämisestä. Kyselyiden avulla saatuja tietoja täydennettiin vielä tarkentavilla haastatteluilla. Lisäksi organisaatioista kerättiin palkkatietoja, joiden avulla selvitettiin palkkausjärjestelmäuudistuksen vaikutuksia miesten ja naisten palkkoihin. Tämän eri lähteistä ja eri menetelmillä kerätyn tiedon pohjalta tutkijaryhmä sai kehittämisvaiheen perustaksi kattavan ymmärryksen kunkin kohdeorganisaation palkkausjärjestelmän rakentamisesta ja soveltamisesta.

*Kehittämisvaiheen* keskeisimmäksi tavoitteeksi asetettiin kohdeorganisaatioiden omien kehityssuunnitelmien tukeminen huomioiden mallinnusvaiheessa esille nousseet kehittämistarpeet. Tutkijaryhmä asetti kehittämistoiminnalle tavoitteet yhdessä kohdeorganisaatioiden yhteyshenkilöiden kanssa ja suunnitteli kehittämisvaiheen etenemissuunnitelmat. Tutkijat olivat mukana kehittämistoimissa joko aktiivisina toimijoina ja kehittämistoimien läpiviejinä tai organisaatioiden omien kehittämistoimien seuraajina ja havainnoitsijoina. Kehittämistoimien avulla kohdeorganisaatioita tuettiin palkkausjärjestelmän ja sen ylläpitoon liittyvien prosessien kehittämisessä tavalla, joka tuki palkkausjärjestelmän tavoitteiden toteutumista sekä käytäntöjen riittävää yhdenmukaistamista.

Viimeisenä vaiheena toteutettiin *arviointivaihe*, jonka aikana toistettiin mallinnusvaiheen tiedonkeruu suppeammassa muodossa. Tavoitteena oli selvittää, miten erilaiset kehittämistoimet ovat vaikuttaneet palkkausjärjestelmän toimivuuteen, sen hyväksyttävyyteen sekä sukupuolten välisiin palkkaeroihin. Tutkimustietoa kerättiin kyselyillä ja haastatteluilla sekä palkka-aineistoja täydentämällä.

Tämän raportin seuraavissa luvuissa käydään ensin lyhyesti läpi valtion palkkausjärjestelmäuudistuksen taustoja, järjestelmien rakennetta ja tavoitteita sekä uudistukseen liittyvää toimintakulttuurimuutosta. Raportin pääpaino on tutkimus- ja kehittämishankkeen tulosten esittelyssä. Tuloksia esitellään sekä organisaatiokohtaisesti että vertaillen organisaatioiden tuloksia keskenään. Lopuksi raportin viimeisessä luvussa käydään tutkimustulosten valossa pohdintaa valtiosektorin palkkausjärjestelmäuudistuksesta ja siihen liittyvistä haasteista.

## 2 VALTION PALKKAUSJÄRJESTELMÄUUDISTUS

### 2.1 PALKKAUSJÄRJESTELMÄN RAKENTEELLINEN UUDISTUS

Valtion palkkaperusteisiin on vaikuttanut aina 1990-luvulle saakka enimmäkseen tehtävän asema organisaatiossa ja tehtävänimike. Näiden ohella ikä- ja palvelusvuosisälät ovat olleet monissa sopimuksissa hallitseva palkkaan vaikuttava elementti. Tämänkaltainen hierarkkinen ja joustamaton menettely ei työmarkkinakeskusjärjestöjen työarviointijärjestelmien seurantaryhmä TASE:n (2003) mukaan täytä tasa-arvoisen kohtelun vaatimuksia nykypäivän työelämässä.

Useat valtionhallinnossa viime vuosikymmeninä tapahtuneet ohjaus- ja johtamisjärjestelmien muutokset sekä hallintoon kohdistuneet tuottavuus-, taloudellisuus- ja palvelutasovaatimukset edellyttävät, että myös valtion organisaatioiden on tarkasteltava palkkaustaan organisaation tuloksellisen toiminnan ja henkilöstön kannustamisen kannalta (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2002). Palkkausjärjestelmien on omalta osaltaan kyettävä tukemaan organisaatioiden tuloksellista toimintaa, johtamista, pätevän henkilöstön rekrytointia ja palkitsemista myös valtion organisaatioissa (Lahti ym. 2004).

Uusien palkkausjärjestelmien käyttöönottoa koskevat yleiset palkkapolitiittiset tavoitteet asetettiin Valtion työmarkkinalaitoksen 15.6.1992 julkaisemassa valtiotyönantajan palkkapolitiittisessa ohjelmassa ja ensimmäiset varsinaiset uusimuotoiset palkkausjärjestelmät otettiin käyttöön vuonna 1994. Valtion palkkausjärjestelmien kehittämismuutoksiin on liittynyt myös työnantajan ja henkilöstöä edustavien keskusjärjestöjen yhteiset palkkausjärjestelmien kehittämistä koskevat periaatteet. Tämä tapahtui vuoden 1993 virka- ja työehtosopimuksissa, jolloin huomioitiin sekä yleinen työelämän kehitys että toimintayksiköiden tuloksellisen toiminnan vaatimukset. Tuolloin palkkauksen uudistustyölle asetettiin tavoitteiksi toimintayksiköiden tuloksellista toimintaa tukeva oikeudenmukainen, kannustava, joustava ja yleisten työmarkkinoiden kanssa kilpailukykyinen palkkausjärjestelmä (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2002).

Edellä mainitut vaatimukset täyttävä palkkausjärjestelmä ottaa huomioon kolme palkan perustetta: työn vaativuuden, henkilön pätevyuden, suoriutumisen ja ammattitaidon sekä yhteisön tuloksellisuuden (Työmarkkinakeskusjärjestöjen työarviointijärjestelmien seurantaryhmä 2003). Käytännössä tämä merkitsee sitä, että palkka porrastetaan työn arvon ja vaativuuden, työsuorituksen ja ammattitaidon sekä yksilön, työryhmän tai työyhteisön tuloksen perusteella. Palkkaa maksetaan siis työ-, suoritus- ja tulosperusteisesti (kuva 1). (Lahti ym. 2004.)

	Peruste	Palkanosa	
Mitä saadaan aikaan?	Tulos	Tulospalkkiot	Koko organisaation, tuloyksikön, ryhmän tai yksilön tulos
Miten tehdään?	Henkilö	Henkilökohtainen palkanosa	Ryhmän tai yksilön ominaisuudet ja suoriutuminen
Mitä tehdään?	Työ	Työ tai tehtäväkohtainen palkanosa	Työn vaativuus

*Kuva 1 Palkkausjärjestelmän osat ja määräytymisperusteet.*

Työperusteinen palkanosa ja suoritusperusteinen palkanosa muodostavat työntekijän peruspalkan. Tulospalkkio-osaa on valtiolla käytetty pääsääntöisesti muusta palkasta irrallisena, tavallisesti kerran vuodessa maksettavana ryhmäkohtaisena palkkiona. (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2002.) Joskus palkkausjärjestelmään on perusteltua ottaa edellä mainittujen osien lisäksi muita palkkaa täydentäviä tai sitä osittain korvaavia lisiä, kuten olosuhteellisia tai palvelusvuosien perusteella maksettavia lisiä (Työmarkkinajärjestöjen työnarviointijärjestelmien seurantaryhmä 2003).

Eri palkanosien suuruutta toisiinsa nähden on vaikea määrittellä. Yleisenä periaatteena voidaan kuitenkin pitää sitä, että työn vaativuus muodostaa palkkauksen perusosan. Oikein rakennettuna se kannustaa työntekijää pyrkimään sekä vaativiin tehtäviin että ottamaan itselleen vastuuta ja velvollisuuksia. Henkilön ammattitaidosta ja pätevyydestä maksettava osuus on tavallisesti vaativuusosaa pienempi. Sen avulla työntekijää voidaan kannustaa kehittämään itseään sekä tekemään laadukasta ja hyvää työtä. (Lahti ym. 2004.) Palkan on kuitenkin oltava riittävän vakaa, jotta työntekijä voi suunnitella elämäänsä eteenpäin. On esitetty, että liian vaihteleva palkka saattaa aiheuttaa epävarmuutta ja pelkoja, jotka häiritsevät sekä työntekijän asennoitumista työhönsä että työyhteisön tavoitteiden toteutumista. Tämän vuoksi tulokseen perustuva palkanosa on palkkauksen pienin osa. Sen tulisi olla niin suuri, että se kannustaisi, mutta kuitenkin luonteeltaan sellainen, jota maksetaan vain normaalia paremman tavoitteen saavuttamisesta. (Työmarkkinakeskusjärjestöjen työnarviointijärjestelmien seurantaryhmä 2003.)

Valtion palkkapolitiikassa korostetaan organisaatiokohtaisuutta ja tästä syystä vastuuta palkkausjärjestelmän kehittämisestä ja soveltamisesta on siirretty keskustasolta virastoille ja laitoksille (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2002). Yhteisönäkemykseen perustuvan yleisen palkkapolitiikan periaatteet täsmennetään kussakin organisaatiossa sen omaa toimintaa, johtamista ja päätöksentekoa tuleviksi. Valtion organisaatiot voivat itse valita tai rakentaa vaativuudenarviointi- sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointijärjestelmät parhaiten omaan organisaatioon sopiviksi. (Lahti ym. 2004.)

## 2.2 PALKKAUSJÄRJESTELMÄUUDISTUKSEEN LIITTYVÄ TOIMINTAKULTTUURILLINEN MUUTOS

Uusien palkkausjärjestelmien käyttöönoton myötä organisaatioiden haasteeksi on muodostunut konkreettisten, käytännön muutosten lisäksi myös kokonaan uudentyyppisen palkkausfilosofian omaksuminen. Palkkausjärjestelmän uudistusta seuraava kulttuurimuutos on varsin suuri ja uusien toimintatapojen juurruttaminen osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa on monesti osoittautunut etukäteen uskottua hankalammaksi. (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2002.) Työn vaativuuden ja arvon määrittely sekä työntekijän pätevyyden ja työsuorituksen arviointi edustavat uudenlaista arviointikulttuuria, joka koetaan vielä monissa organisaatioissa vieraaksi. Johtamis- ja arviointityötä tekeviltä edellytetään aivan uuden ajatus- ja toimintatavan omaksumista.

Palkkausjärjestelmän toimivuus riippuukin pitkälti siitä, miten esimiehet ja johto kykenevät käyttämään sitä työkalunaan. Esimiesten kuuluu varmistaa, että henkilöstö ymmärtää ja hyväksyy uuden palkkausjärjestelmän perusteet (Teollisuus ja työnantajat 1994). Esimiehet joutuvat kohtaamaan uudenlaista vastuuta ja valtaa, sillä heidän arvionsa alaisten työsuorituksista ja kehittymismahdollisuuksista vaikuttavat alaisen palkkaan ja etenemismahdollisuuksiin. Esimiesten on kyettävä myös luomaan arvioinnille suotuisa luottamuksellinen, keskusteleva ja avoin ilmapiiri (Työmarkkina-keskusjärjestöjen työnarviointijärjestelmien seurantaryhmä 2003). Myös muu henkilöstö joutuu uudenlaisten haasteiden eteen, sillä heidän on opeteltava uudet palkanmääräytymisperusteet ja omaksuttava uudenlainen asenne arvioinnin kohteeksi joutuessaan.

Uudessa johtamiskulttuurissa työntekijöitä ei nähdä enää välttämättöminä kustannuksia aiheuttavina tuotannontekijöinä vaan kannattavana investointikohteena. Organisaation toiminta tähtää asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen, ja johtamisen uutena haasteena on yhdistää organisaation ja yksilön tavoitteet. Uusiin palkkausjärjestelmiin liittyvä arviointikulttuuri auttaa johtoa ja esimiehiä ohjaamaan henkilöstön suorituksia haluttuun suuntaan. (Suomen työnantajain keskusliitto 1987; Sydänmaalakka 2000.) Parhaimmillaan uusi arviointi- ja johtamiskulttuuri toimii molempiin suuntiin, sillä myös työntekijät tekevät mieluiten sitä mistä palkitaan ja mihin kannustetaan (Ojala ym. 1998). Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomuksen (36/2002) mukaan uudet palkkausjärjestelmät ovatkin mahdollistaneet suoritusten paranemisen, sillä uusien palkkausjärjestelmien käyttöönoton myötä hyvistä työsuorituksista voidaan palkita. Tutkimustulosten mukaan uusien palkkausjärjestelmien myönteisenä vaikutuksena on pidetty uudenlaista keskustelua työtehtävien sisällöstä ja sen seurauksena työnkuvien ja tavoitteiden selkenemistä (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2002).

Myönteisistä seuraamuksista huolimatta uudenlaisten toimintatapojen ja arviointeihin perustuvan toimintakulttuurin omaksuminen ei ole helppoa ja uudet palkkausjärjestelmät ovat tuoneet organisaatioihin myös lisää paineita (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2002). Työn arvioinnissa paineita aiheuttaa lähinnä eri töiden ”arvon” määrittäminen. Jotkut työt saavat paljon pisteitä ja toiset vähemmän. Vähän pisteitä saavia

töitä tekevät kokevat helposti häpeää siksi, että vähäiset pisteet osoittavat heidän työnsä olevan vähäarvoisempaa. (Heiskanen 1993.)

Työntekijän pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnin kohdalla vaikeuksien kirjo on monimutkaisempi. Kuten Heiskanen (1993) toteaa, perinteisen suomalaisen ajattelutavan vuoksi ammatinhallinta ja työn määrällinen tulos on usein helpompi hyväksyä arviointikriteereiksi kuin esimerkiksi yhteistyökyky ja täsmällisyys. Moni ajattelee edelleen, ettei sillä ole merkitystä miten ihminen käyttäytyy, kunhan valmista syntyy ja tulos näkyy. Toinen suomalaiseen kulttuuriin liittyvä tavallinen väite on se, että kaikki tekevät työnsä yhtä hyvin. Työsuorituksen arviointi koetaan usein myös hyvin arkaluontoiseksi, sillä arviointikulttuuri on suomalaisille vierasta ja meitä ei ole karaisu kritiikkiä kohtaan samalla tavoin kuin vanhemmissa, sujuvammissa ja kovaotteisemmissa kulttuureissa. (Heiskanen 1993.)

Edellä esitetyt esimerkit osoittavat, että työntekijöiden arvot ja ajattelutapa vaikuttavat siihen, miten palkkausjärjestelmään suhtaudutaan. Valtiosektorilla on käynnissä suuri sukupolven vaihdos ja valtiolla vapautunee lähiaikoina paljon työpaikkoja suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Vanhempi sukupolvi on tottunut ajattelemaan, että ansiotason nousu on sidoksissa työsuhteen ja työkokemuksen pituuteen. Tällä tavoin asennoituvan ihmisen voi olla vaikea hyväksyä kokemattomampien nuorten korkeita lähtöpalkkoja, jotka uudet palkkausjärjestelmät ovat mahdollistaneet. (Ilmarinen ym. 2003.) Aikaisempi käsitys palkan ansaitsemisesta pitkän ajan ja uurastuksen tuloksena vesittyy, kun palkka sidotaan tiukemmin työn vaativuuteen ja työssä suoriutumiseen. Uudet palkkausjärjestelmät korostavat yksilöllisiä eroja palkoissa, mikä voi tuntua vieraalta vanhemmille sukupolville. Uudenlaiset palkkarakenteet voivat jopa viedä arvon työn tekemiseltä ja aikaansaannoksilta, ja aiheuttaa näin olleen voimakasta muutosvastarintaa palkkaus uudistusta kohtaan.

Palkkausjärjestelmän hyväksyntään liittyvät tekijät kohdentuvat niin itse järjestelmään, käytettyihin menettelytapoihin kuin järjestelmän tuottamaan lopputulokseen. Vaikka palkkausjärjestelmä olisi teknisesti kuinka hyvin kehittynyt, sen toimivuuteen vaikuttaa henkilöstön hyväksyntä ja järjestelmän koettu oikeudenmukaisuus. Jotta järjestelmä voitaisiin hyväksyä, on sekä järjestelmää soveltavat että sen kohteena olevat henkilöt pystyttävä vakuuttamaan, että arvioinnit liittyvät työn ja suoriutumisen kannalta oleellisiin ominaisuuksiin. Jokaisen on myös tiedettävä, mitä nämä mitattavat ominaisuudet ovat. Toinen tärkeä tekijä arviointiin perustuvia palkkausjärjestelmiä tarkasteltaessa liittyy järjestelmän tuottamien seurausten tai tulosten oikeudenmukaisuuteen. Jos palkkausjärjestelmä ei toteuta oikeudenmukaisuuden periaatteita, muodostuu siitä suuri riski koko järjestelmän toimivuudelle. (Murphy ym. 1995.)

Palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuus ja kokemus tasa-arvoisesta kohtelusta vaikuttavat myös työyhteisön ilmapiiriin ja henkilöiden välisiin suhteisiin työpaikalla. Henkilö, joka kokee tulevansa kohdelluksi oikeudenmukaisesti, on valmis panostamaan ja sitoutumaan työhönsä. Hänen työmotivaationsa säilyy ja jopa mahdollisesti kasvaa. Kun palkkapolitiikan perusteet hyväksytään ja niitä pidetään oikeudenmukaisina, palkkaristiriidat vähenevät ja jokainen voi keskittyä tuloksellisen työn tekemiseen. (Työmarkkinajärjestöjen työnarviointijärjestelmien seurantaryhmä 2003.) Kiin-

nittämällä huomiota palkkausjärjestelmien kehittämiseen valtio kirkastaa työnantaja-  
kuvaansa ja pystyy paremmin kilpailemaan pätevistä työvoimasta.



## 3 SUKUPUOLTEN VÄLINEN PALKKATASA-ARVO

### 3.1 SUKUPUOLTEN VÄLISET PALKKAEROT JA SAMAPALKKAISUUDEN NORMIPERUSTA

Suomessa sukupuolten välisessä palkkaerossa ei ole juuri tapahtunut muutosta vuodesta 1987, jolloin tasa-arvolaki tuli voimaan. Palkkaero on noin 20 % tarkasteltaessa säännöllisen työajan kuukausiansioita. Tällöin laskelmassa on mukana kaikki toimialat ja tehtävät, eikä kyse luonnollisesti ole samalla työnantajalla tehtävästä samanarvoisesta työstä. Keskimääräinen palkkaero vaihtelee hieman sektoreittain. Vuonna 2003 naisten ja miesten palkkaerot olivat Suomessa seitsemänneksi suurimmat Euroopan unionin silloisista jäsenmaista.<sup>2</sup> (Tilastokeskus 2003; Hallituksen esitys 195/2004; Petäjäniemi 2004; EIRO 2005.)

Keskimääräinen palkkaero johtuu osittain vahvasta segregaatiosta eli työmarkkinoiden voimakkaasta jakautumisesta sukupuolen mukaan. Juhana Vartiaisen (2001) tutkimuksen mukaan noin puolet keskimääräisestä palkkaerosta voidaan selittää miesten ja naisten sijoittumisella eri tehtäviin ja eri toimialoille. Naisvaltaisilla toimialoilla palkat ovat tyypillisesti miesvaltaisia aloja pienemmät. Vartiaisen (2001) mukaan puolet miesten ja naisten välisestä noin 20 %:n palkkaerosta kuitenkin säilyy, vaikka tarkastellaan saman koulutustason ja ikäluokan naisia ja miehiä, jotka ovat samoilla toimialoilla ja samoissa ammateissa.

Palkkaeroja tarkasteltaessa käytetään termejä perusteeton ja selittymätön palkkaero. Käsite perusteeton palkkaero liittyy tasa-arvolakiin. Tasa-arvolain mukaan syntyy palkkasyrjintäolettaamus, jos työnantaja soveltaa työntekijään tai työntekijöihin epäedullisempia palkkaehtoja kuin yhteen tai useampaan muuhun samassa tai samanarvoisessa työssä työnantajan palveluksessa olevaan eri sukupuolta edustavaan työntekijään. Syrjintäolettaamus kumoutuu, jos työnantaja voi osoittaa palkkaeroille jonkin hyväksyttävän syyn eli asiallisen perusteen. Selittymättömällä palkkaerolla taas tarkoitetaan sitä palkkaeroa, joka palkkaeroselvityksissä jää jäljelle, kun palkkaerosta on laskettu pois ne erot, joille on kulloinkin löydetty selittäviä tekijöitä. Jos tutkimuksessa voidaan ottaa kaikki oleelliset taustamuuttujat huomioon, jäljelle jäävän palkkaeron voidaan sanoa edustavan sukupuolten erilaista kohtelua. (Petäjäniemi 2004.)

Naisten ja miesten samapalkkaisuusvaatimukset perustuvat lakeihin ja normeihin. Sama palkka samasta ja samanarvoisesta työstä sukupuolesta riippumatta on yleisesti hyväksytty oikeudenmukaisen palkkauksen periaate. Yhdistyneiden kansakuntien ihmisoikeuksien julistuksen mukaan jokaisella on oikeus ilman minkäänlaista syrjintää samaan palkkaan samasta työstä (artikla 23). Myös yksi Euroopan yhteisöjen perustamissopimuksen (Rooman sopimus 1957) peruseriaatteista on, että miehille ja naisille maksetaan samasta työstä sama palkka (artikla 141, ennen 119). Euroopan neuvoston direktiivillä (75/117/ETY) samapalkkaisuus on ulotettu koskemaan myös samanarvoista työtä (Tasa-arvolain uudistamistoimikunnan mietintö, 2002).

---

<sup>2</sup> Kahdeksanneksi suurimmat, jos EU:n uusi jäsenmaa Viro otetaan tarkasteluun mukaan.



Naisten ja miesten samapalkkaisuus luetaan nykyisin yhdeksi Euroopan unionin perusoikeuksiin kuuluvaksi oikeudeksi. Rooman sopimuksen lisäksi myös Euroopan yhteisöjen tasa-arvodirektiiveissä kielletään sekä välitön että välillinen syrjintä työelämässä. Samapalkkaisuuden toteuttamisella tarkoitetaan sukupuoleen perustuvan syrjinnän poistamista kaikista tekijöistä, jotka vaikuttavat samasta tai samanarvoisesta työstä maksettavaan korvaukseen. Samapalkkaisuusdirektiivissä on määräykset mm. siitä, että miesten ja naisten palkkaperusteena käytettävän luokittelun pitää perustua samoihin tekijöihin, eikä luokitteluun saa sisältyä sukupuoleen perustuvaa syrjintää. Kansallisesta lainsäädännöstä ja hallinnollisista määräyksistä tulee poistaa samapalkkaisuusperiaatteen vastainen sukupuoleen perustuva syrjintä, ja työehto- ja työ sopimusten samapalkkaisuusperiaatteen vastaiset määräykset tulee voida muuttaa tai julistaa mitättömiksi. Jos työntekijä katsoo joutuneensa loukatuksi, koska samapalkkaisuusperiaatetta ei ole noudatettu, hänellä tulee olla oikeus esittää vaatimuksensa viime kädessä jäsenmaan tuomioistuimessa. Tähän mahdollisuuteen turvautunut työntekijä tulee suojata työnantajan mahdollisena vastatoimenpiteenä suorittamalta irtisanomiselta. (Lahti ym. 2004.)

Samapalkkaisuussäännöksiä voidaan soveltaa sellaisiin tapauksiin, joissa vertaillaan saman työnantajan piirissä vastakkaista sukupuolta olevien työntekijöiden töitä toisiinsa. Säännökset eivät puutu samaa sukupuolta olevien palkkaeroihin, vaikka ne objektiivisesti tarkasteltuna olisivat perusteettomia. Euroopan unionin neuvosto tote si vuosina 2002 ja 2004 Suomelle antamissaan suosituksissa työllisyyspolitiikan toteuttamisesta, että Suomen tulisi tarvittavin toimin kaventaa sukupuolten välisiä palkkaeroja ja vähentää työmarkkinoiden sukupuolen mukaista segregatiota (Petäjäniemi 2004).

Naisten ja miesten samapalkkaisuuden toteutuminen edellyttää, että kaikki palkanosat ovat sukupuolia syrjimättömiä. Vuonna 1951 hyväksyttiin Kansainvälisen työjärjestö ILO:n samapalkkaisuussopimus (sopimus n:o 100), jonka Suomi ratifioi vuonna 1963. Sopimuksessa palkalla, jota samapalkkaisuusperiaate koskee, tarkoitetaan perus- tai minimipalkan lisäksi myös muita palkkaetuja, jotka työnantaja suoraan tai välillisesti suorittaa työntekijälle työsuhteen perusteella joko rahana tai luontoisetuna. Ennen ILO:n sopimuksen ratifiointia valtion viroissa oli käytössä naisten ja miesten erilliset palkkaluokat (Nummijärvi 2004).

Suomessa tasa-arvolaki (1986/609) on kansallisen lainsäädännön osalta keskeisin naisten ja miesten tasa-arvoa ja samapalkkaisuutta normittava laki. Perustuslain (1999/731) määrittelemissä perusoikeuksissa kielletään yhdenvertaisuutta käsittelevässä luvussa ilman hyväksyttävää perustetta sukupuolen perusteella eri asemaan asettaminen, sekä todetaan sukupuolten tasa-arvoa työelämässä, erityisesti palkkauksessa edistettävän siten, kuin lailla tarkemmin säädetään (perusoikeudet 6 §). Työsopimuslakiin (2001/55) sisältyy (2. luku 2 §) yleinen syrjintäkielto ja velvoite tasapuoliseen kohteluun. Sukupuoleen perustuvan syrjintäkiellon osalta lainkohdassa viitataan tasa-arvolakiin. Rikoslain työrikoksia koskevassa luvussa 47 kriminalisoitu työsyryjintä sisältää käsitteenä myös sukupuoleen perustuvan syrjinnän (3 § 2004/302). Rikoslain perusteella sukupuoleen perustuva palkkasyryjintä saattaa siten jossakin tapauksissa tulla rangaistavaksi. (Lahti ym. 2004.)

Vuonna 1986 annettua ja 1.1.1987 voimaan tullutta tasa-arvolakia on myöhemmin tarkennettu ja uusittu. Tasa-arvolaisissa velvoitetaan viranomaiset ja työnantajat aktiivisiin toimenpiteisiin naisten ja miesten tasa-arvon toteuttamiseksi työelämässä. Naisten ja miesten palkkauksellisen tasa-arvon osalta lakiin sisältyy syrjintäkielto, joka kieltää soveltamasta sukupuolen perusteella muihin nähden epäedullisempia palkka- tai muita työsuhteen ehtoja saman työnantajan palveluksessa. Laki velvoittaa työnantajaa antamaan syrjintäepäilyssä selvityksen menettelystään ja luovuttamaan henkilöstön edustajalle henkilöstöryhmää tai yksittäisen henkilön palkkaa koskevia tietoja tämän suostumuksella. Työnantaja on lisäksi velvollinen suorittamaan syrjintätapauksissa hyvitystä.

### **3.2 TYÖN VAATIVUUDEN JA TYÖSUORITUKSEN ARVIOINTIIN PERUSTUVAT PALKKAUSJÄRJESTELMÄT PALKKATASA-ARVON EDISTÄJINÄ**

Työn vaativuuden arviointia on pidetty keskeisenä keinona määrittää samanarvoinen työ, josta EU:n samapalkkaisuusdirektiivi ja Suomen tasa-arvolaki velvoittavat mak samaan samaa palkkaa (Isotalus 1989; Acker 1990). Työn vaativuuteen perustuvia palkkausjärjestelmiä on Suomessa nykyisin käytössä muun muassa teollisuuden sopimusaloilla, valtionhallinnossa sekä kasvavassa määrin myös kuntasektorilla.

Palkkausjärjestelmä uudistusten tavoitteena on usein parantaa palkkauksen kannustavuutta ja oikeudenmukaisuutta. Oikeudenmukaisina palkan määrityksen kriteereinä pidetään yleisesti sitä, että samasta työstä maksetaan sama palkka, ja että palkka suurenee työn vaativuuden lisääntyessä sekä pätevyyden ja suorituksen parantuessa. Näihin tavoitteisiin on pyritty työn vaativuuteen ja työsuorituksen arviointiin perustuvilla palkkausjärjestelmillä. Sukupuolten välisten palkkaerojen on katsottu johtuvan osittain naisten tekemän työn aliarvostuksesta ja siitä, että naisvaltaisissa töissä vaadittavia taitoja ei arvosteta samassa määrin kuin miesten töiden vaatimuksia. Esimerkiksi Kandolinin (1991) tutkimuksessa kävi ilmi, että työtehtävien erilaisista vaatimuksista myös maksettiin naisille ja miehille eri tavalla. Palkkaeroja on katsottu voitavan pienentää luomalla työn vaativuuden arviointimenetelmiä, joissa nais- ja miesvaltaisissa ammateissa vaadittavat taidot otetaan samanarvoisina huomioon (Acker 1990; Kandolin 1991). Vuorisen ym. (1993) tutkimuksessa tarkasteltiin 156 työn vaativuutta valtio-, kunta- ja teollisuussektorilla sekä yksityisellä palvelualalla. Tutkimuksessa naisvaltaiset työt osoittautuivat kokonaisvaativuuden osalta yhtä vaativiksi kuin miesten työt.

EU:n samapalkkaisuusdirektiivi ei velvoita työn vaativuuden arviointimenetelmien käyttämiseen, mutta direktiivi kieltää syrjinnän sukupuolen perusteella silloin, kun tällaisia järjestelmiä käytetään palkkauksen määrittelemiseksi (Petäjäniemi 2004). Euroopan yhteisön tuomioistuimen päätökset ovat täsmentäneet sekä samapalkkaisuusdirektiivin että Rooman sopimuksen tulkintaa.

Miesten ja naisten samapalkkaisuuden toteutumisen edellytyksenä on, että kaikki palkkarakenteen osat ovat sukupuolia syrjimättömiä. Työn vaativuuden mukaan määritettävää tehtäväkohtaista palkanosaa täydentävä henkilökohtainen palkanosa on ominainen nimenomaan suomalaiselle palkkamallille. Uusissa palkkausjärjestelmissä

henkilökohtainen palkanosa määritellään yleensä henkilön suoriutumisen tai pätevyyden arvioinnin kautta.

Työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät eivät kuitenkaan ole helppo tai yksinkertainen ratkaisu sukupuolten välisen palkkatasaarvon saavuttamiseksi. Ensinnäkin työmarkkinat ovat Suomessa segregoituneet ja kahtiajakoa mukailee virka- ja työehtosopimusjärjestelmä. Naiset ja miehet työskentelevät pitkälti eri työntajasektoreilla, eri ammatti- ja sopimusaloilla sekä eri tehtävissä tai toimiasemissa ammatti- ja sopimusalojen sisällä. Täydellistä palkkatasaarvoa ei voida saavuttaa ilman tämän segregaaation vähentämistä. Yhdenmukaisesti EU:n normien kanssa Suomen tasa-arvolain miesten ja naisten samapalkkaisuutta koskevat velvoitteet rajoittuvat koskemaan saman työnantajan piirissä olevaa henkilöstöä. Esimerkiksi kunta-alalla ja yksityisellä sektorilla saman työnantajan palveluksessa olevat työntekijätkin saattavat kuitenkin kuulua usean työehtosopimuksen ja sopimuskäytännöistä johtuen tällöin myös erilaisten palkkaus- ja työn vaativuuden arviointijärjestelmien piiriin. (Lahti ym. 2004.)

Toinen ongelma liittyy työn vaativuuden arviointijärjestelmien käyttöön ja soveltamiseen työpaikoilla. Palkkausjärjestelmien uudistaminen on edennyt eri sektoreilla eri tahtiin monin eri tavoin. Käytössä on työ- ja virkaehtosopimus pohjaisia tai konsulttipohjaisia järjestelmiä, joko valmiita tai räätälöityjä järjestelmiä sekä omia, työpaikkakohtaisia järjestelmiä, jotka on otettu käyttöön erilaisten prosessien ja sopimusten tuloksena. Myös työn vaativuuden arviointijärjestelmien soveltamisprosessit työpaikkatasoilla poikkeavat suuresti toisistaan ja saattavat asettaa sukupuolet eriarvoiseen asemaan. Järjestelmän käyttöön ja soveltamiseen liittyvät myös itse järjestelmän sisältämät vaativuustekijät ja niiden mahdollinen epätasa-arvoisuus. Käyttöön otettava järjestelmä voi esimerkiksi painottua asiantuntijatyön vaativuuden ulottuvuuksien mittaamiseen. Mikäli organisaation sukupuolijakauma on vinoutunut siten, että naisia on eniten suorittavan tason tehtävissä ja vähän asiantuntijatehtävissä, voi arvioinnin lopputulos olla sukupuolten palkkatasaarvon toteutumisen kannalta kyseenalainen. Palkkausjärjestelmän soveltamisen oikeudenmukaisuuteen vaikuttaa myös se, kuinka valmiita ja koulutettuja esimiehet ovat tekemään arviointeja. Työn vaativuuden arvioinnin kautta saavutetut tulokset voidaan myös eliminoida palkkarakenteen muilla palkanosilla, mikäli ne eivät toteuta sukupuolten samapalkkaisuusperiaatetta. (Lahti ym. 2004.)

Keskeinen ongelma samapalkkaisuusperiaatteen toteuttamisessa on se, kuinka vertailla täysin erilaisten töiden vaativuutta. Toisaalta ongelmia voi aiheuttaa myös se, että on kehitetty useita eri menetelmiä sen sijaan, että olisi pyritty yhtenäiseen käytäntöön organisaation sisällä tai toimialan sisällä. Samapalkkaisuuden toteuttaminen tai sen toteutumattomuuden todentaminen muodostuu haasteelliseksi yhteisten periaatteiden ja saman mittausjärjestelmän puuttuessa, jolloin töiden vertailtavuus estyy. Monen rinnakkaisen arviointijärjestelmän käyttö saattaa luoda keinotekoisia rajoja yrityksen henkilöstön kehittymiselle. Palkkausjärjestelmät, jotka rajataan koskemaan vain tiettyä henkilöstöryhmää, voivat rikkoa työryhmien sisäistä yhteistyötä ja henkilöiden yksilöllistä kehittymistä ryhmän sisällä.

Työn vaativuuden arviointimenetelmiin kohdistuvassa kritiikissä on kiinnitetty huomiota menetelmien kulttuurisidonnaisuuteen ja tästä johtuvaan organisaatioiden kult-

tuuristen oletusten ja käytäntöjen toistamiseen (Steinberg ym. 1987; Acker 1990). Myös voimakkaasti sukupuoleen sidoksissa oleva nimike voi aiheuttaa vinoumia arvioinnissa (McShane 1990; Acker 1992). Barbara Reskin (1991) näkee työn vaatavuuden arvioinnin sosiaalisena neuvotteluna, jossa sosiaalisia resursseja kontrolloimaan pystyvät tahot määräävät sen, mitkä työt katsotaan vaativiksi. Työn vaatavuuden arviointia, kuten muutakin palkan määrittelyä, pidetään poliittisena kamppailuna (ks. esim. Spenner 1990; Steinberg 1990).

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimusprojektien tavoitteina oli tutkia ja analysoida valtion palkkausjärjestelmä-uudistusta sekä kehittää työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien toimivuutta ja tasa-arvovaikutuksia valtiosectorilla. Tutkimusprojekteissa selvitettiin, miten palkkausjärjestelmä-uudistukset on organisaatioissa toteutettu, miten toimiviksi uudet järjestelmät on koettu, ja miten uudistus on vaikuttanut sukupuolten välisiin palkkaeroihin. Lisäksi tarkasteltiin minikäläinen vaikutus erilaisilla kehittämis- ja soveltamistavoilla on palkkausjärjestelmä-uudistuksen onnistumiseen ja järjestelmän toimivuuteen.

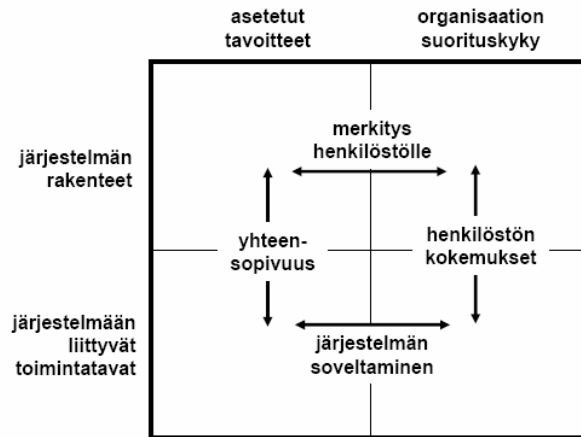
Edellä esitetyt tavoitteet huomioiden tutkimuskysymykset asetettiin seuraavasti:

1. Miten palkkausjärjestelmä-uudistukset on toteutettu organisaatioissa?
2. Miten uusi palkkausjärjestelmä on vaikuttanut naisten ja miesten palkkoihin sekä sukupuolten välisiin palkkaeroihin?
3. Miten uudet palkkausjärjestelmät toimivat suhteessa niille asetettuihin tavoitteisiin?
4. Mikä vaikutus erilaisilla kehittämistavoilla on ollut muutoksen onnistumiseen ja järjestelmän toimivuuteen?
5. Miten uusia palkkausjärjestelmiä ja niiden soveltamismenetelmiä voidaan kehittää, jotta tasa-arvovaikutukset ja asetetut tavoitteet toteutuvat?

### 4.2 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS JA TUTKIMUSOTE

#### 4.2.1 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen viitekehys on käytetty Teknillisen korkeakoulun palkkausjärjestelmätutkimuksessa kehitettyä mallia, jonka lähtökohtana on ollut työn vaativuuden arviointiin sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien toimivuuden arviointi. Tutkimusraportissa käytetty viitekehys on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2 Tutkimuksen viitekehys.

Suunnitelmallinen palkkausjärjestelmäuudistus lähtee tavoitteiden asetannasta. Uudistukselle asetetut tavoitteet tulee miettiä huolella ja kirjata ylös. Tämän jälkeen edessä on itse palkkausjärjestelmän valinta tai rakentaminen. Vaihtoehtoina on joko valmiin konsulttipohjaisen järjestelmän valinta tai oman järjestelmän rakentaminen. (Valtion työmarkkinalaitos 1996; Lahti ym. 2004.) Palkkausjärjestelmäuudistuksen eteneminen tulee suunnitella tarkasti, kuten mikä tahansa kehittämisprojekti (Kotter 1996). Suunnitelmassa on määriteltävä tarkkaan mm. miten uudistusprosessi tullaan viemään läpi, mitkä ovat eri osapuolten vastualueet, miten ja missä aikataulussa järjestelmä tullaan ottamaan käyttöön sekä miten tiedottamisesta ja kouluttamisesta huolehditaan (Valtion työmarkkinalaitos 1996).

Palkkausjärjestelmä pitää sisällään paitsi palkkaustavan, myös siihen liittyvät toimintaprosessit. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että palkkausjärjestelmän soveltamiseen liittyvät menetelmät ovat vähintäänkin yhtä tärkeitä tai jopa tärkeämpiä kuin itse palkan suuruus (Mulvey ym. 2002). Tässä tutkimuksessa palkkausjärjestelmää on tarkasteltu palkkausjärjestelmän tarkoituksen, rakenteen, organisaation määrittämien toimintaperiaatteiden ja ohjeiden sekä esimiesten soveltamismenetelmien muodostaman kokonaisuuden avulla.

#### 4.2.2 Tutkimusote

Tutkimusta voidaan luonnehtia tapaustutkimukseksi, jossa pyritään ymmärtämään ja selvittämään kohdeorganisaatioissa tapahtunutta palkkausjärjestelmäuudistusta, järjestelmän toimivuutta ja soveltamiseen liittyviä ulottuvuuksia niin kvalitatiivisen kuin kvantitatiivisen aineiston valossa. Tapaustutkimus oli luonteva valinta luoda tutkimusasetelma palkkausjärjestelmän muutoksenhallinnan ja toimivuuden tutkimisen ympärille. Tapaustutkimus on riippuvainen käsillä olevasta todellisesta tilanteesta, jota tutkija ei voi keinotekoisesti järjestää (Mäkelä 1998). Tapaustutkimukset voivat koostua yhdestä tai useammasta tapauksesta ja niiden tarkoituksena voi olla tapahtumien tai prosessien kuvaaminen, teorian testaaminen tai sen luominen. (Eisenhardt 1989; Niinistö 1984; Syrjälä ym. 1994; Yin 1989.) Tässä tutkimuksessa on kyseessä usean tapauksen tutkimus, joka kohdistuu palkkausjärjestelmäuudistuksen

muutokseen, toimivuuteen, soveltamiseen ja palkkavaikutuksiin kuudessa valtion organisaatiossa.

Tapaustutkimuksen tavoitteena on monimutkaisten ilmiöiden parempi ymmärtäminen tutkimalla ilmiötä sen todellisessa kontekstissa erilaisia tiedonhankintamenetelmiä ja lähteitä hyödyntäen (ks. Eisenhardt 1996; Gummesson 1991; Stake 1995; Yin 1994). Tapaustutkimus on luonteva lähestymistapa silloin, kun kyseessä on käytännön ongelmien kokonaisvaltainen tarkastelu ja kuvaus, jota ei voida tehdä irrallaan tietystä tilanteesta tai tapahtumaketjusta. Tapaustutkimuksen avulla toimintaa voidaan ymmärtää tietyssä tilanteessa syvällisemmin kaikkien tutkimukseen osallistuneiden kannalta. (Eisenhardt 1989; Gummesson 1991; Syrjälä ym. 1994; Yin 1989.)

Toisaalta tutkimuksessa on myös evaluaatiotutkimukselle ominaisia piirteitä (esim. Stenhouse 1985; Syrjälä ym. 1994). Tutkimuskohdetta, ts. palkkausjärjestelmää ja sen toimivuutta arvioidaan osallistuneiden henkilöiden näkökulmasta. Tätä kautta selvitetään, mitkä tekijät luovat edellytyksiä ja toisaalta ehkäisevät onnistunutta palkkausjärjestelmäuudistusta, järjestelmän soveltamista ja toimivuutta. Tällöin keskeiseen rooliin nousevat ne palkkausjärjestelmän käyttöönottoon ja soveltamiseen liittyvät käytännöt, joiden kautta palkkausjärjestelmän merkitys välittyy henkilöstölle ja yksittäiselle henkilölle. Lisäksi tärkeiksi tekijöiksi nousevat yksittäisten toimijoiden kokemukset, ja tutkimuksen johtopäätöksenä annettavat käytännön suositukset paremman ja toimivamman palkkausjärjestelmän toteuttamiseksi. (vrt. Herman ym. 1987, 21; Niinistö 1984, 102; Patton 1990, 95.)

Tutkimuksessa on myös prosessievaluaatiotutkimuksen (esim. Dave 1980, 476-478; Vaherva 1988, 108) piirteitä, koska tarkoituksena on kuvata palkkausjärjestelmän käyttöönotto, toimivuus ja soveltaminen sekä järjestelmän koetut vaikutukset ja palkkavaikutukset kronologista järjestystä noudattaen. Sama prosessinomaisuus leimaa voimakkaasti tutkimuksen tiedonkeruuta ja tehtyjä kehittämisinterventioita. Arviointi, jossa mitataan vain hankkeen alkua- ja lopputilanne, jää irralliseksi itse muutosprosessista, joka on toimintatutkimuksen ydin. Prosessievaluaatio erittelee tekijöitä, jotka vaikuttivat toiminnan suunnitteluun ja toteuttamisen saamiin muotoihin. Tämä vaatii yleensä kvalitatiivisia menetelmiä, mutta siinä voidaan hyödyntää myös kvantitatiivista analyysiä. (Holmila 1999.) Tässä tutkimuksessa kvantitatiivisen aineiston (kyselyt ja palkka-aineistot) avulla kuvataan palkkausjärjestelmän tilaa organisaatiossa eri ajankohtina. Kvalitatiivisen aineiston (haastattelut) avulla selitetään puolestaan mahdollisten muutosten syytä ajankohtien välillä. Tutkimuskysymysten muotoilussa ja tutkimusraportin käsittelytavassa painottuvat kvalitatiivisen evaluaation ja prosessievaluaation näkökulmat, joissa on paljon yhtymäkohtia toimintatutkimuksen<sup>3</sup> tapaan painottaa ihmisten omia kokemuksia toiminnan tulosten arvioinnissa (Kasvio 1994, 25; Niinistö 1984, 102; Stenhouse 1985; Syrjälä ym. 1994).

---

<sup>3</sup> Toimintatutkimuksella tarkoitetaan tässä tutkimusotetta, jolle ominaisia ovat seuraavat piirteet: tutkijoiden ja tutkittavien yhteistyö, tasavertaisuus ja yhteinen osallistuminen, ongelmakeskeisyys, suuntautuminen käytännön ongelmien ratkaisemiseen, muutos (työ)toiminnassa, tutkittavien ilmiöiden niin teoreettinen käsittäminen kuin käytännöllinen hallinta sekä tutkimusprosessin sykliisyys (vrt. Argyris ym. 1985, Greenwood ym. 1993, Gummesson 1991, Kasvio 1994, Kuula 1994, Syrjälä ym. 1994). Monet näistä piirteistä ovat yhteisiä myös kvalitatiiviselle tapaustutkimukselle (vrt. Stenhouse 1985, Syrjälä ym. 1994).



Raportin palkka-analyyseilla pyritään vastaamaan kysymykseen, miten työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät ovat vaikuttaneet naisten ja miesten palkkoihin sekä sukupuolten välisiin palkkaeroihin tutkimuksessa mukana olleissa organisaatioissa. Ennakko-oletuksena on aiempien tutkimusten ja teorian perusteella ollut, että työn vaativuuden- ja työsuorituksen arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät voivat kaventaa sukupuolten välistä palkkaeroa organisaatioissa (ks. luku 3.2). Sukupuolten välisestä palkkaerosta puhuttaessa käytetään usein samapalkkaisuuden käsitettä. Samapalkkaisuudella tarkoitetaan, että paitsi samasta myös samanarvoisesta työstä tulisi maksaa samaa palkkaa. Samaa palkkaa tulisi maksaa myös samanarvoisesta pätevyydestä ja suoriutumisesta. Työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointiin perustuvissa palkkausjärjestelmissä lähdetään siitä, että arviointiprosesseilla määritellään, mitkä työt ovat vaativuudeltaan samanarvoisia, ja mitkä työsuoritukset ovat samanarvoista. Lopullinen palkka määräytyy näiden arviointien perusteella, eikä suoraan esimerkiksi tehtävänimikkeen mukaan. Samanarvoista työtä ei siis välttämättä tehdä saman nimikkeen alla, mutta toisaalta eri nimike ei tarkoita, etteikö työ voisi olla samanarvoista. Tästä syystä tämän raportin palkka-analyyseilla ei voida arvioida, maksetaanko organisaatioissa edellä mainitun määrittelyn mukaan samanarvoisesta työstä samaa palkkaa, koska tällöin tulisi tuntea myös kukin yksittäinen arviointiprosessi ja arvioida sen objektiivisuus. Sen sijaan voidaan tarkastella sitä, saavatko naiset ja miehet saman vaativuusluokan töistä samaa palkkaa ja onko miesten ja naisten työsuoritusten arviointien tasoissa eroa eri organisaatioissa.



### 4.3 TUTKIMUSKOHDE

Tutkimuskohteena olivat palkkausjärjestelmäuudistukset valtion virastoissa ja laitoksissa. Kohdeorganisaatiot valittiin yhteistyössä Valtion työmarkkinalaitoksen kanssa, joka tiedotti organisaatioille mahdollisuudesta osallistua projektiin. Ilmoittautuneiden joukosta mukaan valittiin kuusi valtion organisaatiota. Organisaatioita valittaessa pääkriteerinä käytettiin sitä, että organisaatiolla oli käytössä tai siellä oltiin ottamassa käyttöön analyyttistä työn vaativuuden ja/tai henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvaa palkkausjärjestelmää. Taulukossa 1 on esitetty perustiedot tutkimukseen osallistuneista organisaatioista.

*Taulukko 1 Organisaatioiden henkilöstömäärät ja sukupuolijakaumat.*

Organisaatio	Henkilömäärä	Naisia %	Miehiä %
Ulkoasiainministeriö	1753	63	37
Turvatekniikan keskus	120	43	57
Ilmatieteen laitos	554	40	60
Geologian tutkimuskeskus	839	67	33
Suomen Akatemian hallintovirasto	162	76	24
Väestörekisterikeskus	116	62	38

### 4.4 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT

Toimintatutkimuksen perinteen mukaisesti tutkimusprojektit toteutettiin organisaation sisällä työskentelevien henkilöiden ja organisaation ulkopuolelta tulevien tutkijoiden yhteistyönä. Tutkimuskohteet olivat aktiivisia osanottajia ja tutkijoilla oli yhteisvastuullinen suhde tutkimuksen kohteena oleviin organisaatioihin ongelmien ratkaisemisessa. Tutkimusaineisto koostuu organisaatioista kerätyistä palkkatilastoista, kyselyistä ja haastatteluista. Lisäksi jokaisesta organisaatiosta kerättiin tutkimuksen alkuvaiheessa erilaisia dokumentteja ja ns. mallinnuslomake, jonka avulla selvitettiin palkkausjärjestelmäuudistuksen taustaa, toteutusta ja nykytilaa.

#### 4.4.1 Kyselyt

Kyselyaineisto koottiin kyselylomakkeella kohdeorganisaatioiden esimiehiltä ja alaisilta. Osassa organisaatioista kysely toimitettiin koko henkilöstölle, mutta henkilöstömäärältään suurempien organisaatioiden kohdalla valittiin kattava otos. Kohdejoukkoa lähestyttiin kahdella kyselylomakkeella, jotka kohdennettiin vastaajan henkilöstöaseman mukaan joko esimiehille tai alaisille (ks. liite 1).

Kyselylomakkeen osa-alueiden sisällön valinnassa ja väittämien muotoilussa olivat apuna mm. Teknillisessä korkeakoulussa tehdyt Tulospalkkaus-arviointitutkimukset<sup>4</sup>, Palkitsemisen tila Suomessa -tutkimus<sup>5</sup>, Tasa-arvo-kyselytutkimukset<sup>6</sup> sekä arviointi-

<sup>4</sup> Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. ja Palva, A. (2002): Toimiva tulospalkkaus - opas kehittämiseen.

<sup>5</sup> Hakonen N., Hakonen A., Kuronen T., Hulkko K. ja Palva A. (2001): Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2001.

ja valtavirtaistamismenetelmät<sup>7</sup>. Kyselylomake sisälsi kuusi kysymysoosaa, jotka muodostuivat useasta tiiviistä kysymyspatterista. Kysymyspatteri muodostui lyhyistä väittämistä, joihin pyydettiin vastauksia Likert-tyyppisellä kuusiportaisella asteikolla (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä ja 9=en osaa sanoa tai en tiedä). Osassa kysymyksiä käytettiin kuusitasoista asteikkoa -2 – +2, jossa -2 viittaa erittäin kielteiseen arvioon ja +2 erittäin myönteiseen arvioon. Kyselyn lopussa tarjottiin vastaajalle vielä mahdollisuus kertoa näkemyksensä omin sanoin.

Kyselyaineiston keräämisessä pyrittiin mahdollisimman hyvin saamaan esiin palkkausjärjestelmän kehittämisen ominaisuudet niiden oikeissa suhteissa. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista, eikä vastauksia karhuttu. Kohdeorganisaation yhteyshenkilö toimitti henkilöiden nimet sekä yhteystiedot. Vastaajille lähetettiin suljetussa kirjekuoressa saatekirjeellä varustettu kysely sekä palautuskirjekuori. Kyselylomakkeet toimitettiin kohdeorganisaatioon postitse yhdessä paketissa, josta ne sisäisessä postituksessa jaettiin vastaajille.

Kysely toimitettiin vastaajille kahtena ajankohtana (mallinnus- ja arviointivaiheissa). Ensimmäisen kyselyn tarkoituksena oli selvittää palkkausjärjestelmän kehittämiseen ja nykytilaan liittyvää asennoitumista. Toisen, eli arviointivaiheen kyselyn tarkoituksena oli selvittää muutoksia, joita asenteissa oli tapahtunut verrattuna ensimmäisen vaiheen kyselyyn. Mallinnusvaiheen kyselyt toteutettiin organisaatiosta riippuen joko syksyllä 2003 tai alkuvuodesta 2004. Arviointivaiheen kysely toteutettiin kaikissa organisaatioissa toukokuussa 2005. Otokset eivät olleet täysin identtisiä eri ajankohdina mm. organisaatioissa tapahtuneiden henkilöstövaihdosten vuoksi. Taulukossa 2 on esitetty kyselyn vastausprosentit ja vastaajien määrät. Organisaatiokohtaiset vastausmäärät löytyvät liitteestä 2.

*Taulukko 2 Mallinnusvaiheen ja arviointivaiheen kyselyiden kokonaisvastausmäärät.*

Ajankohta	Kokonaisotos	Vastausmäärä	Vastausprosentti
Mallinnuskysely	1283	574	45 %
Arviointikysely	1214	417	34 %

#### 4.4.2 Haastattelut

Haastatteluaineisto kerättiin ns. teemahaastattelun periaatteiden mukaisesti. Teemahaastattelu on muunnelma puolistrukturoidusta haastattelusta<sup>8</sup> (ks. esim. Hirsijärvi ym. 1995). Teemahaastattelu on luonteeltaan eksploratiivinen menetelmä, jonka avulla hahmotetaan tutkijalle vieraita sosiaalisia ympäristöjä ja tutkitaan ilmiötä tai

<sup>6</sup> Lehto, A.-M. ja Sutela, H. (1998): Tehokas, tehokkaampi, uupunut. Työolotutkimuksen tuloksia 1977–1997; Kalimo, R. ja Toppinen, S. (1997): Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä.

<sup>7</sup> <http://www.eurofem.net/valtavirtaan/menetelmia.html>, Horelli, L. ja Saari, M. (toim.) (2002): Tasa-arvoa valtavirtaan. Tasa-arvon valtavirtaistamisen menetelmiä ja käytäntöjä.

<sup>8</sup> Tutkimuksessa käytettävä teemahaastattelu pohjautuu Mertonin, Fiskin ja Kendallin (1956) kohdenetun haastattelun menetelmään, jossa haastateltavan tulee saada tuoda esille kaikki haluamansa näkökohdat ja reaktioiden tulee saada olla mahdollisimman spesifejä. Haastattelun tulee auttaa haastateltavaa kuvaamaan tutkittavan ilmiön kokemuksellisia, tiedollisia ja odotuksia vastaavia merkityksiä. (Hirsijärvi ym. 1995.)

asiaa, josta halutaan saada mielipiteitä, ajatuksia ja kriittisiä kannanottoja haastateltavilta (Hirsijärvi ym. 1995).

Teemahaastattelussa käsitellään tutkittavaa aluetta etukäteen suunniteltujen teema-alueiden pohjalta. Menetelmältä puuttuu kuitenkin strukturoidun haastattelun tunnusmerkit, kuten kysymysten tarkka muotoilu ja järjestys, jolloin haastateltavalla on suurempi vaikutus tilanteen kulkuun kuin strukturoiduissa haastatteluissa (Hirsijärvi ym. 1995, 36). Teemahaastattelujen avulla haastateltavilla on itse mahdollisuus kertoa omin sanoin näkemyksistään ja kokemuksistaan. Tavoitteena on nostaa esiin sellaisia kysymyksiä, joita strukturoitu haastattelumenetelmä ei välttämättä tarjoa. (Hirsijärvi ym. 1995.)

Haastatteluihin valittiin kohdeorganisaatioiden esimiehiä, työntekijöitä ja henkilöitä, joilla oli/oli ollut keskeinen asema palkkausjärjestelmän kehittämisessä ja ylläpidossa (ns. avainhenkilöitä). Haastateltavien valintakriteerinä pidettiin sitä, että henkilöt edustaisivat organisaation palkkausjärjestelmän kehittämistä mahdollisimman monipuolisesti. Haastatteluiden teema-alueet ja haastatteluissa käytetyt kysymysrungot on esitetty liitteessä 3.

Haastatteluja tehtiin pääasiallisesti hankkeen alkuvaiheessa (ts. mallinnusvaiheessa), jolloin mallinnettiin uuden palkkausjärjestelmän kehittämisprosessin toteutus ja karotettiin henkilöstön mielipiteitä kehittämisprosessin toteuttamisesta sekä heidän asenteitaan uutta palkkausjärjestelmää kohtaan. Mallinnusvaiheessa haastateltiin avainhenkilöitä eli uutta palkkausjärjestelmää kehittämässä olleita henkilöitä sekä esimiehiä ja heidän alaisiaan. Osassa organisaatioita haastatteluja tehtiin myös kehittämisvaiheeseen kuuluneiden kehittämistoimenpiteiden yhteydessä. Taulukossa 3 on esitetty organisaatiokohtaisesti tehtyjen haastatteluiden määrät.

*Taulukko 3 Haastattelut kohdeorganisaatioissa.*

<b>Organisaatio</b>	<b>Avainhenkilöhaastattelut</b>	<b>Esimiesten ja muun henkilöstön haastattelut</b>
Ulkoasiainministeriö	7	14
Turvatekniikan keskus	6	14
Ilmatieteen laitos	5	14
Geologian tutkimuskeskus	5	11
Suomen Akatemian hallintovirasto	7	15
Väestörekisterikeskus	6	16

#### 4.4.3 Palkka-aineistot

Organisaatioista kerättiin palkka-aineistoja ajalta ennen ja jälkeen uuden palkkausjärjestelmän käyttöönottoa. Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot toimittivat palkka-aineistot itse. Tähän menettelyyn päädyttiin siitä syystä, että vaikka Tilastokeskuksen kautta olisi ollut mahdollista saada yhdenmukaisempia aineistoja, Tilastokeskuksen aineistot eivät olisi sisältäneet tietoja mm. työn vaativuusluokasta, joka on yksi oleellinen muuttuja tutkimuksen palkka-analyyseissa. Yhden organisaation kohdalla organisaatiosta toimitettuja palkkatietoja täydennettiin Tilastokeskuksen toimittamilla aineistoilla.

Organisaatioita pyydettiin toimittamaan paitsi analyysien kannalta relevantit palkka-muuttujat, myös taustatietoja kuten koulutus, ikä ja työkokemus. Kaikista organisaatioista ei kuitenkaan saatu kaikkia pyydettyjä tietoja ja tämä aiheutti joitakin rajoituksia analyyseille. Esimerkiksi tietoa työkokemuksesta ei ollut saatavilla kaikista organisaatioista ja lisäksi työkokemustieto oli myös ilmoitettu usealla eri tavalla, joten työkokemukseen perustuvien analyysien vertailu organisaatioiden välillä ei ollut mielekäästä. Myöskään viikkotyöaikatietoa ei saatu kaikista organisaatioista, joten kaikissa analyyseissa ei mahdollisia osa-aikaisuuksia kyetty ottamaan huomioon. Niiden organisaatioiden analyyseissa, joiden aineistossa tieto viikkotyöajasta oli saatavilla, tehtiin regressioanalyysit käyttäen tuntipalkkatietoa, koska tämän voidaan katsoa parantavan analyysien luotettavuutta. Toisaalta tämä heikentää eri organisaatioiden analyysien vertailukelpoisuutta, kun toisissa analyyseissa on käytetty tietoja kuukausipalkoista ja toisissa tuntipalkoista. Joidenkin organisaatioiden tiedoissa esiintyi puutteita myös mm. koulutuksen osalta ja näitä tietoja ei ollut saatavilla kaikista aineistossa olevista henkilöistä. Taulukossa 4 on tieto eri aineistojen luonteesta<sup>9</sup>. Yksittäisten organisaatioiden aineistoja on kuvattu tarkemmin organisaatiokohtaisten analyysien yhteydessä.

*Taulukko 4 Palkka-aineistojen luonne.*

Organisaatio	Aineiston luonne
Ulkoasiainministeriö	Otos
Turvatekniikan keskus	Kokonaisaineisto
Ilmatieteen laitos	Näyte
Geologian tutkimuskeskus	Kokonaisaineisto
Suomen Akatemian hallintovirasto	Kokonaisaineisto
Väestörekisterikeskus	Kokonaisaineisto

<sup>9</sup> Kokonaisaineistolla tarkoitetaan, että palkkatiedot saatiin kaikista UPJ:n piirissä olevista henkilöistä.

## 4.5 AINEISTOJEN ANALYSOINTI

### 4.5.1 Kysely- ja haastatteluaineistojen analyysi

Kyselyaineistot analysoitiin yleisin tilastollisin menetelmin SPSS 12.0 – ohjelmaa käyttäen. Aineistoja tarkasteltiin kokonaisuutena ja kohdeorganisaatioittain sekä lisäksi organisaatioaseman (esimies/alainen), palvelussuhteen pituuden ja sukupuolen mukaan.

Kyselyn väittämistä muodostettiin faktorianalyysin avulla palkkausjärjestelmän kehittämistä, toimivuutta ja soveltamista kuvaavia keskiarvomuuttujia. Faktorianalyysin lisäksi keskiarvomuuttujien lopulliseen muotoon vaikuttivat muodostettujen muuttujien sisällöllinen mielekkyys. Koska kyselyn kysymyksistä osa oli alun perin kielteisen väittämän muodossa, käännettiin ne keskiarvomuuttujia muodostettaessa myönteisiksi väittämiksi. Kyselyn keskiarvomuuttujat on kuvattu liitteessä 4.

Muodostettujen keskiarvomuuttujien sisäistä johdonmukaisuutta arvioitiin Cronbachin alfa-kertoimella. Keskiarvomuuttujat muodostaneet kysymykset ja muuttujien reliabiliteetit on esitetty liitteessä 5. Ryhmien (organisaatiot, organisaatioasema, palvelussuhteen pituus ja sukupuoli) välisten keskiarvojen tilastollisten merkitsevyyksien testaamiseen käytettiin varianssianalyysiä. Tilastolliset merkitsevyydet on esitetty seuraavasti: tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p \leq 0,001$ ), tilastollisesti merkitsevä ( $p \leq 0,01$ ) ja tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p \leq 0,05$ ). Merkitsevyytaso mittaa tehtyjen johtopäätösten luotettavuutta eli sitä, kuinka suurella todennäköisyydellä tuloksissa saadut erot vertailtavien ryhmien välillä johtuvat satunnaisvaihtelusta.

Haastatteluaineiston analysointi noudatti ns. aineistolähtöisen analyysin periaatteita (Eskola ym. 1998, 188). Analysointia ei tehty pelkästään vastaamalla tutkimuskysymyksiin, vaan analyysissa lähdettiin liikkeelle itse aineistosta, josta pyrittiin löytämään tutkittavan ilmiön kannalta oleellisia seikkoja. Tutkimusaineiston analysoinnin lähtökohdat noudattivat ns. realistisen luentatavan lähtökohtia (Silverman 1985). Aineistoa analysoitaessa sitä ei sisällöllisesti tarkasteltu totena tai epätotena, vaan todellisuuden tuotoksena ja tuottamisena. Näin ollen tutkimuksessa ei pyritä esittämään arvioita siitä, onko joku haastatteluissa esille nousseista väitteistä tai osa-alueista "oikeaa" tai "väärää", ainakaan implisiittisesti.

Kaikki haastattelut litteroitiin sanatarkasti. Litterointi tehtiin koko haastatteludialogista, joten mitään valikointia ei suoritettu. Aineistot litteroitiin ainoastaan puheen osalta, eikä siihen sisällytetty taukojen kestoja, huokauksia tai äänen painoja. Haastatteluaineiston analysointi alkoi jo haastattelutilanteessa. Haastattelujen jälkeen kirjattiin haastattelun synnyttämiä huomioita ylös muistiin ja tarkempi aineiston analysointi aloitettiin lukemalla litteroituja haastatteluja. Luvuvaihetta seurasi aineiston koodaus, jonka tarkoituksena oli tutkimuskohteen jäsentäminen ja aineistoa kuvaavien käsitteiden tuottaminen (ks. Eskola ym. 1998, 170). Aineiston luokittelua ohjasi aluksi haastattelurungon teema-alueiden mukainen järjestys. Aineisto teemoiteltiin siten, että jokainen aineiston palanen, useimmiten lyhyt kappale, sai kyseistä asiaa kuvaavan käsitteen eli koodin. Koodaus tehtiin organisaatiokohtaisesti, koska haastatteluiden tarkoituksena oli ensisijaisesti täydentää ja lisätä ymmärrystä organisaatio-

tiokohtaisiin tuloksiin, mutta myös toisaalta kuvata palkkausjärjestelmiin liittyvää problematiikkaa yleisemmällä tasolla.

#### 4.5.2 Palkka-aineistojen analyysi

Aineistojen erilaisuudesta sekä organisaatioiden erityispiirteistä johtuen organisaatiokohtaiset palkka-analyysit poikkeavat jonkin verran toisistaan. Tässä raportissa esitellään aluksi organisaatiokohtaisia analyyseja pyrkimyksenä kuvata yksityiskohdallisesti palkkausjärjestelmän vaikutukset kussakin organisaatiossa. Lopuksi eri organisaatioiden mahdollisimman vertailukelpoisia analyyseja on koottu rinnakkain.

Raportin palkka-analyysit koostuvat palkkakeskiarvojen vertailuista sekä regressioanalyyseista. Palkkakeskiarvojen vertailuissa, kuten myös muissa analyyseissa, on eri organisaatioissa jouduttu käyttämään hieman erilaisia palkkamuuttujia, koska organisaatioista ei ollut saatavilla täysin vertailukelpoisia tietoja. Sukupuolittaisten keskiarvojen eroja tarkastellaan yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla. Kaikki palkkasummat on raportissa esitetty euroina.

Palkkakeskiarvojen vertailujen jälkeen esitetään regressiomalleja, joissa tarkastellaan palkkojen suuruuteen vaikuttavia tekijöitä ennen ja jälkeen uuden palkkausjärjestelmän käyttöönottoa. Koska miesten ja naisten palkkaerot saattavat johtua myös eroista esimerkiksi koulutuksessa ja työkokemuksessa, on regressioanalyysi hyödyllinen menetelmä, koska sen avulla pystytään vakioimaan muiden tekijöiden vaikutukset ja erottelemaan sukupuolivaikutus. Regressiomalleihin on valittu mukaan tekijöitä, joiden on ennakoitua oletettu selittävän esimerkiksi kokonaispalkan vaihtelua. Regressioanalyyseiden tarkoituksena ei tässä raportissa ole siis suoraan etsiä parhaiten palkkojen tai muiden selitettävien muuttujien vaihtelua selittäviä tekijöitä kussakin organisaatiossa, vaan tutkia, millainen vaikutus tietyillä tekijöillä, kuten esimerkiksi sukupuolella ja koulutuksella on palkanvaihteluun eri ajankohtina. Aineisto on myös asettanut joitakin rajoitteita muuttujien valinnalle. Projektin yhteydessä organisaatioille toimitettiin organisaatiokohtaiset analyysit, joissa saatettiin vastata joihinkin kyseistä organisaatiota erityisesti kiinnostaviin erityiskysymyksiin käyttämällä erilaisia organisaatiokohtaisia muuttujia. Tämän raportin palkka-analyysit on kuitenkin pyritty tekemään aineistojen eroista huolimatta keskenään mahdollisimman vertailukelpoisiksi.

Regressiomalleissa kaikki selittävät tekijät on lisätty malliin samanaikaisesti. Palkkoja koskevissa regressiomalleissa selitettävänä muuttujana on käytetty palkan luonnollista logaritmia, jotta on voitu tarkastella palkkojen suhteellisia muutoksia. Nämä palkkoja koskevat puolilogaritmiset regressiomallit ovat siis muotoa  $\ln Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_i X_i + \varepsilon$ .<sup>10</sup> Selittävän tekijän yhden yksikön muutoksen prosentuaalinen vaikutus selitettävänä olevaan palkkamuutukseen on tällöin laskettu kaavalla  $100 * (\exp(\beta) - 1)$  (ks. esim. Halvorsen ym. 1980). Kaikki analyysit on tehty SPSS 12.0 –ohjelman avulla.

---

<sup>10</sup>  $\alpha$  on vakio,  $\varepsilon$  virhetermi,  $\beta$ :t regressiokertoimia ja  $X$ :t selittäviä muuttujia.

## 5. TUTKIMUSTULOKSET

Seuraavaksi esitellään organisaatioittain kysely- ja haastatteluanalyysien sekä palkka-analyysien tuloksia. Kyselyiden osalta tilastollisesti merkitsevät (vähintään  $p \leq 0,05$ ) tulokset on esitetty tässä luvussa. Kyselyjen vastausmäärät, keskiarvot, haajonnot ja tilastolliset merkitsevyydet on esitetty liitteessä 6. Kyselyaineiston tuloksia tarkasteltaessa on huomioitava, että joidenkin organisaatioiden vastausprosentit jäivät melko alhaisiksi (ks. liite 2). Alle viiden tapauksen ryhmiä ei ole analysoitu itsenäisinä luokkina, jonka vuoksi joidenkin organisaatioiden osalta esimiesten ja muun henkilöstön sekä sukupuolten välisiä vertailuja ei ole voitu tuottaa. Lisäksi sukupuolen ja palvelussuhteen pituuden mukaan tehdyissä vertailuissa on mukana ainoastaan muussa kuin esimiesasemassa oleva henkilöstö.

### 5.1 ULKOASIAINMINISTERIÖ

#### 5.1.1 Muutoskertomus kysely- ja haastatteluaineiston valossa

##### **Palkkausjärjestelmän kehittämisprosessi**

Ulkoasiainministeriössä uuden palkkausjärjestelmän kehittämisprosessi käynnistyi 1990-luvun puolivälissä. Järjestelmän varsinainen käyttöönotto tapahtui loppuvuodesta 2003 ja lopullisen muotonsa järjestelmä tulee saamaan siirtymäkauden päättyessä vuonna 2007. Ulkoasiainministeriössä uudistuksen lähtökohtana oli kannustavan palkkausjärjestelmän luominen, sisäisten palkkarakenteiden uudelleen arviointi sekä ulkoisen palkkakilpailukyvyyn edellytysten parantaminen. Sukupuolten välisen tasa-arvon huomioiminen korostui kehittämisprosessin kuluessa mahdollisimman objektiivisena tehtävien vaatuuksien luokittelemisena sukupuoleen katsomatta. Tehtävän vaatavuuden arvioinnin tavoitteeksi oli asetettu oikeudenmukaisten sisäisten palkkarakenteiden luominen. Tehtäväkohtaisen palkanosan käyttöönotolla katsottiin tulevaisuudessa olevan suuri merkitys ministeriön urasuunnittelun apuvälineenä. Henkilökohtaisen palkanosan avulla haluttiin luoda uudenlainen ajattelutapa ja johtamisen toimintamalli siten, että työntekijät omalla toiminnallaan voivat vaikuttaa ansiokehitykseensä.

Palkkausjärjestelmän rakentaminen ajoittui useammalle vuodelle. Vuosien 1995–1996 aikana ministeriössä tehtiin järjestelmän sisällön kartoitusta. Ensimmäiset tehtäväkuvat laadittiin vuonna 1997. Valittujen 200 viitetehtävän vaatavuuden arviointia tehtiin vuosina 1998–1999 kolmessa eri arviointiryhmässä. Ryhmissä oli työnantaja- ja työntekijäpuolen edustajien lisäksi myös ulkopuolinen konsultti. Vuosien 2000–2003 aikana kaikki ministeriön tehtävät sijoitettiin vaatavuusjärjestykseen UPJ-kehittämistyöryhmän toimesta. Henkilökohtaisen palkanosan kehittäminen käynnistyi vuonna 2001 ja sen kehittämisestä vastasi myös UPJ-kehittämistyöryhmä.

Ulkoasiainministeriössä sovellettava palkkausjärjestelmä on Palkkavaaka. Tehtävän vaatavuuden arvioinnissa käytettävät kriteerit ovat tehtävän perustarkoitus, päätehtävät, tehtävien luonne ja laajuus, päätöksenteko ja ohjaus sekä rooli päätöksiä ja ratkaisuja tehtäessä. Henkilökohtaisen palkanosan määräytymisperusteita ovat työsuori-



tus ja tulostavoitteiden toteutuminen, ammattitaito ja pätevyys, työskentelytapa, kehitysmuotoisuus ja johtamis- ja esimiestaidot.

Tutkimuksessa selvitettiin henkilöstön arvioita siitä, miten palkkausjärjestelmän kehittämisprosessi vietiin läpi ulkoasiainministeriössä. Tutkimuksen ensimmäisen tarkasteluajankohdan kysely toteutettiin ulkoasiainministeriössä alkuvuodesta 2004. Uutta palkkausjärjestelmää oli tällöin sovellettu vasta muutaman kuukauden ajan. Kyselytulosten perusteella muussa kuin esimiesasemassa oleva henkilöstö arvioi kehittämisprosessin ristiriidattomuutta, suunnitelmallisuutta ja yhteistoiminnallisuutta keskimäärin hieman kriittisesti.<sup>11</sup> Sukupuolten välisen tasa-arvon huomioimista kehittämisprosessin kuluessa henkilöstö arvioi neutraalisti (ka 3,2). Samoin palkkausjärjestelmän kehittämiseen liittyvä koulutus ja tiedotus saivat henkilöstöltä arviointiasteikon keskivaiheille eli 3-tasolle yltävät arviot.<sup>12</sup> Palkkausjärjestelmän kehittäminen aloitettiin ulkoasiainministeriössä jo 1990-luvun puolivälissä. Kehittämistyö eteni verkalleen, ja varsinainen käyttöönotto tapahtui vasta vuosituhannen vaihteen jälkeen. Kehittämisprosessin ajallista venymistä voidaan ajatella yhtenä selityksenä sille, miksi henkilöstön arviot ovat kriittisiä prosessin suunnitelmallisuutta arvioitaessa.

Kyselyssä esimiesten vastausmäärä jäi melko alhaiseksi (n=7), mikä on huomioitava kyselyvastauksia tarkasteltaessa. Esimiehet arvioivat työntekijöitä myönteisemmin kehittämisprosessiin liittyneitä tiedottamista, kehittämisprosessin yhteistoiminnallisuutta ja koulutuksen riittävyttä.<sup>13</sup> Suhtautumista kehittämisprosessiin tarkasteltiin myös sukupuolen mukaan työntekijöiden osalta. Miesten arviot olivat naisten arviota myönteisempiä kaikkien muiden ulottuvuuksien osalta lukuun ottamatta ristiriidattomuutta. Tilastollisesti merkitsevä ero sukupuolten välillä oli kuitenkin vain arviotaessa tasa-arvoulottuvuutta.<sup>14</sup>

Vastaajat arvioivat kehittämisprosessin ristiriidattomuutta keskimäärin melko kriittisesti. Tämän tuloksen perusteella voidaan sanoa, ettei kehittämisprosessin toteutus tapahtunut täysin yhteisymmärryksessä eri henkilöstöryhmien kesken. Henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksina kehittämisprosessiin tuotiin haastatteluissa esiin organisaation henkilöstöyhdistyksen kautta vaikuttaminen. Henkilöstö valitsee yhdistyksen jäsenet ja henkilövalintojen kautta henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa yhdistyksen ajamiin asioihin. Haastatteluissa kerrottiin myös, ettei henkilöstö välttämättä tiedostanut omia vaikutusmahdollisuuksiaan, koska asiat oli koettu päätettävän jossakin henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien ulottumattomissa. Haastattelut kertoivat, että käyttöönoton lähestyessä ministeriön intranet oli toiminut aktiivisena keskustelufoorumina. Keskustelupalstalla oli vaihdettu runsaasti mielipiteitä ja ajatuksia uuden palkkausjärjestelmän puolesta sekä myös sitä vastaan.

---

<sup>11</sup> Ristiriidattomuus ka 2,5, suunnitelmallisuus ka 2,4 ja yhteistoiminnallisuus ka 2,5.

<sup>12</sup> Koulutus ka 2,9 ja tiedotus ka 2,9.

<sup>13</sup> Tiedottaminen (esimiehet ka 4,2 ja työntekijät ka 2,9), kehittämisprosessin yhteistoiminnallisuus (esimiehet ka 3,4 ja työntekijät ka 2,5) ja koulutuksen riittävyys (esimiehet ka 4,1 ja työntekijät ka 2,9).

<sup>14</sup> Tasa-arvon huomioiminen kehittämisprosessissa (miehet ka 3,6 ja naiset ka 3,0).



## Henkilöstön suhtautuminen uudistukseen

Henkilöstön muutosvalmiutta uutta järjestelmää kohtaan selvitetiin kyselyllä ja haastatteluilla. Henkilöstöä pyydettiin arvioimaan suhtautumistaan uudistusta kohtaan ennen UPJ:n käyttöönottoa, järjestelmän käyttöönottovaiheessa sekä kyselyn vastaushetkellä. Työntekijöiden suhtautuminen muuttui käyttöönottoprosessin edetessä kriittisempään suuntaan. Ennen käyttöönottoa henkilöstön keskimääräinen suhtautuminen oli jokseenkin myönteistä mutta käyttöönottovaiheessa ja kyselyn vastaushetkellä asenteet olivat muuttuneet kielteisemmiksi.<sup>15</sup>

Kyselyn toteuttamishetkellä uutta palkkausjärjestelmää oli ulkoasiainministeriössä sovellettu vasta muutaman kuukauden ajan. Koska järjestelmän siirtymäkausi oli vielä käynnissä, ei uusi palkkausjärjestelmä ollut tässä vaiheessa vielä näyttäytynyt henkilöstölle lopullisessa muodossaan. Haastattelut tukivat kyselytuloksia. Työntekijöiden haastatteluissa kävi ilmi, että epäluuloisuutta uutta järjestelmää kohtaan oli esiintynyt sen kehittämisvaiheessa. Epäluuloisuuden syiksi vastaajat kertoivat mm. ulkoasiainministeriön erityisluonteisen roolin verrattuna muihin valtionorganisaatioihin, minkä vuoksi uuden palkkausjärjestelmän soveltuvuus organisaation rakenteeseen, toimintatapoihin ja tavoitteisiin herätti kritiikkiä.

*”Suhtautuminen oli semmonen kuin suomalaisilla monesti on, vähän tämmönen skeptinen, että miten tämmöisiä massiivisia uudistuksia saadaan menemään läpi tämmöisessä talossa, joka kuitenkin poikkeaa aika paljon valtionhallinnosta muuten. Mut oli semmonen uteliaan kiinnostunut, sanotaan näin.”* Työntekijä

Haastatteluissa tuotiin esiin myös, että uudistukseen ei oltu kiinnitetty suuremmin huomiota sen kehittämisvaiheessa ja vasta konkreettisen uudistuksen toteutumisen myötä mielenkiinto asiaa kohtaan oli herännyt.

*”No se oli aika laimee (suhtautuminen). Mä en siihen suurempaa huomiota kiinnittänyt ennen kuin sitten oikeestaan vuoden 2003 puolella tossa viime syksyllä sitten enemmänkin. Mä en reagoinut siihen mitenkään ihmeemmin aluks.”* Työntekijä

Haastatteluiden perusteella uuden järjestelmän tavoitteet koettiin hyviksi, mutta käytännön tasolla vaikutukset eivät olleet vielä toivotunlaisia. Haastatteluissa korostettiin tyytyväisyyttä uutta palkkausjärjestelmää kohtaan ns. periaatteellisella tasolla, ja uuden järjestelmän uskottiin ja toivottiin lisäävän palkkatyytyväisyyttä siirtymäkauden päätyttyä.

*”No on sitä jonkun verran (suhtautuminen muuttunut), varsinkin kun on keskustellut muiden kanssa, millä perusteella esimerkiksi tehtävien vaativuusluokitukset niin niissä on mun mielestä semmosia epäoikeudenmukaisuuksia, jotka toivottavasti sitten korjataan. Mutta tota, kyllä se sitä myötä kun se on tullut tutummaks että kyllä se suhtautuminen on positiivisemmaks muuttunut.”* Työntekijä

*”Mä oon kyllä ollut aina sen kannalla. Aikaisemmin valtiolla käytössä olleella palkkausjärjestelmällä ei ollut juuri mitään merkitystä henkilöstölle, koska palkka kasvoi hitaasti ja varmasti kaikilla. Eli vaikka olisi paiskinut töitä kunnolla tai ei, palkka pysyi samana. En pitänyt sitä kannustavana. Mä tykkään, että kun tää uusi järjestelmä saadaan toimivaksi, se on kannustava ja toivottavasti oikeudenmukainen.”* Esimies

<sup>15</sup> Vastauksissa ei ollut tilastollisia eroja henkilöstöryhmän, sukupuolen ja palvelusajan mukaan vertailtuna.

Haastatteluiden perusteella henkilöstön muutosvalmiudesta muodostui melko vaihteleva kuva. Yhteenvetona voi todeta, että palkkausjärjestelmää rakennettaessa henkilöstön reaktiot eivät olleet kovin voimakkaita, koska uudistuksen lopullisesta muodosta ei ollut tietoa. Epäilevää suhtautumista esiintyi, mutta haastatteluiden perusteella henkilöstö oli kuitenkin odottavalla kannalla. Käyttöönoton viivästyminen arvioitiin vaikuttaneen suhtautumiseen myös kielteisesti. Haastatteluissa kerrottiin myös pettymyksestä, jota ilmeni käyttöönottovaiheessa, koska odotukset olivat olleet korkeammalla kuin vielä tässä vaiheessa toteutuneet palkankorotukset.

### **Palkkausjärjestelmän kehittämisingterventioiden kuvaus**

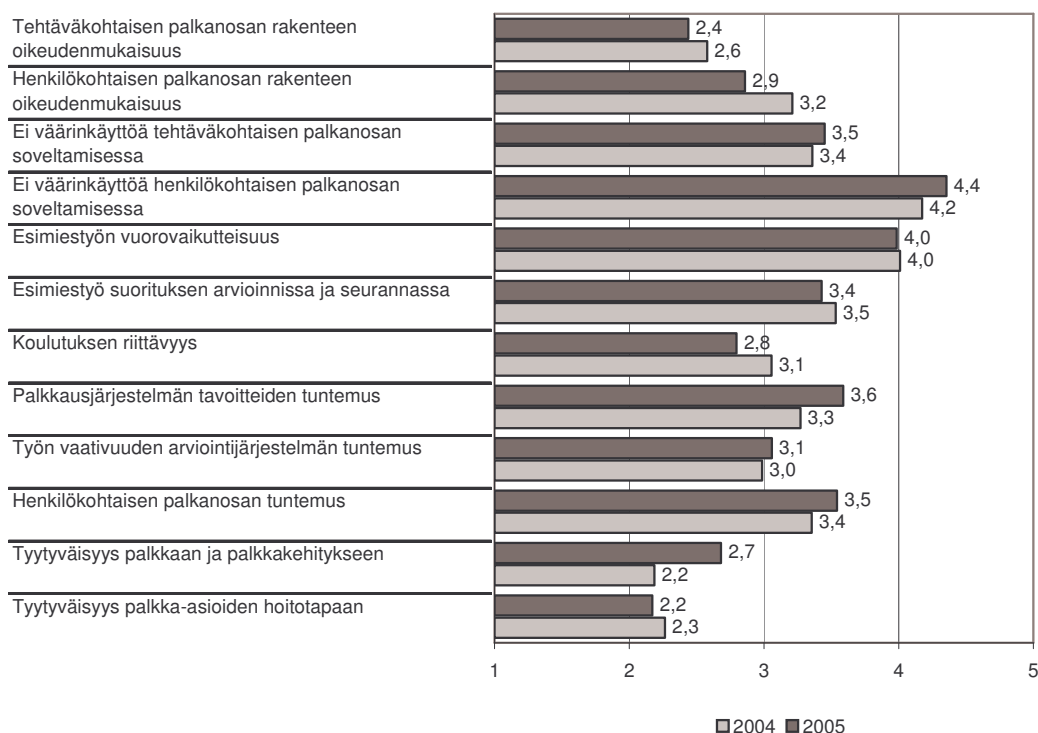
Ulkoasiainministeriössä palkkausjärjestelmän soveltamisen tukeen panostettiin käyttöönoton jälkeen. Käytössä ovat intranetissä toimiva UPJ-keskustelufoorumi sekä UPJ-help line henkilökohtaisiin kysymyksiin. Sähköisten tietojärjestelmien käyttöä hyödynnetään myös palkkausjärjestelmän soveltamisessa. Suoritusarviointi tehdään sähköistä arviointilomaketta käyttäen. Ennen vuosittaisia tavoite- ja kehityskeskusteluja jokainen alainen täyttää suoritusarviointilomakkeen itsearviointina omalta työasemaltaan käsin. Esimies tutustuu ennen kehityskeskustelua alaisensa täyttämään lomakkeeseen, jota arviointitilaisuudessa käydään yhdessä läpi ja jossa siihen tehdään tarvittavat muutokset. Kun esimiehen ja alaisen välinen yhteinen näkemys on saavutettu, tallentaa esimies lomakkeen tietokantaan. Sähköinen järjestelmä toimii myös työvälineenä hallinnolliselle osastolle, kun he seuraavat suoritusarviointien tasoa koko ministeriössä ja pyrkivät varmistamaan arviointien yhdenmukaisuuden eri yksiköiden ja osastojen välillä.

Siirtymäkauden aikana viitetehtäväluettelo (n. 200 eri tehtävää) ja tehtävien pisteytykset on tehty uudelleen. Viitetehtävät toimivat apuna, kun koko organisaation tehtäviä sijoitetaan tehtävien vaativuuden mukaiseen järjestykseen. Uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen kehittämistarpeina järjestelmässä on nähty mm. tehtävän vaativuusluokkien määrän vähentäminen ja henkilökohtaisen palkanosan kriteerien painotusten uudelleen arviointi. Samoin suoritusarviointilomakkeeseen on suunniteltu muutoksia. Näiden kehittämistoimien tuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää vasta siirtymäkauden päättymisen jälkeen.

### **UPJ:n toimivuus**

Ulkoasiainministeriön palkkausjärjestelmää tarkasteltiin tutkimusaineiston valossa myös toimivuuden kannalta. Kyselyllä ja haastatteluilla selvitettiin henkilöstön arvioita palkkausjärjestelmän rakenteesta, tuntemuksesta, tyytyväisyydestä sekä soveltamisesta. Kuvassa 3 on esitetty muussa kuin esimiesasemassa olevan henkilöstön arvioita molemmilta tarkasteluajankohdilta eli vuodelta 2004 ja 2005. Kriittisimminkin molempina tarkasteluajankohtina arviointi tehtäväkohtaisen palkanosan rakenteellista oikeudenmukaisuutta ja palkkatyytyväisyyttä mitanneita ulottuvuuksia. Myönteisimmät arviot liittyivät esimiestyön vuorovaikutukseen sekä siihen, ettei henkilökohtaisen palkanosan soveltamiseen liity tahallista väärinkäyttöä. Huomionarvoisia ovat myös palkkatuntemukseen liittyvät ulottuvuudet. Työn vaativuuden arviointijärjestelmä tunnettiin heikommin kuin palkkausjärjestelmän yleiset tavoitteet ja henkilö-

kohtainen palkanosa. Molempina tarkasteluajankohtina esimiesten arviot olivat useiden ulottuvuuksien osalta muun henkilöstön arvioita myönteisempiä.<sup>16</sup>



Kuva 3 Ulkoasiainministeriön työntekijöiden arvioita palkkausjärjestelmän toimivuudesta vuonna 2004 (n=111-120) ja vuonna 2005 (n=54-60). Arviointiskaala 1-5, 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.

Esimiehen aseman muutostilanteessa tekee erityisen hankalaksi se, että hän on muutoksen ohjaajan lisäksi myös usein itse muutoksen kohteena. Usein ei siis riitä, että esimies saa alaisensa mukaan muutoksen toteuttamiseen, vaan hänen täytyy myös samalla muuttaa omia toimintatapojaan. Esimies joutuu työstämään muutoksen mielekkyyttä oman työnsä kautta. Palkkausjärjestelmiin liittyy epäluuloja mm. arviointien oikeudenmukaisuudesta johtuen. Tämä problematiikka nousi esiin sekä esimiesten että muun henkilöstön haastatteluissa. Esimiehet kertoivat, että omien alaisensa suorituksen haluaa helposti nähdä keskimäärin parempana kuin mitä se täysin objektiivisesti arvioiden olisi. Koska ”ihminen arvioi ihmistä” koettiin, että täyteen objektiivisuuteen on mahdotonta päästä. Esimiehet kertoivat, että houkutus antaa parempia pisteytyksiä omille alaisilleen saattaa johtua esimerkiksi siitä, että omia alaisia pyritään motivoimaan ja palkitsemaan hyvästä suorituksesta.

*”Vaikka alaiseni tekevät itsenäistä työtä, tiedän silti mitä he tekevät. Tietenkin, koska UM:ssä on tämä tyyl, että siirtoja tapahtuu paljon, voi uudet esimiehet joutua haasteiden eteen. Jos esimerkiksi*

<sup>16</sup> Vuonna 2004 esimiehet arvioivat muuta henkilöstöä myönteisemmin palkkausjärjestelmän tavoitteiden tuntemusta, tehtäväkohtaisen palkanosan tuntemusta, henkilökohtaisen palkanosan tuntemusta, omaa esimiestyötään suoritusarvioinnissa sekä tyytyväisyyttään palkka-asioiden hoitotapaan. Jälkimmäisenä tarkasteluajankohtana vuonna 2005 esimiehet arvioivat kaikkia muita ulottuvuuksia myönteisemmin kuin työntekijänsä lukuun ottamatta tyytyväisyyttään alaisensa palkkaan ja palkkakehitykseen, koulutuksen riittävyttä sekä henkilökohtaisen palkanosan soveltamiseen liittyvän väärinkäytön mahdollisuutta.

*minä lähden elokuussa, uusi tyyppi tulee tähän syyskuussa ja sitten jo tammikuussa pitäisi tehdä ne arviot. Kyllähän se on haasteellista. Vastaava tilanne on tietenkin kaikissa muissakin yksiköissä. Jos esimies ei tunne yksikön tehtäviä ja työntekijöitä ja menettelytapoja, niin tietenkin se vähentää järjestelmän uskottavuutta”. Esimies*

*”Mun tapauksessa se pystyy varmaan hyvinkin oikeudenmukaisesti arvioimaan, koska me ollaan niin paljon kuitenkin tekemisissä tässä päivittäin, jatkuvasti. Et uskoisin, että on aika hyvä käsitys.” Työntekijä*

Haastatteluiden perusteella tyytyväisempiä omaan suoritusarviointiinsa olivat ne alaiset, jotka kertoivat olevansa esimiehensä kanssa lähes päivittäin yhteistyössä. He kokivat, että heidän lähiesimiehensä tuntevat heidän tehtävänsä. Suoritusarviointiin tyytymättömyyttä esiintyi enemmän niiden haastateltavien kohdalla, jotka kokivat, että arvion tekävällä esimiehellä ei ole selkeää käsitystä heidän tehtävistään ja tehtävissä suoriutumisestaan.

Vastaajien arviot palkkausjärjestelmän tuntemukseen liittyen ovat heidän omia, henkilökohtaisia arvioitaan omasta tiedontasostaan. Kyselyssä ei mitattu vastaajien tietämystä konkreettisilla kysymyksillä, joista olisi yksiselitteisesti voitu nähdä, tietääkö henkilö jonkin palkkausjärjestelmään liittyvän asian vai ei. Työntekijöiden haastatteluissa ilmeni jonkin verran tietämättömyyttä uuden järjestelmän toimintaperiaatteista ja rakenteesta. Epätietoisuutta esiintyi mm. siirtymäkaudesta, joka joillekin oli tullut yllätyksenä. Haastatteluiden perusteella esimiehet tunsivat palkkausjärjestelmän rakenteen huomattavasti muuta henkilöstöä paremmin. Haastatteluissa kerrottiin, että tietoa ja ohjeita palkkausjärjestelmästä on ollut saatavilla mutta niiden tutkimiseen ja opetteluun ei vain ole ollut riittävästi aikaa.

Työntekijät antoivat varsin myönteisen arvion siitä, ettei henkilökohtaisen palkanosan soveltamiseen liity tarkoituksenmukaista väärinkäyttöä. Haastatteluissa kerrottiin, että väärinkäytöksiä suoritusarvointien kohdalla oli ilmennyt jonkin verran. Tämä oli näkynyt mm. liian korkeina suoritusarvointipisteinä eli joillekin alaisille oli annettu perusteettomasti liian korkeita suorituspisteitä. Haastatteluissa pohdittiin esimiesten kykyä tehdä puolueettomia arviointeja ja tuotiin myös esiin, että arvioinnin perusidea vesittyy, jos esimiehet eivät arvioinneissaan pyri mahdollisimman oikeudenmukaiseen ja puolueettomaan lopputulokseen.

Kyselytulosten perusteella vastaajat arvioivat tehtäväkohtaisen palkanosan rakenteen oikeudenmukaisuutta jokseenkin kriittisesti. Haastatteluhavainnot tukevat kyselytuloksia, koska useat haastateltavat toivat esiin tyytymättömyytensä omaan vaatavuusluokkaansa. Avainhenkilöiden haastatteluissa kerrottiin, että tyytymättömyys tehtävien vaatavuuden arviointeihin oli ilmennyt muutospyyntöinä, joita arviointiryhmälle oli tullut järjestelmän käyttöönoton jälkeen.

Vuoden 2004 kyselytuloksissa tilastollisesti merkitsevät erot miesten ja naisten välillä liittyivät palkkausjärjestelmän tavoitteiden ja työn vaatavuuden arviointijärjestelmän tuntemukseen.<sup>17</sup> Miehet arvioivat tuntevansa molemmat ulottuvuudet paremmin. Vuonna 2005 tilastollisesti merkitsevät erot sukupuolten arvioiden välillä liittyivät työn vaatavuuden arviointijärjestelmän tuntemukseen ja henkilökohtaisen palkanosan

<sup>17</sup> Palkkausjärjestelmän tavoitteiden tuntemus (miehet ka 3,6 ja naiset ka 3,1) ja työn vaatavuuden arviointijärjestelmän tuntemus (miehet ka 3,3 ja naiset ka 2,8).

tuntemukseen, joita miehet arvioivat naisia myönteisemmin.<sup>18</sup> Tarkasteluajankohtien välisessä vertailussa erot miesten arvioissa liittyivät henkilökohtaisen palkanosan rakenteen oikeudenmukaisuuteen, jota miehet olivat arvioineet vuonna 2005 kriittisemmin kuin vuonna 2004.<sup>19</sup> Naisten osalta muutokset vertailuajankohtien välillä liittyivät palkkausjärjestelmän tavoitteiden tuntemukseen ja tyytyväisyyteen palkkaan ja palkkakehitykseen, joita arvioitiin myönteisemmin vuonna 2005.<sup>20</sup>

Tarkasteluajankohtien välisissä vertailuissa havaittiin, että työntekijöiden suhtautuminen henkilökohtaisen palkanosan rakenteen oikeudenmukaisuuteen muuttui kriittisemmäksi vuonna 2005. Tyytyväisyys palkkaan ja palkkakehitykseen oli puolestaan kehittynyt myönteisempään suuntaan.<sup>21</sup> Kun tyytyväisyyttä palkkaan ja palkkakehitykseen tarkasteltiin palvelusajan mukaan, huomattiin, että muutos oli tapahtunut palvelusajaltaan nuorimpien ryhmässä (virkaikä alle 5 v.), joiden tyytyväisyys omaan palkkaansa ja palkkakehitykseen oli lisääntynyt edellisestä tarkasteluajankohdasta.<sup>22</sup> Puolestaan henkilökohtaisen palkanosan rakenteellista oikeudenmukaisuutta olivat virkaiältään nuorimmat arvioineet jälkimmäisenä ajankohtana kriittisemmin kuin vuonna 2004.<sup>23</sup>

### **Arvioita palkkausjärjestelmän vaikutuksista**

Palkkausjärjestelmälle asetettujen tavoitteiden toteutumista ja palkkausjärjestelmän vaikutuksia selvitettiin keväällä 2005 tehdyn kyselyn avulla. Kuvassa 4 on esitetty työntekijöiden arvioita uuden palkkausjärjestelmän vaikutuksista. Työntekijöiden arviot olivat jokseenkin kriittisiä lukuun ottamatta henkilöstön arvioita kehittymismahdollisuuksista. Tämä kuvastaa sitä, että koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia on tarjolla mutta varsinaisiin etenemismahdollisuuksiin suhtaudutaan kriittisemmin.

---

<sup>18</sup> Työn vaativuuden arviointijärjestelmän tuntemus (miehet ka 3,7 ja naiset ka 2,9) ja henkilökohtaisen palkanosan tuntemus (miehet ka 4,1 ja naiset ka 3,4).

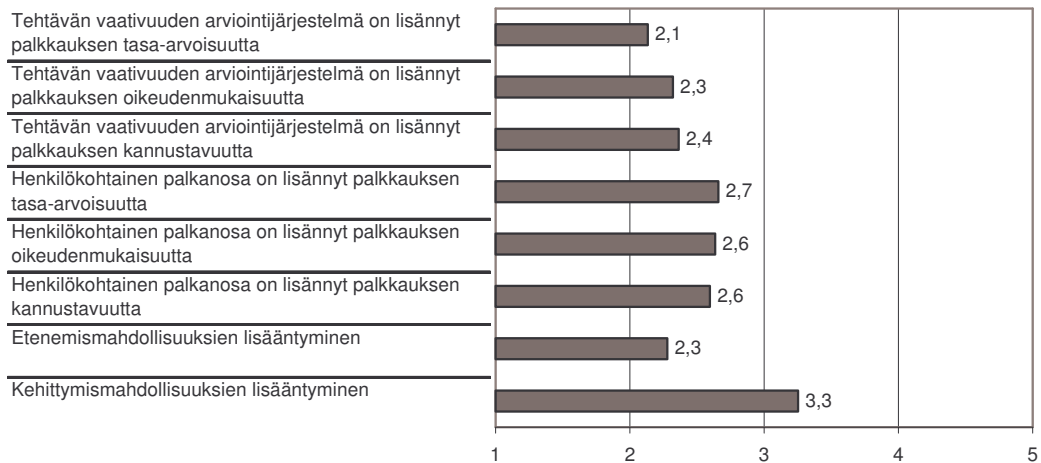
<sup>19</sup> Henkilökohtaisen palkanosan rakenteen oikeudenmukaisuus (v. 2004 ka 3,4 ja vuonna 2005 ka 2,7).

<sup>20</sup> Palkkausjärjestelmän tavoitteiden tuntemus (v. 2003 ka 3,3 ja v.2005 ka 3,6) ja tyytyväisyys palkkaan ja palkkakehitykseen (v.2003 ka 2,2 ja v.2005 ka 2,7).

<sup>21</sup> Henkilökohtaisen palkanosan rakenteen oikeudenmukaisuus (v. 2004 ka 3,2 ja v. 2005 ka 2,9), tyytyväisyys palkkaan ja palkkakehitykseen (v. 2004 ka 2,2 ja v. 2005 ka 2,7).

<sup>22</sup> Tyytyväisyys palkkaan ja palkkakehitykseen (v. 2004 ka 2,3 ja v. 2005 ka 3,2).

<sup>23</sup> Henkilökohtaisen palkanosan rakenteen oikeudenmukaisuus (v. 2004 ka 3,4 ja v. 2005 ka 3,0).



*Kuva 4 Ulkoasiainministeriön työntekijöiden arvioita uuden palkkausjärjestelmän vaikutuksista vuonna 2005 (n=45-56). Arviointiskaala 1-5, 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.*

Esimiehet arvioivat kaikkia palkkausjärjestelmän vaikutuksia mittaavia ulottuvuuksia työntekijöitä myönteisemmin. Muiden ulottuvuuksien osalta erot olivat vähintään tilastollisesti melkein merkitseviä paitsi henkilökohtaisen palkanosan kannustavuusvaikutusten arvioinnin osalta. Miehet arvioivat naisia myönteisemmin omia etenemismahdollisuuksiaan.<sup>24</sup>

Henkilöstön keskimääräiset arviot palkkausjärjestelmän vaikutuksista olivat melko alhaisia. Kyselytulosten perusteella palkkausjärjestelmälle asetetut tavoitteet – palkkauksen tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja kannustavuus – eivät vielä olleet toteutuneet suunnitellun mukaisesti. Koska ministeriössä eletään vielä siirtymäkautta, ei henkilöstöllä ole ollut mahdollisuutta arvioida kokonaisuudessaan palkkausjärjestelmän lopullisia vaikutuksia.

### **Lopuksi**

Tutkimushankkeen päättyessä ulkoasiainministeriön uutta palkkausjärjestelmää oli sovellettu vajaan kahden vuoden ajan. Ministeriössä eletään siirtymäkautta vuoden 2007 alkupuolelle saakka. Työntekijöiden suhtautuminen palkkausjärjestelmäuudistukseen vaihteli myönteisestä kielteiseen palkkausjärjestelmän kehittämisprosessin eri vaiheissa. Uudistuksen alussa oli esiintynyt jonkin verran kielteisiä mielipiteitä, epäluuloisuutta ja pelkoja uudistusta kohtaan. Pidempään talossa olleiden osalta oli esiintynyt mm. huoli siitä, että osaamista ja ajan mukanaan tuomaa kokemusta ei uudessa järjestelmässä enää huomioitaisi. Myös organisaation rakenteen ja henkilöstön sijoittumisen maantieteellisesti hajalleen katsottiin asettavan omat haasteensa uudelle palkkausjärjestelmälle ja sen toimivuudelle.

Epäluuloista huolimatta henkilöstö vaikutti olevan keskimäärin melko tyytyväinen palkkausjärjestelmään liittyvään esimiestyöhön. Tämä on hyvä merkki, koska esimiestyö on UPJ:n myötä tullut entistä tärkeämpään asemaan. Yhteenvetona tarkastelelujankohkien välisistä vertailuista voidaan sanoa, että suuria muutoksia reilun vuoden aikana ei asenteissa ollut ehtinyt tapahtua. Kuitenkin positiivista suuntausta mie-

<sup>24</sup> Etenemismahdollisuudet (miehet ka 2,9 ja naiset ka 2,1).

lipiteissä osoittavat esimerkiksi palkkatyytyväisyyden lisääntyminen tarkasteluajanjakson kuluessa virkaiältään alle 5 vuotta olevien ryhmässä sekä myös se, että mieliteet olivat suurelta osin keskimäärin myönteisellä puolella.

Haastatteluaineistosta tutkijoille välittyi kuva, että uudistusta pidettiin pääasiallisesti askeleena kohti parempaa palkitsemista. Koska kaikki vaikutukset eivät olleet vielä mm. vaiheittaisesta palkkausjärjestelmän käyttöönotosta johtuen toteutuneet, kerrottiin sen aiheuttaneen kriittisyyttä. Lähitulevaisuuden kehittämishaasteet ulkoasiainministeriössä liittyvät siirtymäkauden loppuun viemiseen ja järjestelmän täysimääräiseen käyttöönottoon.

### 5.1.2 Ulkoasiainministeriön palkka-analyysien tulokset

Tässä raportissa käytetty ulkoasiainministeriön palkkatilastoaineisto on koottu Tilastokeskuksesta toimitetuista ulkoasiainministeriön marraskuun palkka-aineistoista vuosilta 2000, 2002 ja 2003 sekä suoraan ulkoasiainministeriöstä saaduista palkka-aineistoista syyskuulta 2003 sekä tammi- ja elokuulta 2004. Tietojen yhdistely tapahtui Tilastokeskuksessa. Eri aineistojen sisältämät muuttujat erosivat hieman toisistaan, joten kaikkia tietoja ei ollut saatavilla kaikilta ajankohdilta. Ulkoasiainministeriön aineisto oli otos, joka sisälsi yli 80 % uuden palkkausjärjestelmän piiriin kuuluvasta henkilöstöstä. Joitakin ulkomaanedustustoja on aineiston ulkopuolella. Ulkoasiainministeriön aineisto poikkeaa muiden organisaatioiden aineistoista siinä suhteessa, että aineistossa ei lainkaan ollut tietoja kokonaispalkasta, vaan ainoastaan säännöllisen työajan ansiosta.<sup>25</sup> Säännöllisen työajan ansio tarkoittaa valtiolla käytännössä kokonaispalkkaa, josta on vähennetty mahdolliset ylityölisät.<sup>26</sup>

Aluksi taulukossa 5 esitetään naisten säännöllisen työajan kuukausi- ja tuntiansioiden sukupuolittaiset keskiarvot sekä naisten ansioiden suhde miesten ansioihin prosentteina koko aineistossa.<sup>27</sup> Taulukon keskellä oleva poikkiviiva kuvaa palkkausjärjestelmäuudistuksen ajankohtaa. Ulkoasiainministeriössä oli saatavilla tieto työntekijöiden viikkotyöajoista, joten sama tarkastelu on tehty sekä kuukausi- että tuntipalkkoja<sup>28</sup> vertailemalla. Molemmissa tarkasteluissa palkkaero on hieman kaventunut ensimmäisestä ajankohdasta marraskuusta 2000 viimeisimpään tietoon elokuulta 2004. Erityisesti muutosta on tapahtunut tammikuun ja elokuun 2004 välillä.

---

<sup>25</sup> Muiden organisaatioiden aineistoissa taas ei ollut tietoa säännöllisen työajan ansiosta.

<sup>26</sup> Säännöllisen työajan ansio sisältää peruspalkan lisäksi säännöllisen työajan lisät kuten luontaisedut, vuorotyö- ja olosuhdelisät. Vuodesta 2003 lähtien tulospalkkiot eivät sisälly säännöllisen työajan ansioon. (Tilastokeskus)

<sup>27</sup> Naisten ansioiden suhde miesten ansioihin on laskettu tarkemmasta palkkojen likiarvoista kuin raportin taulukoissa on esitetty. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että suhdeluvut eivät aina täysin täsmää keskiarvolukujen kanssa.

<sup>28</sup> Tuntipalkka on laskettu kaavalla säännöllinen kuukausiansio/(säännöllinen viikkotyöaika \* 4,35)



*Taulukko 5 Ulkoasiainministeriö. Säännöllisen työajan kuukausi- ja tuntiansioiden sukupuolittaiset keskiarvot ja keskihajonnat (suluissa) sekä naisten säännöllisen työajan kuukausi- ja tuntiansioiden suhde miesten kuukausi- ja tuntiansioihin prosentteina. Koko aineisto.*

Ajankohta	Naiset N	Miehet N	Naisten kk-ansion keskiarvo	Miesten kk- ansion keskiarvo	Naisten kk- ansio/ miesten kk- ansio %	Naisten tuntiansion keskiarvo	Miesten tuntiansion keskiarvo	Naisten tuntiansio/ miesten tuntiansio
11/2000	706	343	1891,11*** (540,86)	2334,70 (727,24)	81,0 %	12,06*** (3,39)	14,77 (5,32)	81,7 %
11/2002	743	362	2072,39*** (653,0)	2548,12 (940,06)	81,3 %	13,29*** (4,07)	16,22 (5,93)	82,0 %
09/2003	759	366	2125,79*** (655,76)	2613,68 (945,91)	81,3 %	13,68*** (4,24)	16,67 (5,96)	82,0 %
11/2003	796	387	2138,92*** (664,19)	2624,08 (954,30)	81,5 %	13,73*** (4,19)	16,73 (5,99)	82,1 %
01/2004	782	375	2194,58*** (669,57)	2701,89 (958,44)	81,2 %	14,12*** (4,33)	17,23 (6,02)	82,0 %
08/2004	864	406	2277,78*** (693,61)	2747,88 (965,53)	82,8 %	14,60*** (4,37)	17,52 (6,17)	83,3 %

\*\*\* Keskiarvojen ero tilastollisesti erittäin merkitsevä (p<0,001), \*\* keskiarvojen ero tilastollisesti merkitsevä (p<0,01), \* keskiarvojen ero tilastollisesti melkein merkitsevä (p<0,05).

Taulukossa 6 palkkaeron kehitystä on tarkasteltu niin, että mukaan on otettu ainoastaan kaikkina ajankohtina työskennelleet henkilöt. Vaikka aineisto tällöin pieneneekin huomattavasti, on tarkastelu siinä mielessä kiinnostava, että näin on pystytty eliminoimaan henkilöiden vaihtuvuuden vaikutus, ja uuden palkkausjärjestelmän vaikutus palkkojen keskiarvojen suhteeseen näkyy mahdollisimman selvästi. Myös näissä tarkasteluissa palkkaero on pienimmillään viimeisimpänä ajankohtana elokuussa 2004. Palkkaero kuitenkin vaihtelee jonkin verran edestakaisin, joten on vaikea sanoa, johtuuko muutos nimenomaan uudesta palkkausjärjestelmästä vai joistakin muista tekijöistä.



*Taulukko 6 Ulkoasiainministeriö. Säännöllisen työajan kuukausi- ja tuntiansioiden sukupuolittaiset keskiarvot ja keskihajonnat (suluissa) sekä naisten säännöllisen työajan kuukausi- ja tuntiansioiden suhde miesten kuukausi- ja tuntiansioihin prosentteina. Kaikkina ajankohtina aineistossa olevat henkilöt*

Ajankohta	Naiset N	Miehet N	Naisten kk-ansion keskiarvo	Miesten kk-ansion keskiarvo	Naisten kk-palkka/ miesten kk-palkka %	Naisten tuntiansion keskiarvo	Miesten tuntiansion keskiarvo	Naisten tuntipalk- ka/ mies- ten tunti- palkka
11/2000	633	316	1876,44*** (525,77)	2330,46 (841,19)	80,5 %	11,97*** (3,30)	14,75 (5,32)	81,2 %
11/2002	633	316	2063,10*** (647,10)	2587,74 (936,86)	79,7 %	13,25*** (4,02)	16,47 (5,91)	80,4 %
09/2003	633	316	2143,83*** (653,78)	2648,69 (936,95)	80,9 %	13,76*** (4,09)	16,91 (5,89)	81,4 %
11/2003	633	316	2145,04*** (655,64)	2664,23 (941,01)	80,5 %	13,76*** (4,10)	17,00 (5,89)	81,0 %
01/2004	633	316	2191,54*** (658,41)	2710,49 (949,56)	80,9 %	14,09*** (4,14)	17,30 (5,95)	81,4 %
08/2004	633	316	2295,22*** (686,39)	2810,29 (971,93)	81,7 %	14,72*** (4,29)	18,00 (6,16)	81,8 %

\*\*\* Keskiarvojen ero tilastollisesti erittäin merkitsevä (p<0,001), \*\* keskiarvojen ero tilastollisesti merkitsevä (p<0,01), \* keskiarvojen ero tilastollisesti melkein merkitsevä (p<0,05).

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan palkkojen muodostumista regressioanalyysien avulla.<sup>29</sup> Taulukossa 7 esitetään keskiarvoja muutamista regressioanalyysissä käytetyistä tekijöistä ennen uutta palkkausjärjestelmää syyskuussa 2003. Iän, koulutusvuosien<sup>30</sup> ja työkokemuksen sukupuolittaiset keskiarvot eivät eronneet toisistaan tilastollisesti merkitsevästi.

*Taulukko 7 Ulkoasiainministeriö. Syyskuun 2003 koko aineisto. Muuttujien sukupuolittaisia keskiarvoja.*

	Naiset	Miehet	Kaikki
Koulutusvuodet	14,4	14,7	14,5
Ikä vuosina	46,3	45,6	46,1
Työkokemus <sup>1</sup>	20,5	20,7	20,6
N	759	366	1125

\*\*\*Keskiarvojen ero tilastollisesti erittäin merkitsevä (p<0,001), \*\*keskiarvojen ero tilastollisesti merkitsevä (p<0,001), \*keskiarvojen ero tilastollisesti melkein merkitsevä (p<0,05).

<sup>1</sup> Tilastokeskukselta toimitetusta vuoden 2003 aineistosta ikä- ja palvelusvuosilisiin oikeuttava palvelusaika

Taulukossa 8 tarkastellaan ulkoasiainministeriön työntekijöiden syyskuun 2003 säännöllisen työajan ansioiden määräytymistä kahden eri regressiomallin avulla. Se-

<sup>29</sup> Kaikkien ulkoasiainministeriön regressiomallien F-testien p-arvo oli pienempi kuin 0.001.

<sup>30</sup> Koulutusvuodet on laskettu korkeimman suoritettuna tutkinnon perusteella seuraavasti: Alempi perusaste: 6 vuotta, ylempi perusaste: 9 vuotta, keskiaste: 12 vuotta, opistokoulutus/alin korkea-aste: 14 vuotta, alempi korkeakoulututkinto/ammattikorkeakoulututkinto: 15 vuotta, ylempi korkeakoulututkinto: 17 vuotta, tutkijakoulutus: 20 vuotta. Myös muissa organisaatioissa koulutusvuodet on konstruoitu samalla tavalla. (Sovellettu lähde: Tilastokeskus, Koulutusluokitus 2000.)

litettävänä muuttujana molemmissa on säännöllisen työajan tuntiansion luonnollinen logaritmi. Taulukon kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta säännöllisen työajan tuntiansioon prosentteina. Ensimmäisessä mallissa selittävinä tekijöinä ovat sukupuoli, ikä vuosina sekä koulutusvuodet. Toisessa mallissa selittävinä tekijöinä ovat taas sukupuoli, työkokemus vuosina sekä koulutusvuodet. Ikää ja työkokemusta ei ollut mielekästä laittaa samaan regressiomalliin, koska ne korreloivat vahvasti keskenään. Kaikki malleissa olevat muuttujat ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä palkanvaihtelun selittäjiä. Näiden mallien mukaan naisilla oli syyskuussa 2003 keskimäärin 15,4 % alhaisempi palkka kuin saman ikäisillä ja saman koulutuksen omaavilla miehillä ja keskimäärin 13,8 % alhaisempi palkka kuin saman pituisen työkokemuksen ja koulutuksen omaavilla miehillä.

*Taulukko 8 Ulkoasiainministeriö. Regressiomalleja säännöllisen työajan tuntiansion määräytymisestä syyskuussa 2003. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta säännöllisen työajan tuntiansioon prosentteina.*

Selittävä muuttuja	Vaikutus säännöllisen työajan tuntiansioon	Selittävä muuttuja	Vaikutus säännöllisen työajan tuntiansioon
Sukupuoli nainen	-15,4 %***	Sukupuoli nainen	-13,8 %***
Koulutusvuodet	6,6 %***	Koulutusvuodet	7,5 %***
Ikävuodet	1,5 %***	Työkokemusvuodet	1,4 %***
Selitysaste	52,3 %	Selitysaste	52,8 %

\*\*\* Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ), \*\*tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ), \*tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ).

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan kokonaispalkan vaihtelua uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen tammi- ja elokuussa 2004. Aluksi taulukossa 9 esitellään regressiomalleissa käytettävien muuttujien keskiarvoja. Iän ja työkokemuksen keskiarvot eivät eronneet miehillä ja naisilla tilastollisesti merkitsevästi toisistaan. Koulutusvuosien erot olivat tilastollisesti melkein merkitseviä ja vaativuusluokkien erot tilastollisesti erittäin merkitseviä. Miehet olivat keskimäärin hieman korkeammin koulutettuja ja sijoittuivat keskimäärin selvästi naisia korkeamman vaativuusluokan tehtäviin.

*Taulukko 9 Ulkoasiainministeriö. Tammi- ja elokuun 2004 aineisto. Muuttujien sukupuolittaisia keskiarvoja.*

<b>01/2004</b>	<b>Naiset</b>	<b>Miehet</b>	<b>Kaikki</b>
Koulutusvuodet	14,5*	14,8	14,6
Ikä vuosina	47,4	46,7	47,2
Työkokemus <sup>1</sup>	20,9	21,2	21,0
Vaativuusluokka <sup>2</sup>	7,4***	8,5	7,7
Henkilökohtaisen palkanosan prosentti <sup>3</sup>	19,3 %*	20,1 %	19,5 %
N	782	375	1157
<b>08/2004</b>	<b>Naiset</b>	<b>Miehet</b>	<b>Kaikki</b>
Koulutusvuodet	14,5*	14,8	14,6
Ikä vuosina	46,3	45,8	46,1
Työkokemus <sup>1</sup>	20,5	20,7	20,6
Vaativuusluokka	7,4***	8,6	7,8
Henkilökohtaisen palkanosan prosentti	20,7 %*	21,2 %	20,9 %
N	864	406	1271

\*\*\*Keskiarvojen ero tilastollisesti erittäin merkitsevä (p<0,001), \*\*keskiarvojen ero tilastollisesti merkitsevä (p<0,001), \*keskiarvojen ero tilastollisesti melkein merkitsevä (p<0,05).

<sup>1</sup> Tilastokeskukselta toimitetusta vuoden 2003 aineistosta ikä- ja palvelusvuosilisiin oikeuttava palvelusaika

<sup>2</sup> Vaativuusluokka vaihteli välillä 4-13,5.

<sup>3</sup> Henkilökohtaisen palkanosan prosenttiosuus tehtäväkohtaisesta palkanosasta.

Taulukossa 10 ja 11 on vastaavanlaiset regressiomallit uuden palkkausjärjestelmän jälkeiseltä ajalta kuin taulukossa 8 oli ennen UPJ:tä. Vertailtaessa regressiomalleja ennen ja jälkeen palkkausjärjestelmäuudistusta voidaan huomata, että sukupuolivaikutus on pienentynyt viimeisenä tarkasteluajankohtana hieman molemmissa malleissa. Tammikuun 2004 regressiomallien tulokset taas muistuttavat erittäin paljon regressiomallien tuloksia ajalta ennen palkkausjärjestelmäuudistusta.

*Taulukko 10 Ulkoasiainministeriö. Regressiomallit säännöllisen työajan tuntiansion määräytymisestä tammi- ja elokuussa 2004. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta säännöllisen työajan tuntiansioon prosentteina.*

<b>Selittävä muuttuja</b>	<b>Vaikutus säännöllisen työajan tuntiansioon</b>	
	<b>01/2004</b>	<b>08/2004</b>
Sukupuoli nainen	-15,4 %***	-13,5 %***
Koulutusvuodet	6,6 %***	6,6 %***
Ikävuodet	1,3 %***	1,2 %***
Selitysaste	50,8 %	45,3 %

\*\*\* Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus (p<0,001), \*\*tilastollisesti merkitsevä vaikutus (p<0,01),

\*tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus (p<0,05).

*Taulukko 11 Ulkoasiainministeriö. Regressiomallit säännöllisen työajan tuntiansion määräytymisestä tammi- ja elokuussa 2004. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta säännöllisen työajan tuntiansioon prosentteina.*

Selittävä muuttuja	Vaikutus säännöllisen työajan tuntiansioon	
	01/2004	08/2004
Sukupuoli nainen	-13,9 %***	-12,6 %***
Koulutusvuodet	7,4 %***	7,4 %***
Työkokemusvuodet	1,3 %***	1,2 %***
Selitysaste	51,5 %	46,3 %

\*\*\* Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ), \*\*tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ), \*tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ).

Taulukossa 12 esitetään regressiomallit tehtävän vaativuusluokan määräytymisestä tammi- ja elokuussa 2004. Selittävinä tekijöinä ovat sukupuoli, ikä sekä koulutusvuodet. Kaikki mallissa mukana olevat selittävät tekijät ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä. Näin ollen sukupuoli vaikutti ulkoasiainministeriössä tehtävän vaativuusluokan määräytymiseen vuonna 2004, vaikka koulutus ja ikä on otettu huomioon. Naiset sijoittuivat keskimäärin noin yhden vaativuusluokan samanikäisiä ja samantasoisien koulutuksen saaneita miehiä alemmaksi.

*Taulukko 12 Ulkoasiainministeriö. Regressiomallit tehtävän vaativuusluokan määräytymisestä tammi- ja elokuussa 2004. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta tehtävän vaativuusluokkaan.*

Selittävä muuttuja	Vaikutus tehtävän vaativuusluokkaan	
	01/2004	08/2004
Sukupuoli nainen	-1,04***	-0,98***
Koulutusvuodet	0,55***	0,56***
Ikävuodet	0,06***	0,05***
Selitysaste	50,5 %	49,9 %

\*\*\* Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ), \*\*tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ), \*tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ).

Taulukossa 13 esitetään regressiomalli henkilökohtaisen palkanosan prosentin määräytymisestä tammi- ja elokuussa 2004. Henkilökohtaisen palkanosan prosentilla tarkoitetaan henkilökohtaisen palkanosan prosenttiosuutta tehtävän vaativuuden arviointiin perustuvasta palkanosasta. Mallien mukaan sukupuoli vaikuttaa henkilökohtaisen palkanosan prosenttiin tilastollisesti merkitsevästi tammikuussa 2004 ja melkein merkitsevästi elokuussa 2004 niin, että naisten henkilökohtaisen palkanosan prosentti oli keskimäärin hieman miesten henkilökohtaisen palkanosan prosenttia pienempi, kun koulutusvuodet ja ikä on vakioitu.

*Taulukko 13 Ulkoasiainministeriö. Regressiomallit henkilökohtaisen palkanosan prosenttien määräytymisestä tammi- ja elokuussa 2004. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta henkilökohtaiseen palkanosan prosentiosuuteen tehtäväkohtaisesta palkasta.*

Selittävä muuttuja	Vaikutus henkilökohtaisen palkanosan prosenttiin	
	01/2004	08/2004
Sukupuoli nainen	-1,132**	-0,612*
Koulutusvuodet	0,123*	(-0,010)
Ikävuodet	0,376***	0,339***
Selitysaste	28,8 %	31,2 %

\*\*\* Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ), \*\*tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ),

\*tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ). Suluissa olevat kertoimet eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Taulukossa 14 on regressiomallit säännöllisen työajan tuntiansion määräytymisestä tammi- ja elokuussa 2004. Selittävinä muuttujina on sukupuoli sekä tehtävän vaatavuusluokka. Regressiomallien mukaan sukupuoli vaikutti tilastollisesti erittäin merkitsevästi säännöllisen työajan tuntiansion vaihteluun tammikuussa 2004 ja tilastollisesti melkein merkitsevästi elokuussa 2004, kun tehtävän vaatavuusluokka oli otettu huomioon. Naiset saivat näiden mallien mukaan keskimäärin 3,5 % pienempää palkkaa kuin samassa vaatavuusluokassa työskentelevät miehet tammikuussa 2004 ja 2,0 % pienempää palkkaa elokuussa 2004. Tämä palkkaero näyttäisi ainakin osittain johtuvan siitä, että miehillä on ollut keskimäärin suurempi henkilökohtaisen palkanosan prosentti kuin naisilla (ks. taulukko 9).

*Taulukko 14 Ulkoasiainministeriö. Regressiomallit säännöllisen työajan tuntiansion määräytymisestä tammi- ja elokuussa 2004. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta säännöllisen työajan tuntiansioon prosentteina.*

Selittävä muuttuja	Vaikutus säännöllisen työajan tuntiansioon	
	01/2004	08/2004
Sukupuoli nainen	-3,5 %***	-2,0 %*
Vaatavuusluokka	13,1 %***	13,2 %***
Selitysaste	84,7 %	80,0 %

\*\*\* Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ), \*\*tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ),

\*tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ).

Taulukossa 15 esitetään vielä vastaava tarkastelu kuin edellä, mutta nyt selittävinä tekijöinä on mukana tehtävän vaatavuusluokan ja sukupuolen lisäksi myös ikä ja koulutusvuodet. Naisvaikutus ei näissäkään malleissa häviä.

*Taulukko 15 Ulkoasiainministeriö. Regressiomallit säännöllisen työajan tuntiansion määräytymisestä tammikuussa ja elokuussa 2004. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta säännöllisen työajan tuntiansioon prosentteina.*

Selittävä muuttuja	Vaikutus säännöllisen työajan tuntiansioon	
	01/2004	08/2004
Sukupuoli nainen	-4,3 % <sup>***</sup>	-2,8 % <sup>**</sup>
Koulutusvuodet	(-0,1 %)	(-0,3 %)
Ikävuodet	0,6 % <sup>***</sup>	0,6 % <sup>***</sup>
Vaativuusluokka	12,5 % <sup>***</sup>	12,7 % <sup>***</sup>
Selitysaste	89,1 %	83,1%

<sup>\*\*\*</sup> Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ), <sup>\*\*</sup>tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ),

<sup>\*</sup>tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ). Suluissa olevat kertoimet eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että ulkoasiainministeriössä näkyy sukupuolten välinen palkkaero kaikissa edellä esitetyissä tarkasteluissa. Sukupuolten välinen palkkaero säilyy tilastollisesti merkitseväenä, eli naiset saavat miehiä pienempää palkkaa, vaikka regressiomalleissa otetaan huomioon työntekijöiden koulutus, työkokemus sekä ikä. Myöskään vaativuusluokan ottaminen mukaan regressiomalleihin ei poista sukupuolten välistä palkkaeroa kokonaan.

Palkkojen keskiarvojen vertailussa näkyy vähäistä palkkaerojen pientymistä uuden palkkausjärjestelmän myötä. Palkkaero kuitenkin säilyy hieman alle kahdessakymmenessä prosentissa koko tarkastelujakson ajan. Myös joissakin regressiomalleissa uuden palkkausjärjestelmän jälkeiseltä ajalta sukupuoli vaikuttaa palkan vaihteluun hieman vähemmän kuin tilannetta ennen palkkausjärjestelmämuutosta kuvaavissa malleissa, mikä viittaisi palkkaeron kaventumiseen. On kuitenkin vaikeaa luotettavasti sanoa, johtuuko muutos nimenomaan uudesta palkkausjärjestelmästä, koska pientä vaihtelua palkkaeron suuruudessa on nähtävissä myös ennen uuden palkkausjärjestelmän käyttöönottoa. Koska ulkoasiainministeriössä uusi palkkausjärjestelmä on ollut käytössä vasta varsin vähän aikaa, ei palkkavaikutusten pysyvyydestä voida vielä tehdä arvioita ja toisaalta on mahdollista, että siirtymäkaudesta johtuen palkkausjärjestelmämuutuksen kaikki vaikutukset eivät vielä ole näkyvissä.

## 5.2 TURVATEKNIIKAN KESKUS

### 5.2.1 Muutoskertomus kysely- ja haastatteluaineiston valossa

#### Palkkausjärjestelmän kehittämisprosessi

Turvatekniikan keskuksen uuden palkkausjärjestelmän kehittäminen käynnistyi vuonna 1996. Palkkausjärjestelmämuutoksella lähdettiin hakemaan oikeudenmukaisempaa ja motivoivampaa palkkausta. Vaikka paineita uuden järjestelmän käyttöönottoon tuli valtiovarainministeriön taholta, koettiin uusi järjestelmä tärkeäksi myös organisaation omista lähtökohdista. Erityisesti haluttiin korjata tehtävän vaativuudessa ja palkkatasoissa olevia eroja, joihin ei kyetty vaikuttamaan vanhan A-palkkaluokkajärjestelmän avulla. Vanhasta järjestelmästä puuttui myös motivointi-

mahdollisuus, koska yhteys työtuloksien ja palkkauksen välillä oli vähäinen. Uusi-  
muotoinen palkkausjärjestelmä nähtiin myös johtamisen välineenä, jonka sisälle oli  
mahdollista rakentaa organisaation päämääriä ja tavoitteita tukevia osia. Uusi järjes-  
telmä otettiin käyttöön alkuvuodesta 1998.

Uudeksi järjestelmäksi valittiin Columbus, jota räätälöitiin organisaation tarpeiden  
mukaiseksi. Palkkausjärjestelmän kehittämistyö aloitettiin isommalla joukolla, johon  
kuului niin työnantajan kuin henkilöstön edustajat. Tässä ryhmässä päätettiin tehtä-  
vän vaativuuden ja työsuorituksen arviointikriteerit. Tehtävien vaativuutta arvioitaes-  
sa kriteerit ovat: ammatillinen osaaminen, ratkaisut-itsenäisyys, vastuu-vaikutukset,  
vuorovaikutus, vuorovaikutteinen johtaminen ja kuormitus. Henkilökohtainen pal-  
kanosa määräytyy puolestaan seuraavien kriteerien perusteella: tuloksellisuus, kehit-  
täminen, ammattitaito, vastuuntunto ja yhteistyötaidot. Lopullinen järjestelmän hion-  
ta ja tehtävänkuvien läpikäynti tehtiin myöhemmin pienemmässä ryhmässä. Tällöin  
myös sovittiin organisaation ”arvopohjasta” eli mitkä asiat ovat tärkeitä ja arvokkaita  
organisaation menestymisen kannalta. Henkilöstöllä oli mahdollisuus kommentoida  
sähköpostitse henkilökohtaisen palkanosan kriteeriehtotelmia. Haastatteluissa todet-  
tiin, että neuvottelut kriteereistä olivat aluksi melko vaikeita, koska riittävä kokemus  
kehittämistyöstä puuttui.

Tutkimuksessa selvitettiin henkilöstön arvioita siitä, miten palkkausjärjestelmän ke-  
hittämisprosessi vietiin läpi Turvatekniikan keskuksessa. Kyselytulosten perusteella  
työntekijät arvioivat sukupuolten välisen tasa-arvon huomioimista kehittämises-  
sin aikana jokseenkin myönteisesti (ka 3,5). Kehittämisvaiheessa järjestetyn koulu-  
tuksen ja tiedotuksen riittävyys saivat työntekijöiltä lähes neutraalille 3-tasolle yltä-  
vät arviot (ka 2,9). Prosessin ristiriidattomuus, suunnitelmallisuus ja yhteistoiminnal-  
lisuus saivat työntekijöiltä kriittiselle puolelle eli alle 3-tason jääneet keskimääräiset  
arviot.<sup>31</sup> Esimiehet arvioivat selvästi työntekijöitä myönteisemmin kehittämises-  
sin toteuttamista.<sup>32</sup> Sukupuolen ja palvelusajan mukaan vertailtuna työntekijöiden  
vastauksissa ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja.

Haastatteluissa tuli esille, että osa henkilöstöstä oli erittäin innostunut uuden järjes-  
telmän kehittämisestä, toisten ollessa taas hieman varuillaan. Eräs haastateltava tote-  
si, että avoimuus ja tiedottaminen olisivat saattaneet vähentää monia ennakkoluuloja  
kehittämisprosessin alkuvaiheessa.

*”Kyllä mulle jäi se kuva siitä, että täällä oltiin aika aktiivisia ja innokkaita tähän uuteen järjestel-  
mään... vanha järjestelmä oli kulkenut ns. tiensä päähän ja uudelle oli kova tilaus...”* Työntekijä

Kyselytuloksien perusteella kehittämistyön tasa-arvoisuutta arvioitiin myönteisim-  
min kaikista ulottuvuuksista. Haastatteluissa kävi ilmi, että tasa-arvoon ei kiinnitetty  
erityisesti huomiota osana kehittämistyötä. Sen katsottiin olevan itsestään selvä asia,  
joka toteutuisi järjestelmän toimiessa periaatteidensa mukaisesti.

---

<sup>31</sup> Ristiriidattomuus (ka 2,7), suunnitelmallisuus (ka 2,6) ja yhteistoiminnallisuus (ka 2,6).

<sup>32</sup> Ristiriidattomuus (esimiehet ka 4,1 ja työntekijät ka 2,9), suunnitelmallisuus (esimiehet ka 3,9 ja  
työntekijät ka 2,7), yhteistoiminnallisuus (esimiehet ka 4,0 ja työntekijät ka 2,6), tasa-arvo (esimiehet  
ka 3,8 ja työntekijät ka 3,5), koulutuksen riittävyys (esimiehet ka 4,1 ja työntekijät ka 2,9) sekä tiedo-  
tuksen riittävyys (esimiehet ka 4,3 ja työntekijät ka 2,9). Erot olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä  
muiden ulottuvuuksien osalta lukuun ottamatta tasa-arvoulottuvuutta.



*”Tää tasa-arvonäkökulma ei korostunut erityisesti...siihen ei kiinnitetty erityistä huomiota...”* Avainhenkilö

### **Henkilöstön suhtautuminen uudistukseen**

Henkilöstön muutosvalmiutta selvitettiin tutkimuksessa tarkastelemalla henkilöstön asennoitumista uudistusta kohtaan kehittämisprosessin eri vaiheissa. Työntekijöiden keskimääräinen arvio omasta suhtautumisestaan palkkausjärjestelmään ennen käyttöönottoa ja käyttöönotettaessa oli varovaisen myönteistä. Kyselyn toteuttamishetkellä uutta järjestelmää oli sovellettu organisaatioissa noin viisi vuotta. Vastaushetkellä työntekijöiden keskimääräinen arvio omasta suhtautumisestaan oli säilynyt myönteisenä.<sup>33</sup> Esimiesten arviot suhtautumisestaan palkkausjärjestelmä uudistukseen olivat työntekijöiden arvioita myönteisempiä kaikissa eri vaiheissa.<sup>34</sup> Sukupuolen ja palvelussuhteen mukaan vertailtuna ei suhtautumisessa ollut tilastollista eroa.

Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että henkilöstö suhtautui melko myönteisesti järjestelmään. Uudessa järjestelmässäkin koettiin olevan puutteita, mutta silti sen katsottiin olevan ehdottomasti toimivampi kuin edeltäjänsä. Lisäksi järjestelmä oli tuottanut toivottuja korotuksia joidenkin ammattiryhmien palkkoihin, joiden katsottiin olleen kuopassa aikaisemman palkkausjärjestelmän aikana.

*”No onhan tässä omat juttunsa...mutta tuskin kukaan siihen vanhaan haluisi palata... kyllä tää on niin kuin periaatteiltaan oikeudenmukaisempi...”* Työntekijä

### **Palkkausjärjestelmän kehittämisinterventioiden kuvaus**

Turvatekniikan keskuksen palkkausjärjestelmää ei käyttöönoton jälkeen oltu juurikaan kehitetty eteenpäin ennen yhteistyön aloittamista tutkimushankkeessa. Mallinuvvaiheen perusteella palkkausjärjestelmän keskeiset kehittämistarpeet paikantuivat palkkausjärjestelmän soveltamiseen, siihen liittyvään vastuunjakoon sekä organisaation tukeen. Palkkausjärjestelmän rakenne sen sijaan osoittautui suhteellisen toimivaksi.

Työnjako eri esimiestasojen, yksikönjohtajien ja ryhmänvetäjien välillä osoittautui mallinuvvaiheessa selkiytymättömäksi. Ryhmänvetäjien asemaa esimiehinä ja heidän rooliaan palkkausjärjestelmän soveltajina ei ollut organisaation taholta määritelty ja roolit vaihtelivatkin yksiköiden välillä. Palkkausjärjestelmän yhdenmukaista soveltamista vaikeutti myös avoimuuden ja vuorovaikutuksen puute. Organisaatioissa ei juurikaan keskusteltu esimiesten kesken palkkausjärjestelmän soveltamisesta, ja esimiehet olivat epävarmoja siitä, soveltavatko he palkkausjärjestelmää tarkoituksenmukaisesti ja samalla tavalla. Esimiehet epäilivät, noudattavatko he palkkausjärjestelmän soveltamisessa yhdenmukaisia periaatteita ja käytäntöjä, ja perustavatko he arviointeihin ja korotusesityksiin liittyviä ratkaisujaan samoihin linjauksiin. Osaltaan epävarmuutta lisäsi kokemus siitä, että organisaation taholta ei palkkausjärjestelmän soveltamista ollut riittävästi ohjeistettu ja puiteistettu. Myös tiedottamisessa oli ongelmia. Esimiehet eivät läheskään aina saaneet tietoonsa lopullisia palkankorotuksiin liittyviä ratkaisuja tai niihin liittyviä perusteluja, eivätkä he näin ollen kyenneet vies-

<sup>33</sup> Ennen käyttöönottoa (ka 0,4), käyttöönotettaessa (ka 0,3) ja vastaushetkellä (ka 0,3). Arviointiskala -2 - 2.

<sup>34</sup> Ennen käyttöönottoa (ka 1,2), käyttöönotettaessa (ka 1,4) ja vastaushetkellä (ka 1,4). Arviointiskala -2 - 2.

timään niitä eteenpäin alaisilleen tai käyttämään tietoja apuna tehdessään seuraavia korotusesityksiä.

Hankkeen kehittämisvaiheelle asetettiin mallinnusvaiheen tulosten perusteella kaksi päätavoitetta. Ensimmäiseksi tavoitteeksi asetettiin organisaatiossa vallitsevien erilaisten esimieskäytäntöjen ja työnjakojen kartoitus, joiden pohjalta voitaisiin lähteä rakentamaan puitteita palkkausjärjestelmän yhdenmukaiselle soveltamistavalle. Kartoitukset toteutettiin haastatteleamalla yksikönjohtajat sekä osa ryhmänvetäjistä. Toiseksi tavoitteeksi asetettiin yhteisen ymmärryksen ja yhdenmukaisten tulkintojen luominen työn vaativuuden ja työsuorituksen arvioinnin arviointitekijöistä ja arviointiskaalan soveltamisesta. Tavoitteen saavuttamiseksi työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointilomakkeet käytiin läpi arviointitekijä kerrallaan esimiehistä ja muusta henkilöstöstä muodostetuissa työpajoissa.

Sekä yksikkökohtaisista esimieskäytännöistä että arviointijärjestelmiin liittyvistä tulkinnoista ja näkemyksistä laadittiin yhteenvedot, jotka raportoitiin organisaation palkkausjärjestelmän kehittämisestä vastaavalle johdolle. Yhteenvedot toimivat pohjana palkkausjärjestelmän soveltamiseen liittyvän vastuunjaon ja pelisääntöjen sekä arviointitekijöiden ja -skaalojen käytön selkeyttämiseksi ja ohjeistamiseksi. Tutkijoiden kanssa toteutetun kehittämisyhteistyön ohella organisaatio tarkasti tiedonkulkuun liittyviä prosessejaan. Palkkausjärjestelmään liittyvään viestintään ja avoimuuteen, kuten palkankorotusratkaisuista tiedottamiseen, lähdettiin kiinnittämään entistä enemmän huomiota.

### **UPJ:n toimivuus**

Tutkimuksessa selvitettiin myös henkilöstön näkemyksiä uuden palkkausjärjestelmän toimivuudesta. Henkilöstöä pyydettiin arvioimaan palkkausjärjestelmän rakennetta, tuntemusta, tyytyväisyyttä ja järjestelmän soveltamista. Kuvassa 5 on esitetty työntekijöiden arvioita vuosilta 2003 ja 2005 palkkausjärjestelmän toimivuudesta. Molempina tarkasteluajankohtina kriittisimmän on arvioitu tehtäväkohtaisen palkanosan rakenteen oikeudenmukaisuutta, koulutuksen riittävyyttä sekä tyytyväisyyttä palkka-asioiden hoitotapaan. Myönteisimmät arviot liittyivät palkkausjärjestelmän tavoitteiden tuntemukseen ja luottamukseen, ettei henkilökohtaisen palkanosan soveltamiseen liity tahallista väärinkäyttöä.



Kuva 5 Turvatekniikan keskuksen työntekijöiden arvioita palkkausjärjestelmän toimivuudesta vuonna 2003 (n=43-50) ja vuonna 2005 (n=45-49). Arviointiskaala 1-5, 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.

Vuonna 2003 esimiehet arvioivat työntekijöitä myönteisemmin kaikkia muita palkkausjärjestelmän toimivuuteen liittyviä ulottuvuuksia lukuun ottamatta henkilökohtaisen palkanosan soveltamiseen liittyvää tarkoituksenmukaista väärinkäyttöä. Tämän ulottuvuuden kohdalla ei ollut tilastollista eroa esimiesten ja työntekijöiden arvioissa. Vuonna 2005 esimiesten arviot olivat työntekijöiden arvioita myönteisempiä kaikkien ulottuvuuksien kohdalla. Vuonna 2003 palkkausjärjestelmän tavoitteiden tuntemus oli ainoa ulottuvuus, jossa oli eroa palvelusajan mukaan vertailtuna. 5-15 vuotta palveluksessa olleet arvioivat tuntevansa palkkausjärjestelmän tavoitteet paremmin kuin heitä virkaiältään nuoremmat ja vanhemmat.<sup>35</sup> Vuonna 2005 vertailuryhmien arvioiden välillä oli tilastollinen ero henkilökohtaisen palkanosan ja palkkausjärjestelmän tavoitteiden tuntemuksen sekä henkilökohtaisen palkanosan rakenteen oikeudenmukaisuuden osalta. Myönteisimmin edellä mainittuja ulottuvuuksia arvioivat 5-15 vuotta palveluksessa olleet. Kumpanakaan tarkasteluajankohtana ei tilastollisia eroja ollut naisten ja miesten arvioiden välillä.

Tarkasteluajankohtien välillä ei työntekijöiden arvioissa ollut tilastollisia eroja. Esimiesten kohdalla puolestaan tilastollinen ero oli henkilökohtaisen palkanosan väärinkäyttöä koskevan ulottuvuuden kohdalla. Esimiehet olivat vuonna 2005 luottavampia sen suhteen, että henkilökohtaista palkanosaa sovelletaan oikeudenmukaisesti eikä sen soveltamiseen liity suosimista tai muuta tahallista väärinkäyttöä.<sup>36</sup> Tarkasteluajankohtien välillä naisten arviot poikkesivat tilastollisesti melkein merkitsevästi toisistaan työn vaatavuuden arviointijärjestelmän tuntemuksen osalta. Vuonna 2005

<sup>35</sup> Palkkausjärjestelmän tavoitteiden tuntemus (alle 5 v. ka 2,9, 5-15 v. ka 3,6 ja yli 15 v. ka 2,9).

<sup>36</sup> Ei väärinkäyttöä henkilökohtaisen palkanosan soveltamisessa (v. 2003 ka 3,9 ja v. 2005 ka 4,6).

naiset arvioivat tuntevansa työn vaativuuden arviointijärjestelmän paremmin kuin edellisenä tarkasteluajankohtana.<sup>37</sup> Palvelusajan mukaan vertailtuna ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja ryhmien välillä.

Haastatteluissa tuli esiin, että palkankorotusmekanismit henkilökohtaisen palkanosan suhteen koettiin melko epäselviksi, koska pisteitä ei suoraan käännetä euroiksi. Lisäksi esimiehet kertoivat toivovansa lisää tietoa siitä, millaisia palkkakäytäntöjä muilla osastoilla on käytössä. Haastatteluissa kerrottiin, että erityisesti henkilökohtaisen palkanosan soveltaminen on melko ”yksinäistä puuhaa”.

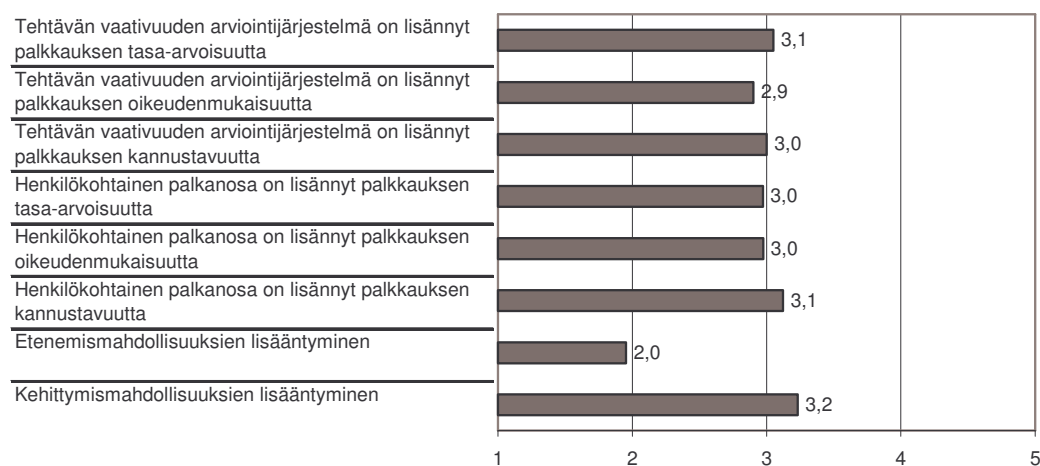
*”...kyllä ois mukava vähän puhua muiden esimiesten kanssa niistä periaatteista, joiden kautta he järjestelmää soveltavat...kyllähän esimies on aika yksin tässä hommassa..omien ajatustensa kanssa.. lisää vuoropuhelua pitäis saada tästä soveltamisprinsipeistä...”* Esimies

Nykyisin palkkausjärjestelmästä tiedotetaan paljon sähköpostitse. Tämän katsottiin olevan toisaalta ongelmallista, koska sähköpostien määrän kasvaessa henkilöt alkavat priorisoida postejaan. Tällöin palkkausjärjestelmään liittyvät tiedotteet saattavat jäädä helposti huomiotta.

*”...Kyllä tollaset palkkausjärjestelmään liittyvät infopaketit jää helposti kakkoseksi jos sähköposti on täynnä jotain akuutteja työperäisiä posteja...joihin pitäis reagoida heti...”* Esimies

### Arvioita palkkausjärjestelmän vaikutuksista

Palkkausjärjestelmälle asetettujen tavoitteiden toteutumista ja palkkausjärjestelmän vaikutuksia selvitettiin keväällä 2005 tehdyn kyselyn avulla. Kuvassa 6 on esitetty työntekijöiden arvioita uuden palkkausjärjestelmän vaikutuksista. Henkilöstön keskimääräiset arviot palkanosien myönteisistä vaikutuksista olivat keskenään hyvin lähellä toisiaan ja lähellä neutraalia 3-tason arviota. Kriittisimmin oli arvioitu etenemismahdollisuuksia (ka 2,0) ja selvästi myönteisemmin kehittymismahdollisuuksia (ka 3,2).



*Kuva 6 Turvatekniikan keskuksen työntekijöiden arvioita uuden palkkausjärjestelmän vaikutuksista vuonna 2005 (n=36-48). Arviointiskaala 1-5, 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.*

<sup>37</sup> Työn vaativuuden arviointijärjestelmän tuntemus (v. 2003 ka 2,6 ja v. 2005 ka 3,2).

Esimiehet arvioivat kaikkia palkkausjärjestelmän vaikutuksia kuvaavia ulottuvuuksia työntekijöitä myönteisemmin. Ainoastaan työntekijöiden etenemismahdollisuuksien lisääntymistä kuvaavan ulottuvuuden osalta ei löytynyt tilastollisesti merkitsevää eroa. Sukupuolen ja palvelusajan mukaan vertailtuna ei löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroja arvioissa palkkausjärjestelmän vaikutuksista.

Haastatteluissa kerrottiin, että organisaatiossa tarjotaan kehittymismahdollisuuksia mm. erilaisten koulutusten ja kurssitusten kautta. Henkilöstöä kannustetaan osallistumaan koulutuksiin ja osallistumista tuetaan. Kuitenkin organisaation matalan rakenteen vuoksi tosiasiallisia etenemismahdollisuuksia koetaan olevan vähän.

*”..kyllä täällä pääsee koulutuksiin osallistumaan, se on vähän välttämätöntäkin työn kannalta...hommat muuttuu you know.. mutta mitä se eteneminen sitten.. se onkin vähän vaikeeta..meinaan toi vertikaalinen kun organisaatio on niin matala...mutta kyllä täällä omaa osaamistaan pystyy syventää ja laajentaa ihan riittävästi...” Työntekijä*

### **Lopuksi**

Turvatekniikan keskuksessa palkkausjärjestelmään liittyvät arviot ovat pysyneet melko myönteisinä palkkausjärjestelmän kehittämisprosessin kuluessa. Myönteistä suhtautumista on saattanut tukea se, että järjestelmän käyttöönottovaiheessa organisaatiossa oli selvästi tiedostettu vanhan järjestelmän heikkoudet ja uuden järjestelmän tarve. Toimenpiteet palkkausjärjestelmän jatkokehittämisessä ovat liittyneet järjestelmän toimivampaan soveltamiseen. Erityisesti on tiedostettu esimiesten välisen vuorovaikutuksen tärkeys palkkausjärjestelmän soveltamiseen liittyvissä käytännöissä ja tähän tullaan jatkossakin kiinnittämään entistä enemmän huomiota.

### **5.2.2 Turvatekniikan keskuksen palkka-analyysien tulokset**

Turvatekniikan keskuksen toimittamat palkka-aineistot olivat lokakuulta 1997, 1998, 2000, 2002, 2003 sekä kesäkuulta 2004 ja huhtikuulta 2005. Turvatekniikan keskusta koskevista analyyseistä on otettava huomioon, että vaikka kyseessä on kokonaisuaineisto<sup>38</sup>, on aineisto kooltaan varsin pieni. Tästä syystä erityisesti regressioanalyysien luotettavuus saattaa hieman kärsiä. Osa taustamuuttujista oli aineistossa ainoastaan vuodelta 2003. Näin ollen analyyseissä on jouduttu oletamaan, että esimerkiksi koulutus on sama kaikkina tarkasteluajankohtina, kuin se oli vuonna 2003. Tästä syystä koulutustieto myös puuttuu kokonaan niiltä henkilöiltä, jotka eivät työskennelleet kyseisessä organisaatiossa vuonna 2003. Aineistossa ei ollut tietoa viikkotyöajoista, joten mahdollisia osa-aikaisuuksia ei analyyseissä ole voitu ottaa huomioon.

Taulukoissa 16 ja 17 esitetään naisten ja miesten kokonaiskuukausipalkkojen keskiarvot sekä naisten palkka suhteessa miesten palkkaan prosentteina. Taulukossa 16 on mukana koko aineisto ja taulukossa 17 vain kaikkina ajankohtina aineistossa olevat henkilöt. Molemmista taulukoista voi huomata, että palkkaero on selvästi pienentynyt tarkasteluajan kuluessa. Selkeää muutosta on tapahtunut heti uuteen palkkausjärjestelmään siirryttäessä, mutta myös sen jälkeen.<sup>39</sup> Tarkasteltaessa vain kaikkina

<sup>38</sup> Analyyseissä ovat mukana Turvatekniikan keskuksen kaikki UPJ:n piirissä olevat henkilöt.

<sup>39</sup> Turvatekniikan keskuksessa uuteen palkkausjärjestelmään siirryttiin helmikuussa 1998.

ajankohtina aineistossa olevien palkkoja, ei palkkaerojen muutos ole yhtä suuri, mutta toisaalta palkkaero ei lähtötilanteessakaan ollut yhtä suuri kuin koko aineistossa.

*Taulukko 16 Turvatekniikan keskus. Kokonaiskuukausipalkkojen sukupuolittaiset keskiarvot ja keskihajonnat (suluisissa) sekä naisten palkka suhteessa miesten palkkaan. Koko aineisto.*

Ajankohta	Naiset N	Miehet N	Naisten kokonaispalkan keskiarvo	Miesten kokonaispalkan keskiarvo	Naisten palkan ka/ miesten palkan ka %
10/1997	31	47	1918,4*** (481,6)	2670,7 (815,6)	71,8 %
10/1998	32	46	2076,1*** (621,8)	2643,5 (580,8)	78,5 %
10/2000	38	45	2245,2*** (650,8)	2784,7 (559,2)	80,6 %
10/2002	38	57	2469,2** (835,2)	2939,6 (685,0)	84,0 %
10/2003	45	58	2560,3** (868,7)	3060,0 (746,7)	83,7 %
6/2004	47	58	2714,4* (947,5)	3150,8 (749,5)	86,2 %
4/2005	47	59	2736,3** (892,8)	3236,1 (757,4)	84,6 %

\*\*\* Keskiarvojen ero tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p < 0,001$ ), \*\* keskiarvojen ero tilastollisesti merkitsevä ( $p < 0,01$ ), \* keskiarvojen ero tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p < 0,05$ ).

*Taulukko 17 Turvatekniikan keskus. Kokonaiskuukausipalkkojen sukupuolittaiset keskiarvot ja keskihajonnat (suluissa) sekä naisten palkka suhteessa miesten palkkaan. Kaikkina ajankohtina aineistossa olevat henkilöt.*

Ajankohta	Naiset N	Miehet N	Naisten kokonaispalkan keskiarvo	Miesten kokonaispalkan keskiarvo	Naisten palkan ka/ miesten palkan ka %
10/1997	26	36	1963,5*** (495,1)	2432,6 (429,9)	80,7 %
10/1998	26	36	2114,5** (648,5)	2538,1 (443,0)	83,3 %
10/2000	26	36	2280,6** (725,6)	2810,1 (567,9)	81,2 %
10/2002	26	36	2544,4* (882,1)	2976,4 (642,2)	85,5 %
10/2003	26	36	2608,4* (977,1)	3089,7 (748,7)	84,4 %
6/2004	26	36	2759,0 (1007,5)	3181,5 (756,9)	86,7 %
4/2005	26	36	2776,8* (1039,8)	3253,5 (776,9)	85,3 %

\*\*\* Keskiarvojen ero tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p < 0,001$ ), \*\* keskiarvojen ero tilastollisesti merkitsevä ( $p < 0,01$ ), \* keskiarvojen ero tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p < 0,05$ ).

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan palkan muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä regressiomallien avulla. Taulukossa 18 esitetään keskiarvoja regressioanalyysissä käytetyistä muuttujista ajalta ennen uutta palkkausjärjestelmää. Tieto koulutuksesta puuttui melko monelta henkilöltä. Miehet olivat keskimäärin hieman naisia vanhempia. Koulutusvuosien keskiarvo ei eronnut tilastollisesti merkitsevästi sukupuolten välillä.

*Taulukko 18 Turvatekniikan keskus. Muuttujien sukupuolittaisia keskiarvoja. Vuoden 1997 koko aineisto.*

	Naiset	Miehet	Kaikki
Ikä vuosina	42,6*	46,0	44,6
N	31	45	76
Koulutusvuodet	15,4	16,0	15,8
N	24	44	68

\*\*\*Keskiarvojen ero tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p < 0,001$ ), \*\*keskiarvojen ero tilastollisesti merkitsevä ( $p < 0,001$ ), \*keskiarvojen ero tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p < 0,05$ ).

Taulukossa 19 esitetään regressioanalyysi kokonaispalkan muodostumisesta Turvatekniikan keskuksessa vuonna 1997. Selitettävänä muuttujana on kokonaispalkan luonnollinen logaritmi. Selittävien muuttujien kertoimet kuvaavat selittävän tekijän yhden yksikön kasvun vaikutusta kokonaispalkkaan prosentteina. Kaikki mallissa mukana olevat muuttujat selittävät tilastollisesti erittäin merkitsevästi kokonaispalkan vaihtelua. Mallin mukaan naiset saivat vuonna 1997 keskimäärin 16,8 % pienempää palkkaa kuin samantasoisien koulutuksen omaavat ja samanikäiset miehet.



*Taulukko 19 Turvatekniikan keskus. Regressiomalli kokonaispalkan määräytymisestä vuonna 1997. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta kokonaiskuukausipalkkaan prosentteina.*

<b>Selittävä muuttuja</b>	<b>Vaikutus kokonaispalkkaan</b>
Sukupuoli nainen	-16,8 % <sup>***</sup>
Koulutusvuodet	9,3 % <sup>***</sup>
Ikä vuosina	1,3 % <sup>***</sup>
Selitysaste	60,8 %

<sup>\*\*\*</sup> Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ), <sup>\*\*</sup>tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ), <sup>\*</sup>tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ).

Taulukossa 20 esitetään regressiomallissa käytettyjen muuttujien keskiarvoja vuosina 1998, 2000, 2002, 2003, 2004 ja 2005. Miehet sijoittuivat keskimäärin korkeamman vaativuusluokan tehtäviin kuin naiset. Aineistossa ei ollut tietoja tehtävän vaativuusluokasta vuosilta 2003–2005. Naisten ja miesten väliset erot iän, koulutusvuosien sekä henkilökohtaisen palkanosan prosentin keskiarvoissa eivät olleet tilastollisesti merkitseviä (poikkeuksena ikä vuonna 2000).

Taulukko 20 Turvatekniikan keskus. Muuttujien sukupuolittaisia keskiarvoja. Vuosien 1998, 2000, 2002 2003, 2004 ja 2005 koko aineisto.

<b>1998</b>	<b>Naiset</b>	<b>Miehet</b>	<b>Kaikki</b>
Koulutusvuodet	15,7	15,9	15,8
N	25	45	70
Ikä vuosina	43,3	46,2	45,0
Tehtävän vaativuusluokka <sup>1</sup>	5,8*	7,3	6,7
Henkilökohtaisen palkanosan prosentti	27,6 %	32,9 %	30,7 %
N	32	46	78
<b>2000</b>	<b>Naiset</b>	<b>Miehet</b>	<b>Kaikki</b>
Koulutusvuodet	15,6	15,8	15,7
N	30	44	74
Ikä vuosina	43,6*	47,5	45,7
Tehtävän vaativuusluokka	6,0*	7,5	6,8
Henkilökohtaisen palkanosan prosentti	26,3 %	31,3 %	29,0 %
N	38	45	83
<b>2002</b>	<b>Naiset</b>	<b>Miehet</b>	<b>Kaikki</b>
Koulutusvuodet	15,7	15,9	15,8
N	30	54	84
Ikä vuosina	44,5	46,5	45,7
Tehtävän vaativuusluokka	5,8**	7,5	6,8
Henkilökohtaisen palkanosan prosentti	31,5 %	33,9 %	32,9 %
N	38	57	95
<b>2003</b>	<b>Naiset</b>	<b>Miehet</b>	<b>Kaikki</b>
Koulutusvuodet	15,7	15,9	15,8
N	36	54	90
Ikä vuosina	46,5	48,9	47,9
Henkilökohtaisen palkanosan prosentti	32,6 %	34,9 %	33,9 %
N	45	58	103
<b>2004</b>	<b>Naiset</b>	<b>Miehet</b>	<b>Kaikki</b>
Koulutusvuodet	15,6	15,8	15,7
N	34	53	87
Ikä vuosina	47,6	49,8	48,8
Henkilökohtaisen palkanosan prosentti	33,3 %	36,0 %	34,8 %
N	47	58	105
<b>2005</b>	<b>Naiset</b>	<b>Miehet</b>	<b>Kaikki</b>
Koulutusvuodet	15,6	15,9	15,8
N	34	52	86
Ikä vuosina	49,0	51,2	50,2
Henkilökohtaisen palkanosan prosentti	33,6 %	36,2 %	35,0 %
N	47	59	106

\*\*\*Keskiarvojen ero tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p < 0,001$ ), \*\*keskiarvojen ero tilastollisesti merkitsevä ( $p < 0,001$ ), \*keskiarvojen ero tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p < 0,05$ ).

<sup>1</sup> Tehtävän vaativuusluokka vaihteli välillä 1-13

Taulukossa 21 on regressiomallit vuosilta 1998–2005, joissa selitettävänä muuttujana on kokonaispalkan luonnollinen logaritmi. Selittävinä tekijöinä ovat sukupuoli, koulutusvuodet sekä ikä vuosina. Koulutusvuodet selittävät kokonaispalkan vaihtelua tilastollisesti merkitsevästi kaikkina tarkasteltavina vuosina ja ikä vuonna 1998. Sukupuolen merkitys selittäjänä vähenee vuodesta 1998 vuoteen 2005. Vuonna 2004 sukupuoli ei ole tilastollisesti merkitsevä kokonaispalkan vaihtelun selittäjä. Kun verrataan regressiomalleja taulukon 19 vastaavaan malliin ajalta ennen palkkausjärjestelmäuudistusta, voidaan huomata, että sukupuolen vaikutus kokonaispalkan vaihtelua selittävänä tekijänä on pienentynyt uuteen palkkausjärjestelmään siirryttäessä.

*Taulukko 21 Turvatekniikan keskus. Regressiomallit kokonaispalkan määrätymisestä vuosina 1998, 2000, 2002, 2003, 2004 ja 2005. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta kokonaiskuukausipalkkaan prosentteina.*

Selittävä muuttuja	Vaikutus kokonaispalkkaan					
	1998	2000	2002	2003	2004	2005
Sukupuoli nainen	-14,0 %**	-11,6 %**	-13,1 %**	-12,5 %**	(-9,1 %)	-12,0 %*
Koulutusvuodet	8,9 %***	8,8 %***	9,2 %***	8,8 %***	8,5 %***	8,3 %***
Ikä vuosina	1,1 %**	(0,6 %)	(0,3 %)	(-0,1 %)	(-0,4 %)	(-0,4 %)
Selitysaste	53,9 %	51,1 %	40,1 %	39,3 %	37,1 %	39,6 %

\*\*\* Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ), \*\*tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ),

\*tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ). Suluissa olevat kertoimet eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Taulukossa 22 tarkastellaan tehtävän vaativuusluokan määrätymistä. Tieto tehtävän vaativuusluokasta oli aineistossa vain vuosilta 1998, 2000 ja 2002. Sukupuoli vaikuttaa tilastollisesti melkein merkitsevästi tehtävän vaativuusluokan määrätymiseen, kun koulutusvuodet ja ikä on huomioitu vuonna 2002. Muina tarkasteltuina vuosina sukupuolella ei ole tilastollisesti merkitsevää vaikutusta tehtävän vaativuusluokan määrätymiseen.

*Taulukko 22 Turvatekniikan keskus. Regressiomallit tehtävän vaativuusluokan määrätymisestä vuosina 1998, 2000 ja 2002. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön vaikutusta tehtävän vaativuusluokkaan.*

Selittävä muuttuja	Vaikutus tehtävän vaativuusluokkaan		
	1998	2000	2002
Sukupuoli nainen	(-0,670)	(-0,835)	-1,147*
Koulutusvuodet	0,909***	0,879***	0,796***
Ikä vuosina	(0,066)	(0,014)	(0,003)
Selitysaste	41,4 %	40,5 %	37,0 %

\*\*\* Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ), \*\*tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ),

\*tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ). Suluissa olevat kertoimet eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Taulukossa 23 olevissa regressiomalleissa selitettävänä muuttujana on henkilökohtaisen palkanosan prosenttiosuus tehtävän vaativuuteen perustuvasta palkanosasta. Ainoastaan ikä on tilastollisesti merkitsevä henkilökohtaisen palkanosan prosentin selittäjä kaikkina vuosina. Iän kasvaminen näyttää mallien mukaan vaikuttavan henkilökohtaisen palkanosan prosenttiin positiivisesti. Sukupuoli selittää tilastollisesti melkein merkitsevästi henkilökohtaisen palkanosan prosenttia vuonna 1998 ja koulutusvuodet vuonna 2005. Mallien melko alhaiset selitysasteet olivat odotettavissa, koska henkilökohtaisen palkanosan tulisikin määräytyä henkilökohtaisen työsuorituksen eikä taustatekijöiden perusteella.

*Taulukko 23 Turvatekniikan keskus. Regressiomallit henkilökohtaisen palkanosan prosenttien määräytymisestä vuosina 1998, 2000, 2002, 2003, 2004 ja 2005. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta henkilökohtaisen palkanosan prosenttiosuuteen tehtäväkohtaisesta palkasta.*

Selittävä muuttuja	Vaikutus henkilökohtaisen palkanosan prosenttiin					
	1998	2000	2002	2003	2004	2005
Sukupuoli nainen	-5,87*	(-3,61)	(-2,11)	(-1,16)	(-1,35)	(-0,63)
Koulutusvuodet	(-0,02)	(-0,02)	(0,69)	(0,77)	(0,78)	1,21*
Ikä vuosina	0,57**	0,63**	0,45**	0,52***	0,55***	0,61***
Selitysaste	18,6 %	21,1 %	12,2 %	18,2 %	21,1 %	21,9 %

\*\*\* Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ), \*\*tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ),

\*tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ). Suluissa olevat kertoimet eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Taulukossa 24 on regressiomalleja, joissa selitettävänä muuttujana on kokonaispalkka ja selittävinä tekijöinä tehtävän vaativuusluokka sekä sukupuoli. Näiden mallien tarkoituksena on selvittää, onko sukupuolten välillä palkkaeroa saman vaativuustason tehtävissä. Regressiomallien mukaan vuonna 1998 ja 2000 naiset ovat saaneet keskimäärin saman vaativuustason tehtävissä olevia miehiä pienempää palkkaa, mutta tätä eroa ei ole enää nähtävissä vuonna 2002.

*Taulukko 24 Turvatekniikan keskus. Regressiomallit kokonaispalkan määräytymisestä vuosina 1998, 2000 ja 2002. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta kokonaiskuukausipalkkaan prosentteina.*

Selittävä muuttuja	Vaikutus kokonaispalkkaan		
	1998	2000	2002
Sukupuoli nainen	-9,8 %***	-11,6 %***	(-3,1 %)
Tehtävän vaativuusluokka	8,5 %***	7,3 %***	10,1 %***
Selitysaste	86,9 %	72,4 %	87,0%

\*\*\* Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ), \*\*tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ),

\*tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ). Suluissa olevat kertoimet eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Taulukossa 25 esitetään regressiomallit kokonaispalkan määräytymisestä niin, että selittävinä tekijöinä on sukupuoli, koulutusvuodet, ikä vuosina sekä tehtävän vaativuusluokka. Myös näissä malleissa sukupuoli on tilastollisesti merkitsevä kokonaispalkan vaihtelun selittäjä vuosina 1998 ja 2000, mutta ei enää vuonna 2002.

*Taulukko 25 Turvatekniikan keskus. Regressiomalli kokonaispalkan määräytymisestä vuosina 1998, 2000 ja 2002. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta kokonaiskuukausipalkkaan prosentteina.*

Selittävä muuttuja	Vaikutus kokonaispalkkaan		
	1998	2000	2002
Sukupuoli nainen	-9,2 %***	-6,3 %**	(-3,5 %)
Koulutusvuodet	1,8 %*	2,2 %**	(1,6 %)
Ikä vuosina	0,6 %**	0,5 %**	(0,2 %)
Tehtävän vaativuusluokka	7,6 %***	7,3 %***	9,4 %***
Selitysaste	88,1 %	87,4 %	85,3 %

\*\*\* Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ), \*\*tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ),

\*tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ). Suluissa olevat kertoimet eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Varsinkin palkkakeskiarvojen vertailun perusteella Turvatekniikan keskuksessa oli melko suuri sukupuolten välinen palkkaero ennen palkkausjärjestelmäuudistusta. Sekä palkkakeskiarvojen vertailun, että regressioanalyysien perustella näyttää siltä, että uusi työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä on kaventanut sukupuolten välistä palkkaeroa Turvatekniikan keskuksessa. Palkkakeskiarvojen vertailussa oli huomattavissa selvää palkkaeron kaventumista ja regressiomalleissa sukupuolen merkitys palkkauksen selittäjänä oli vähentynyt. On kuitenkin muistettava, että palkkaeron kaventumiseen on voinut vaikuttaa palkkausuudistuksen lisäksi myös muut tekijät.

## 5.3 ILMATIETEEN LAITOS

### 5.3.1 Muutoskertomus kysely- ja haastatteluaineiston valossa

#### Palkkausjärjestelmän kehittämisprosessi

Ilmatieteen laitoksella uuden palkkausjärjestelmän rakentaminen käynnistyi vuonna 1992. Ilmatieteen laitos oli ensimmäisten organisaatioiden joukossa, jotka lähtivät uudistamaan palkkausjärjestelmää valtio sektorilla. Uuden järjestelmän varsinainen käyttöönotto tapahtui vuonna 1997. Palkkausjärjestelmä perustuu Weight and See -arviointijärjestelmään, joka räätälöitiin laitoksen tarpeita vastaavaksi. Tehtäväkohtaisen palkanosan määräytymiskriteerit ovat koulutusaste ja kokemuksen tarve, asiantuntemus, työtehtävien ja tilanteiden toistuvuus, itsenäisyyden tarve ja ongelmanratkaisu sekä vuorovaikutuksen tarve. Henkilökohtaisen palkanosan määräytymisperusteita ovat ammattitaito, työtulos, kehityskyky ja yhteistyökyky. Esimiestehtävissä toimivilta arvioidaan edellisten lisäksi heidän johtamistaitojaan.

Palkkausjärjestelmän rakentamisessa mukana olleet kertoivat, että haasteellista kehittämisvaiheessa oli tehtävän vaativuusluokituksen määrittäminen ja sen varmistaminen, että organisaation eri tehtävät ovat oikeudenmukaisessa ja tehtävän vaativuusiensa mukaisessa järjestyksessä keskenään. Lisäksi kerrottiin, että tehtäväkuvausten laatiminen oli kehittämisvaiheen suurin ja vaikein tehtävä. Kaikkien henkilöiden tehtäväkuvaukset käytiin kehittämisryhmässä läpi. Organisaatiosta löytyi monelta henki-

löltä samantyyppisiä tehtäviä, joten kaikille ei jouduttu laatimaan tehtäväkuvausta erikseen. Kehittämisyhmä laati ehdotukset tehtäväkuvauksista, jotka sen jälkeen lähetettiin lausuntokierroksille yksiköihin. Henkilöstöllä oli näin mahdollisuus kommentoida ja vaikuttaa omien tehtäväkuvaustensa sisältöön. Haastatteluissa kerrottiin, että palkkausjärjestelmää rakennettaessa sukupuolten väliseen palkkauksen tasa-arvoon kiinnitettiin huomiota. Naiset ja miehet olivat sijoittuneet organisaatiossa usein eri tehtäviin, mutta tähän kerrottiin tulleen suuri muutos uuden palkkausjärjestelmän aikana. Tasa-arvon toteutuminen pyrittiin varmistamaan uudessa järjestelmässä mm. vaatavuustekijöiden oikeudenmukaisella pisteytyksellä.

Tutkimuksessa selvitettiin henkilöstön arvioita siitä, miten palkkausjärjestelmän kehittämisprosessi vietiin läpi Ilmatieteen laitoksella. Kyselytulosten perusteella työntekijät kokivat kehittämisprosessin melko suunnitelmallisesti toteutetuksi ja ristiriidattomaksi. Työntekijöiden arviot siitä, miten hyvin eri osapuolten näkemykset otettiin huomioon ja kuinka paljon eri osapuolilla oli mahdollisuutta vaikuttaa tehtyihin päätöksiin, olivat myös keskimäärin neutraalilla tasolla. Työntekijöiden keskimääräisten arvioiden perusteella tasa-arvon toteutumista kehittämisprosessin kuluessa arvioitiin tarkastelluista ulottuvuuksista myönteisimmin (ka 3,6). Vaikka miesten arviot (ka 3,8) olivat naisten arvioita (ka 3,4) myönteisempiä, arvioivat sekä miehet että naiset tasa-arvon toteutumista kehittämisprosessissa keskimäärin myönteisesti.

Kyselyaineiston perusteella työntekijät kokivat, että kehittämisprosessin kuluessa palkkausjärjestelmäkoulutusta ei ollut järjestetty riittävästi. Esimiesten arviot koulutuksen ja tiedotuksen riittävydestä olivat puolestaan huomattavasti myönteisempiä. Haastatteluissa koulutuksen riittävydestä tuli työntekijöiden osalta hyvin vastakkaisia näkemyksiä. Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että koulutusta ja tiedottamista ei ollut järjestetty riittävästi. Toiset taas kertoivat, että tiedotteita ja tiedotustilaisuuksia oli järjestetty ja tiedolta ei ollut voinut välttyä, jos vain oli ollut asiasta kiinnostunut. Virallisten tiedotuskanavien lisäksi kerrottiin, että luottamusmiesten kautta henkilöstö oli saanut tietoa uudistuksen etenemisestä ja sen yksityiskohdista. Haastatteluissa todettiin, että tiedottamisessa olisi tullut varmistaa, että tieto on varmasti mennyt myös perille. Kirjallisten tiedotteiden julkaiseminen ei takaa sitä, että henkilöstö on todella ymmärtänyt mistä uudistuksessa on loppuen lopuksi kyse.

Uusi palkkausjärjestelmä on asettanut esimiestyölle uusia haasteita. Järjestelmän soveltajina esimiesten rooli on keskeinen ja tästä johtuen esimiesten koulutukseen on luonnollisesti myös panostettava enemmän. Työntekijät kommentoivat, että kaikki esimiehet eivät olleet esimieskoulutuksen saaneita, vaan he olivat joutuneet esimiesasemaan virkanimikkeestään johtuen. Haastateltavat toivoivat, että uusien esimiesten kouluttamisesta palkkausjärjestelmän soveltajiksi huolehdittaisiin. Palkkausjärjestelmän kehittämissvaiheessa koulutuksen järjestämisestä yleensä pidetään huolta, koska asia on uusi koko henkilöstölle. Tärkeää on huomioida myös, että koulutusta järjestetään jatkossakin uusille esimiehille sekä kaikille muille työntekijöille.

### **Henkilöstön suhtautuminen uudistukseen**

Uusi palkkausjärjestelmä on edellyttänyt henkilöstöltä uuden ajattelutavan omaksumista palkanmääräytymisen perusteeksi. Kysely- ja haastatteluaineistolla selvitettiin esimiesten ja muun henkilöstön asennoitumista uudistusta kohtaan. Työntekijät arvioivat suhtautumistaan palkkausjärjestelmää kohtaan melko myönteisesti kehittä-

misprosessin eri vaiheissa. Asenteet palkkausjärjestelmää kohtaan eivät muuttuneet kielteisiksi käyttöönottoprosessin aikana. Kyselyn vastaushetkellä vuonna 2003 työntekijät arvioivat omaa suhtautumistaan palkkausjärjestelmää kohtaan edelleen myönteisesti.

*” Kyllä mä mielsin sen niin, että tämä uusi järjestelmä on parempi. Vanhan järjestelmän aikana näki sen, että moni tuli kohdelluksi väärin. Kun se meni automaattisesti niin, että virkaiältään vanhempi sai helpommin jonkun lisän kuin virkaiältään nuorempi. Eikä siihen vaikuttanut se, miten hommansa oli tehnyt.”* Työntekijä

Esimiesten arviot suhtautumisestaan kehittämisprosessin eri vaiheissa olivat myönteisempiä kuin työntekijöiden arviot, mutta erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. Esimiehet kertoivat, että vanhan palkkausjärjestelmän aikana henkilöstöä oli lähes tulkoon mahdotonta palkita, koska virka ja palvelusvuodet määrittivät palkan. Vanha järjestelmä ei mahdollistanut palkitsemista henkilön suoriutumisen perusteella. Haastattelussa kerrottiin, että uusien palkitsemismahdollisuuksien käyttö lisäsi uuden järjestelmän hyväksyttävyyttä henkilöstön keskuudessa. Työntekijät toivat haastattelussa kuitenkin esille pettymyksiään uutta järjestelmää kohtaan. Eräs haastateltava kertoi, ettei koko järjestelmän käyttöönoton aikana ole saanut palkankorotuksia. Erään toisen työntekijän sanoja lainaten: *”Uusi järjestelmä tuuletti porukkaa ja tervehdytti ajattelutapaa. Palkan eteen täytyy tehdäkin jotain.”* Useissa haastattelussa todettiin, että uutta järjestelmää pidetään periaatteiltaan hyvänä ja toimiessaan se voisi motivoidakin henkilöstöä. Esimiehet kertoivat, että henkilöstön keskuudessa oli esiintynyt monenlaisia pelkoja ja uhkakuvia uuteen järjestelmään liittyen. Niitä aiheuttivat mm. esimies-alaiskeskusteluihin liittyvät pelot henkilökemioiden vaikutuksesta arviointeihin ja tottumattomuus esimiehen kanssa käytävään kahdenkeskiseen keskusteluun omaa työtä koskien.

### **Palkkausjärjestelmän kehittämisinterventioiden kuvaus**

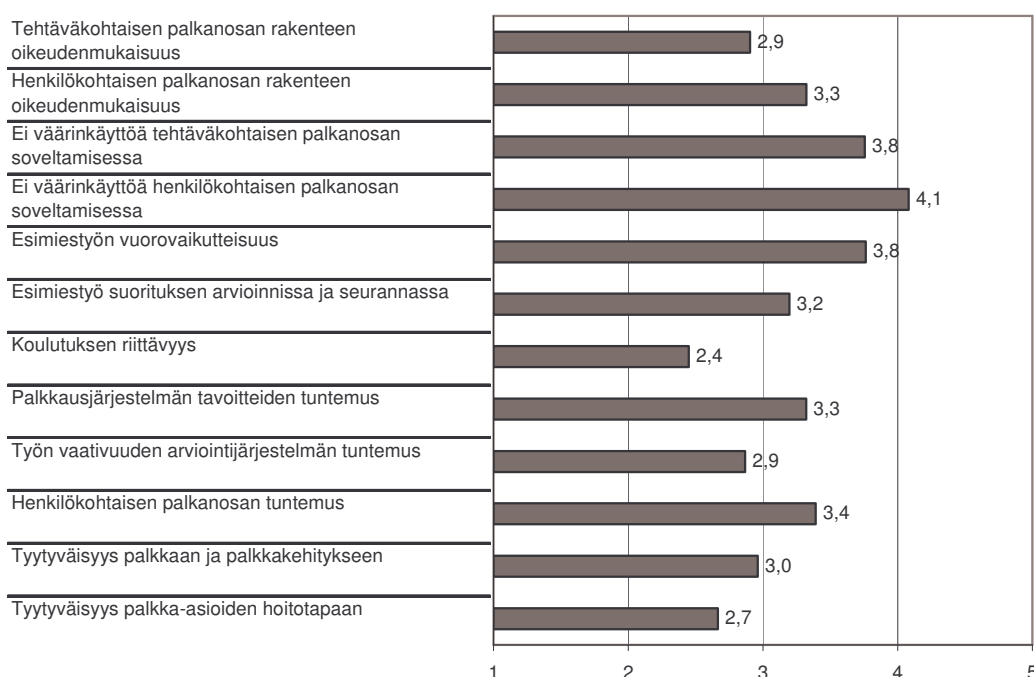
Ilmatieteen laitoksella palkkausjärjestelmän kehittämis- ja ylläpitotoimet ovat pääosin liittyneet tehtäväkohtaiseen palkanosaan. Tehtävien vaativuusluokkia on lisätty yhdellä luokalla järjestelmän yläpäähän. Puolestaan luokitusjärjestelmän alimpia vaativuusluokkia 3-5 ei enää ole käytetty viimeisten vuosien aikana. Ilmatieteen laitoksen uusi virkaehtosopimus ja työehtosopimus on luonnosteltu. Mitään olennaisia muutoksia ei uuden sopimuksen perusteella ole palkkausjärjestelmään tulossa, lähinnä palkkausjärjestelmään liittyviä prosesseja, kuten kehittämis- ja erimielisyysprosesseja täsmennetään. Kaikki organisaation tehtäväkuvaukset päivitetään ja uusitaan kesään 2006 mennessä. Suunnitelmissa on myös muuttaa vaativuusluokitusjärjestelmää siten, että nykyiset vaativuusluokat tullaan puolittamaan eli väliluokat lisätään nykyisiin vaativuusluokkiin. Tällä pyritään lisäämään järjestelmän kannustavuutta ja mahdollisuutta edetä vaativuusluokasta toiseen.

Vuoden 2005 alusta lähtien Ilmatieteen laitos otti tulospalkkion koekäyttöön kahden vuoden ajaksi. Tulospalkkion tavoitteeksi asetettiin Ilmatieteen laitoksen strategian ja tulosaluekohtaisten strategioiden toteutumisen tukeminen. Kalenterivuositain jaettavalla palkkiolla kannustetaan henkilöstöä tuloksellisuuteen, organisaation jatkuvaan kehittämiseen, innovatiivisuuteen sekä niihin tähtäävien uusien ideoiden ja aloitteiden toteutumiseen.



## UPJ:n toimivuus

Ilmatieteen laitoksen palkkausjärjestelmää tarkasteltiin tutkimusaineiston valossa myös toimivuuden kannalta.<sup>40</sup> Kyselyllä ja haastatteluilla selvitettiin henkilöstön arvioita palkkausjärjestelmän rakenteesta, tuntemuksesta, tyytyväisyydestä ja soveltamisesta. Kuvasta 7 nähdään, että vuonna 2003 kriittisimmät keskimääräiset arviot annettiin koulutuksen riittävydestä. Myönteisimmin henkilöstö arvioi puolestaan sitä, ettei henkilökohtaisen palkanosan soveltamiseen liity tarkoituksenmukaista väärinkäyttöä. Vastaajien palkkausjärjestelmätuntemusta selvitetessä henkilöstö arvioi tuntevansa tehtäväkohtaisen palkanosan periaatteet heikommin kuin palkkausjärjestelmän yleiset tavoitteet ja henkilökohtaisen palkanosan. Tyytyväisyys palkkaan ja palkkakehitykseen sai henkilöstöltä keskimäärin neutraalin arvion (ka 3,0), jota voidaan pitää tällä ulottuvuudella melko myönteisenä tuloksena.



Kuva 7 Ilmatieteen laitoksen työntekijöiden arvioita palkkausjärjestelmän toimivuudesta vuonna 2003 ( $n=77-84$ )<sup>41</sup>. Arviointiskaala 1-5, 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.

Esimiehet arvioivat kaikkia yllä mainittuja ulottuvuuksia työntekijöitä myönteisemmin. Tämä ei ole yllättävä tulos, vaan toistuu kaikissa tutkimuksissa mukana olleissa organisaatioissa. Esimiesten asenteet ja arviot palkkausjärjestelmää kohtaan ovat pääasiallisesti olleet aina muuta henkilöstöä myönteisempiä. Tämä tuli selvästi esiin myös haastatteluissa. Yhtenä selityksenä esimiesten myönteisemmille asenteille voi olla se, että esimiesten tietämys palkkausjärjestelmästä on ollut kehittämissivaiheessa sekä sen käyttöönoton jälkeen paremmalla tasolla. He ovat järjestelmän soveltajia ja

<sup>40</sup> Kyselytulokset esitetään vain vuoden 2003 kyselystä, koska tilastollisesti merkitseviä eroja ei ollut tarkasteluvuosien välillä.

<sup>41</sup> Miehet olivat arvioissaan naisia myönteisempiä. Tilastolliset erot liittyivät esimiestyön ulottuvuuksiin (vuorovaikutus: miehet ka 4,0 ja naiset ka 3,5 sekä suorituksen seuranta ja arviointi: miehet ka 3,4 ja naiset ka 2,9) ja arvioihin koulutuksen riittävydestä (miehet ka 2,6 ja naiset ka 2,2).

joutuvat väistämättä tutustumaan palkkausjärjestelmän toimintaperiaatteisiin syvämmiin. Samoin lähtötilanteessa eli ennen käyttöönottoa esimiesten odotukset järjestelmää kohtaan olivat haastatteluiden perustella olleet realistisempia, kun taas muun henkilöstön kohdalla oli usein esiintynyt suuria palkankorotusodotuksia ja vastaavasti suuria pettymyksiä, kun uusi järjestelmä ei ollutkaan tuottanut toivotunlaisia tuloksia.

Haastatteluissa tuotiin esiin, että erityisesti pätevyyden arviointi koettiin esimiesten keskuudessa haasteelliseksi. Kerrottiin, että rakentavan palautteen antaminen työntekijöille koettiin vaikeaksi.

*” Mä luulen että se palautteenanto on vaikeaa. Että vieläkin monesti miettii, että miten sanoisi rakentavasti sellasen asian, joka on aiheuttanut tyytymättömyyttä.”* Esimies

Eräs esimies, jonka alaisjoukko oli heterogeeninen koulutustaustojensa suhteen, kertoi, että aluksi suurin haaste oli arviointiskaalan soveltaminen koko tähän joukkoon tohtoreista aina koulutushaitarin alapäähän asti. Eräs esimies kertoi, että pätevyyden arvioinnissa haasteellista on arvioinnin tekeminen uuden henkilön osalta. Tämä onkin esimiehen mukaan johtanut ”standardialoituspisteytyksen” käyttöön ja tietynlaiseen aloituspalkka-ajatteluun. Ongelmaksi on osoittautunut selkeiden suoriutumismittareiden vähäisyys. Oikeudenmukaisten arviointitulosten saavuttaminen subjektiivisilla arvioinneilla edellyttää esimiehiltä syvällistä paneutumista alaistensa työsuorituksen seuraamiseen. Suoritusarviointeihin liittyvää epäluuloisuutta kuvaa alla oleva työntekijän kommentti.

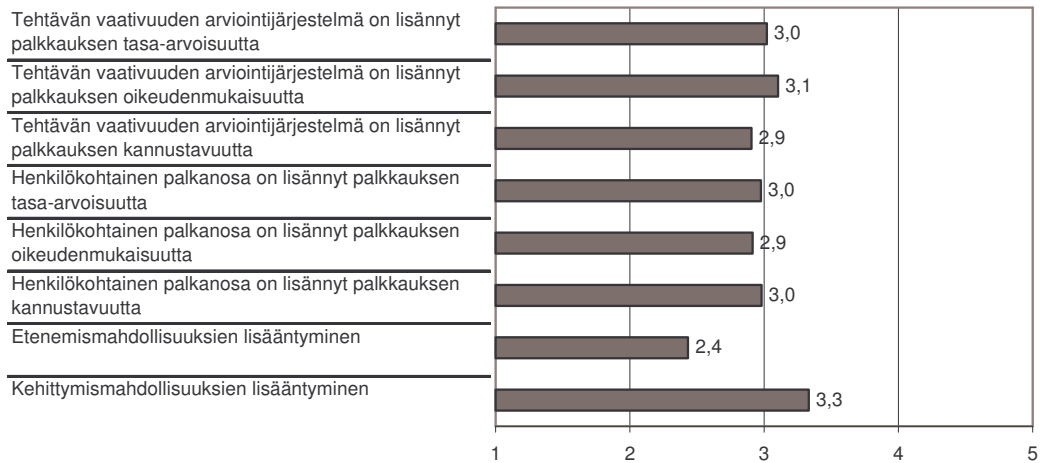
*” On mahdotonta arvioida, kuka on hyvä työntekijä loppujen lopuksi. Se on monimutkainen juttu ja turha sitä on ehkä yhden ihmisen, eli esimiehen harteille laittaa.”* Työntekijä

Esimieshaastatteluissa tuotiin myös esiin, että pätevyyden arviointia on osaltaan hankaloittanut vanha kulttuuriperintö. Työpaikoilla ei oltu totuttu siihen, että tehdään henkilökohtaisia arviointeja ja että työsuorituksista puhutaan ja niistä saadaan niin myönteistä kuin kielteistäkin palautetta. Haastatteluissa kerrottiin, että erityisesti virkaiältään vanhempia työntekijöitä on ollut vaikeampi saada aidosti mukaan pätevyyden arvioinnin tekemiseen. Eräs esimies totesi, että paras tapa varmistaa riittävä tietämys alaistensa suoriutumisesta on osallistuminen. Esimies pyrkii mahdollisuuksiensa mukaan olemaan osallisena alaistensa ura-, kehitys-, koulutus- ja tehtäväsuunnittelussa, tavoitteiden asettamisessa ja niiden saavuttamisen arvioimisessa. Vaikka eri alaisten arvioinneissa esimies kertoi onnistuneensa vaihtelevalla menestyksellä, niin tärkeänä hän oli pitänyt sen yrittämistä. Sekä esimiesten että alaisten haastatteluissa tuotiin esille näkemyksiä työsuorituksen arviointiin liittyvästä palautteenannosta. Esimiehet kertoivat, että negatiivisen palautteen antaminen rakentavassa hengessä on vaikeaa ja vaatii harjoittelua. Alaiset taas pitivät tärkeänä, että saavat esimiehiltään ylipäänsä palautetta, jotta osaavat parantaa työsuoritustaan tai saavat vahvistuksen siitä, että työsuoritukset ovat olleet toivotunlaisia.

### **Arvioita palkkausjärjestelmän vaikutuksista**

Palkkausjärjestelmälle asetettujen tavoitteiden toteutumista ja palkkausjärjestelmän vaikutuksia selvitettiin keväällä 2005 tehdyn kyselyn avulla. Kuvassa 8 esitetään muussa kuin esimiesasemassa olevan henkilöstön arvioita uuden palkkausjärjestelmän vaikutuksista. Henkilöstön arviot oikeudenmukaisuuden, kannustavuuden ja ta-

sa-arvoisuuden lisääntymisestä uuden palkkausjärjestelmän myötä eivät juurikaan eronneet toisistaan, vaan kaikki arviot olivat samalla keskimääräisellä 3-tasolla. Kehittymismahdollisuuksia oli arvioitu selvästi myönteisemmin kuin etenemismahdollisuuksia.



Kuva 8 Ilmatieteen laitoksen työntekijöiden arvioita uuden palkkausjärjestelmän vaikutuksista vuonna 2005 ( $n=43-58$ )<sup>42</sup>. Arviointiskaala 1-5, 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.

Haastatteluissa nousi esiin, että organisaation kulttuuri ja ilmapiiri ovat vähitellen muuttuneet enemmän naisten etenemistä tukeviksi mutta edelleenkin kerrottiin, että etenemisessä on paikoin ongelmia. Haastatteluissa muutama esimies totesi, että naisia täytyy tukea enemmän etenemisen suhteen ja tuoda uramahdollisuuksia esille toisella tavoin kuin miehille. Esimiesten mukaan miehet ajavat aktiivisemmin asiaa oman etenemisensä suhteen ja tästä syystä esimies pyrkii varmistamaan myös naisten yhtäläiset etenemismahdollisuudet. Työntekijöiden haastatteluissa kommentoitiin omia etenemismahdollisuuksia ja tehtävän vaativuusluokassa eteenpäin siirtymistä jokseenkin heikoiksi. Eräs tutkijana työskentelevä haastateltava mm. kertoi, ettei itsenäisenä tutkijana eteneminen ole mahdollista, vaan eteneminen vaatisi esimiesvastuun ottamista.

*”...mitä mä oon ymmärtänyt noista palkkakeskusteluista, että nämä ylemmät luokat on varattu vaan, että pitää olla alaisia, ryhmäpäällikkö tai projektipäällikkö ainakin.”* Työntekijä

## Lopuksi

Ilmatieteen laitos on soveltanut uutta palkkausjärjestelmää jo useamman vuoden ajan. Henkilöstöllä on ollut aikaa sopeutua arviointikulttuuriin, esimiehet ovat vuosien myötä saaneet kokemusta arviointityöstä ja organisaatiossa on nähty, miten järjestelmä käytännössä toimii. Kokoavasti voidaan todeta, että tutkimuksen perusteella kovin suuria muutoksia henkilöstön mielipiteissä ei ole tapahtunut tutkimushankkeen

<sup>42</sup> Esimiesten ja työntekijöiden välillä ei vertailuja voitu vuoden 2005 aineistosta tehdä esimiesten vähäisestä vastausprosentista johtuen. Naisten ja miesten näkemyksissä palkkausjärjestelmän vaikutuksista ei löytynyt merkitsevää eroa. Puolestaan vertailtaessa työntekijöiden vastauksia virkaiän mukaan tilastollisia eroja löytyi sekä etenemis- että kehittymismahdollisuuksien arvioinnin osalta, joita virkaiältään nuorimmat olivat arvioineet myönteisemmin (kehittymismahdollisuudet: alle 15 v. ka 3,5 ja yli 15 v. ka 3,1 ja etenemismahdollisuudet: alle 15 v. ka 2,8 ja yli 15 v. ka 1,9).

tarkasteluajanjakson kuluessa, vaan mielipiteet ovat pysyneet melko ennallaan. Kuitenkin positiivisena seikkana voidaan nähdä se, että vaikka mielipiteet eivät ole muuttuneet selvästi myönteisempään suuntaan niin ne eivät myöskään vastaavasti ole muuttuneet kriittisemmiksi.

Tutkimuksen perusteella suurimmat lähitulevaisuuden haasteet liittyvät järjestelmän rakenteen kehittämiseen ja ajan tasalla pitämiseen. Haastatteluissa kerrottiin, että palkkauksen kannustavuuden lisääminen on yksi järjestelmän haasteista. Tehtävän vaativuusluokkien lisääminen tai puolittaminen on asia, jota kehittämistyöryhmässä pohditaan. Vaativuusluokkamutoksen olisi tarkoitus helpottaa etenemistä vaativuusluokasta toiseen ja lisätä palkkauksen kannustavuutta. Tutkimukseen osallistuneet toivat esiin myös palkkausjärjestelmään liittyvän koulutustarpeen. Palkkausjärjestelmän hyvää tuntemusta voidaan pitää edellytyksenä sille, että siihen liittyviä asioita pystytään ylipäänsä arvioimaan. Koulutuksesta ja tiedottamisesta huolehtiminen ei liity vain palkkausjärjestelmän alkuvaiheeseen, vaan siitä huolehtiminen käyttöönoton jälkeen on myös tärkeää.

### **5.3.2 Ilmatieteen laitoksen palkka-analyysien tulokset**

Palkka-aineistoja toimitettiin Ilmatieteen laitokselta vuosilta 1996, 1998, 2000 ja 2002. Tilastoaineisto oli kuitenkin monilta osin puutteellinen. Aineistosta jouduttiin poistamaan suuri määrä henkilöitä, koska heidän sukupuolestaan tai kokonaispalkastaan ei ollut aineistossa tietoa. Myös koulutustieto puuttui useilta henkilöiltä. Näistä syistä johtuen Ilmatieteen laitoksen aineistoa täytyy katsoa näytteenä ja analyysin tuloksiin pitää suhtautua varauksella. Tuloksia tarkasteltaessa on myös otettava huomioon, että aineiston koko kasvaa huomattavasti vuosittain viimeisen aineiston ollessa lähes kaksinkertainen ensimmäiseen verrattuna.

Taulukossa 26 tarkastellaan kokonaiskuukausipalkkojen sukupuolittaisia keskiarvoja sekä naisten palkkaa suhteessa miesten palkkaan. Taulukosta voidaan huomata, että naisten kokonaispalkan keskiarvon osuus miesten kokonaispalkan keskiarvosta on kasvanut tarkastelujakson aikana, eli sukupuolten välinen palkkaero on käytettävänä olevassa aineistossa hieman pienentynyt.

*Taulukko 26 Ilmatieteen laitos. Kokonaiskuukausipalkkojen sukupuolittaiset keskiarvot ja keskihajonnat (suluissa) sekä naisten palkka suhteessa miesten palkkaan. Koko aineisto.*

Ajankohta	Naiset N	Miehet N	Naisten kokonaispalkan keskiarvo	Miesten kokonaispalkan keskiarvo	Naisten palkan ka/ miesten palkan ka %
1996	125	151	1777,3*** (450,7)	2099,1 (500,1)	84,7 %
1998	139	159	1902,5*** (472,7)	2235,5 (487,0)	85,1 %
2000	178	248	2086,4*** (499,5)	2358,0 (529,2)	88,5 %
2002	205	278	2296,3*** (564,0)	2590,3 (604,6)	88,7 %

\*\*\* Keskiarvojen ero tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p < 0,001$ ), \*\* keskiarvojen ero tilastollisesti merkitsevä ( $p < 0,01$ ), \* keskiarvojen ero tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p < 0,05$ ).

Koska aineistossa ei ollut tietoa viikkotyöajoista, analyyseissa tarkastellaan ainoastaan kuukausipalkkoja. Taulukossa 27 on palkkakeskiarvojen tarkastelu, jossa on mukana vain kaikkina ajankohtina aineistossa olevat henkilöt. Tässä tarkastelussa palkkaero kapenee hieman välittömästi uuteen palkkausjärjestelmään siirryttäessä, mutta suurenee myöhemmin taas uudelleen.

*Taulukko 27 Ilmatieteen laitos. Kokonaiskuukausipalkkojen sukupuolittaiset keskiarvot ja keskihajonnat (suluissa) sekä naisten palkka suhteessa miesten palkkaan. Kaikkina ajankohtina aineistossa olevat henkilöt.*

Ajankohta	Naiset N	Miehet N	Naisten kokonaispalkan keskiarvo	Miesten kokonaispalkan keskiarvo	Naisten palkan ka/ miesten palkan ka %
10/1996	103	107	1746,5 (438,0)	2135,9 (476,7)	81,8 %
10/1998	103	107	1855,5 (448,5)	2247,3 (501,4)	82,6 %
10/2000	103	107	1989,1 (490,6)	2438,8 (560,9)	81,6 %
10/2002	103	107	2190,8 (551,5)	2715,8 (664,2)	80,7 %

\*\*\* Keskiarvojen ero tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p < 0,001$ ), \*\* keskiarvojen ero tilastollisesti merkitsevä ( $p < 0,01$ ), \* keskiarvojen ero tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p < 0,05$ ).

Seuraavaksi tarkastellaan palkkojen muodostumista ennen uuden palkkausjärjestelmän käyttöönottoa regressiomallien avulla. Taulukossa 28 on regressiomalleissa käytettävien muuttujien keskiarvoja. Käytettävissä olevassa aineistossa miehet ovat keskimäärin hieman naisia korkeammin koulutettuja.

*Taulukko 28 Ilmatieteen laitos. Vuoden 1996 aineisto. Muuttujien sukupuolittaisia keskiarvoja.*

	<b>Naiset</b>	<b>Miehet</b>	<b>Kaikki</b>
Koulutusvuodet	15,3*	16,3	15,9
N	79	123	202
Ikä vuosina	43,8	42,9	43,3
N	125	151	276

\*\*\*Keskiarvojen ero tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p < 0,001$ ), \*\*keskiarvojen ero tilastollisesti merkitsevä ( $p < 0,001$ ), \*keskiarvojen ero tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p < 0,05$ ).

Taulukossa 29 on regressiomalli, jossa selitettävänä tekijänä on kokonaispalkan luonnollinen logaritmi ja selittävinä tekijöinä sukupuoli, koulutusvuodet sekä ikä. Mallissa on mukana vain ne henkilöt, joilta oli käytössä kaikki mallissa mukana olevat tiedot. Mallin mukaan sukupuoli ei vaikuta vuoden 1996 aineistossa palkanvaihteluun tilastollisesti merkitsevästi, kun ikä ja koulutus on otettu huomioon.

*Taulukko 29 Ilmatieteen laitos. Regressiomallit kokonaispalkan määräytymisestä vuonna 1996. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta kokonaispalkkaan prosentteina.*

<b>Selittävä muuttuja</b>	<b>Vaikutus kokonaispalkkaan</b>
Sukupuoli nainen	(-4,8 %)
Koulutusvuodet	6,8 %***
Ikä vuosina	1,3 %***
Selitysaste	50,3 %

\*\*\* Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ), \*\*tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ), \*tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ). Suluissa olevat kertoimet eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan palkanmuodostumista regressiomallien avulla uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen. Taulukossa 30 esitetään keskiarvoja regressiomalleissa käytetyistä muuttujista. Aineistossa olevat miehet ovat keskimäärin hieman naisia nuorempia ja korkeammin koulutettuja. Erot eivät kaikkina vuosina kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä. Miesten vaativuusluokkien keskiarvo on kaikkina vuosina selvästi naisten keskiarvoa korkeampi.

Taulukko 30 Ilmatieteen laitos. Vuoden 1998, 2000 ja 2002 aineistot. Muuttujien sukupuolittaisia keskiarvoja.

<b>1998</b>	<b>Naiset</b>	<b>Miehet</b>	<b>Kaikki</b>
Koulutusvuodet	15,6**	16,7	16,2
N	90	132	222
Ikä	44,2	43,2	43,7
Vaativuusluokka <sup>1</sup>	8,5***	10,4	9,5
Henkilökohtaisen palkanosan prosentti	19,9 %	20,4 %	20,2 %
N	139	159	298
<b>2000</b>	<b>Naiset</b>	<b>Miehet</b>	<b>Kaikki</b>
Koulutusvuodet	15,8**	16,6	16,3
N	124	200	324
Ikä	44,8*	42,7	43,6
Vaativuusluokka	9,1***	10,5	9,9
Henkilökohtaisen palkanosan prosentti	20,4 %	19,9 %	20,1 %
N	178	248	425
<b>2002</b>	<b>Naiset</b>	<b>Miehet</b>	<b>Kaikki</b>
Koulutusvuodet	16,0	16,5	16,3
N	142	218	360
Ikä	44,6	43,3	43,8
Vaativuusluokka	9,6***	10,8	10,3
Henkilökohtaisen palkanosan prosentti	20,7 %	20,4 %	20,5 %
N	205	278	483

\*\*\*Keskiarvojen ero tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p < 0,001$ ), \*\*keskiarvojen ero tilastollisesti merkitsevä ( $p < 0,001$ ), \*keskiarvojen ero tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p < 0,05$ ).

<sup>1</sup> Vaativuusluokka vaihteli välillä 4-15.

Taulukossa 31 on regressioanalyysit vuosilta 1998, 2000 ja 2002. Selitettävänä tekijänä on kokonaiskuukausipalkan luonnollinen logaritmi. Selittävinä tekijöinä on sukupuoli, koulutus sekä ikä. Sukupuolen merkitys kokonaispalkan vaihtelun selittäjänä yllättäen kasvaa hieman tarkasteluajanjakson aikana ja viimeisenä ajankohtana sukupuoli on tilastollisesti merkitsevä palkanvaihtelun selittäjä, kun koulutusvuodet ja ikä otetaan regressiomallissa huomioon. Mallin mukaan naiset saivat vuonna 2002 5,1 % pienempää palkkaa kuin saman koulutuksen omaavat ja samanikäiset miehet. Verrattaessa kertoimien tilastollisia merkitsevyyksiä eri vuosina, on otettava huomioon, että aineiston koko on kasvanut vuodesta toiseen ja tämä vaikuttaa myös kertoimien tilastollisiin merkitsevyyksiin.



*Taulukko 31 Ilmatieteen laitos. Regressiomalli kokonaispalkan määräytymisestä vuosina 1998, 2000 ja 2002. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta kokonaispalkkaan prosentteina.*

Selittävä muuttuja	Vaikutus kokonaispalkkaan		
	1998	2000	2002
Sukupuoli nainen	(-3,1 %)	-4,0 %*	-5,1 %**
Koulutusvuodet	7,4 %***	6,5 %***	6,6 %***
Ikä vuosina	0,8 %***	0,9 %***	0,8 %***
Selitysaste	63,5 %	54,4 %	51,7 %

\*\*\* Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ), \*\*tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ),

\*tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ). Suluissa olevat kertoimet eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Seuraavaksi tarkastellaan tehtävän vaativuusluokkaan vaikuttavia tekijöitä. Sukupuoli ei taulukon 32 regressiomallien mukaan vaikuta tilastollisesti merkitsevästi tehtävän vaativuusluokan määräytymiseen vuosina 1998 ja 2000, kun koulutusvuodet ja ikä on otettu huomioon. Vuoden 2002 aineistossa sukupuolella on kuitenkin tilastollisesti merkitsevä vaikutus tehtävän vaativuusluokan määräytymiseen.

*Taulukko 32 Ilmatieteen laitos. Regressiomallit tehtävän vaativuusluokan määräytymisestä vuosina 1998, 2000 ja 2002. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta tehtävän vaativuusluokkaan.*

Selittävä muuttuja	Vaikutus tehtävän vaativuusluokkaan		
	1998	2000	2002
Sukupuoli nainen	(-0,318)	(-0,305)	-0,468**
Koulutusvuodet	0,769***	0,641***	0,597***
Ikä vuosina	0,030*	0,027**	0,026**
Selitysaste	61,8 %	53,5 %	53,4 %

\*\*\* Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ), \*\*tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ),

\*tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ). Suluissa olevat kertoimet eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Taulukossa 33 esitettävässä tarkastelussa henkilökohtaisen palkanosan prosentin määräytymisestä voidaan huomata, että sukupuoli ei vaikuta henkilökohtaisen palkanosan prosentin määräytymiseen tilastollisesti merkitsevästi yhtenäkkään tarkastelussa olevana vuotena. Regressiomallien selitysasteet ovat erittäin alhaiset, eli mallit eivät selitä henkilökohtaisen palkanosan prosenttia juuri lainkaan.<sup>43</sup> Tämä on järjestelmän toimivuuden kannalta hyvä asia, koska henkilökohtaisen palkanosan tulisi määräytyä kunkin henkilökohtaisen yksilöllisen työsuorituksen, eikä taustatekijöiden perusteella.

<sup>43</sup> Kaikissa muissa Ilmatieteen laitoksen regressiomalleissa koko mallin F-testin p-arvo oli pienempi kuin 0.001, mutta vuoden 1998 henkilökohtaisen palkanosan prosenttia selittävän mallin 0.03.

*Taulukko 33 Ilmatieteen laitos. Regressiomallit henkilökohtaisen palkanosan prosentin määräytymisestä vuosina 1998, 2000 ja 2002. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta henkilökohtaisen palkanosan prosenttiin.*

Selittävä muuttuja	Vaikutus heko-prosenttiin		
	1998	2000	2002
Sukupuoli nainen	(-0,150)	(0,068)	(0,250)
Koulutusvuodet	(0,094)	(0,053)	(-0,064)
Ikä vuosina	0,067**	0,113***	0,099***
Selitysaste	3,4 %	7,7 %	8,4 %

\*\*\* Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ), \*\*tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ), \*tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ). Suluissa olevat kertoimet eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Taulukoissa 34 ja 35 olevissa regressiomalleissa tarkastellaan kokonaispalkan määräytymistä, kun tehtävän vaativuusluokka on otettu selittäväksi tekijäksi. Molemmissa malleissa selittävinä tekijöinä ovat sukupuoli sekä tehtävän vaativuusluokka ja taulukossa 35 selittävinä tekijöinä ovat myös koulutusvuodet sekä ikä. Sukupuoli ei ole tilastollisesti merkitsevä kokonaispalkkaa selittävä tekijä minään vuonna, kun tehtävän vaativuusluokka on otettu huomioon, eli saman vaativuusluokan tehtävissä ei Ilmatieteen laitoksella ole tilastollisesti merkitseviä palkkaeroja sukupuolten välillä.

*Taulukko 34 Ilmatieteen laitos. Regressiomallit kokonaispalkan määräytymisestä vuosina 1998, 2000 ja 2002. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta kokonaispalkkaan prosentteina.*

Selittävä muuttuja	Vaikutus kokonaispalkkaan		
	1998	2000	2002
Sukupuoli nainen	(-1,1 %)	(0,2 %)	(0,4 %)
Tehtävän vaativuusluokka	8,5 %***	9,4 %***	11,0 %***
Selitysaste	88,0 %	86,1 %	89,1 %

\*\*\* Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ), \*\*tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ), \*tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ). Suluissa olevat kertoimet eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

*Taulukko 35 Ilmatieteen laitos. Regressiomallit kokonaispalkan määräytymisestä vuosina 1998, 2000 ja 2002. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta kokonaispalkkaan prosentteina.*

Selittävä muuttuja	Vaikutus kokonaispalkkaan		
	1998	2000	2002
Sukupuoli nainen	(-0,5 %)	(-1,2 %)	(0,2 %)
Koulutusvuodet	1,0 %**	(0,4 %)	(-0,1 %)
Ikä vuosina	0,6 %***	0,7 %***	0,5 %***
Tehtävän vaativuusluokka	8,3 %***	9,6 %***	11,4 %***
Selitysaste	91,8 %	91,1 %	93,6 %

\*\*\* Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ), \*\*tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ), \*tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ). Suluissa olevat kertoimet eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Yhteenvedon voidaan todeta, että keskiarvojen vertailussa koskien koko aineistoa näyttää siltä, että sukupuolten välinen palkkaero on Ilmatieteen laitoksella pienentynyt tarkasteltavan ajanjakson aikana. Regressiomallit ja koko ajan aineistossa mukana olevien henkilöiden palkkakeskiarvojen tarkastelut eivät kuitenkaan tue sitä, että sukupuolen vaikutus palkkaan olisi pienentynyt. Ilmatieteen laitoksen analyyseja tarkasteltaessa on otettava huomioon aineiston monet puutteet, joiden takia tulokset ovat ainoastaan suuntaa antavia. Käytettävissä olleen aineiston perusteella voidaan todeta, että uusi palkkausjärjestelmä ei ole pienentänyt sukupuolten välisiä palkkaeroja Ilmatieteen laitoksella. Havaitut palkkaerot sukupuolten välillä selittyvät miesten ja naisten sijoittumisella eri vaativuusluokan tehtäviin eli saman vaativuusluokan sisällä ei sukupuolten välillä ole tilastollisesti merkitseviä palkkaeroja.

## **5.4 GEOLOGIAN TUTKIMUSKESKUS**

### **5.4.1 Muutoskertomus kysely- ja haastatteluaineiston valossa**

#### **Palkkausjärjestelmän kehittämisprosessi**

Geologian tutkimuskeskuksessa uuden palkkausjärjestelmän rakentaminen käynnistyi vuonna 1992 ja uusi järjestelmä otettiin käyttöön vuonna 1998. Geologian tutkimuskeskus oli seitsemäs valtionhallinnon virasto, joka otti uusimuotoisen palkkausjärjestelmän käyttöön. Ensimmäisenä käyttöönottovuotena kaikille maksettiin tehtäväkohtainen palkanosa kokonaisuudessaan. Henkilökohtainen palkanosa tuli voimaan asteittain ja kokonaisuudessaan sitä maksettiin neljäntenä käyttöönottovuotena.

Geologian tutkimuskeskuksen uuden palkkausjärjestelmän tavoitteiksi asetettiin palkkauksen oikeudenmukaisuuden, kannustavuuden ja palkkakilpailukyvyyn parantaminen, henkilöstön yhtenäinen kohtelu palkkausasioissa ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien parantaminen omaan palkkaansa. Epäkohdat, joihin uudistuksella haluttiin saada parannusta, olivat palkkauksen aikaisempi riippuvuus palvelussuhdelajista, palkkauksen epäoikeudenmukaisuus sekä osittain vanhat ja jäykät palkkausmekanismit. Palkkausjärjestelmäksi valittiin HAY-arviointijärjestelmä. Tehtävien vaativustekijät ovat tietotaito (tietotaidon laajuus ja syvyys, johtamis- tai koordinoitavien moninaisuus, vuorovaikutustaidot), ongelmanratkaisu (ongelmanratkaisun vapaus ja vaativuus) ja vastuu aikaansaannoksista (toimintarajat, vaikuttamisen suuruusluokka sekä rooli ja vaikuttaminen lopputuloksiin). Henkilökohtaisen palkanosan kriteerejä ovat työtulos, ammatinhallinta, luovuus ja muutossopeutuvuus sekä yhteistyökyky.

Tutkimuksessa selvitettiin henkilöstön arvioita siitä, miten palkkausjärjestelmän kehittämisprosessi vietiin läpi Geologian tutkimuskeskuksessa. Henkilöstön mielipiteitä kehittämisprosessiin liittyen selvitettiin seuraavista asioista: prosessin ristiriidattomuus, suunnitelmallisuus ja yhteistoiminnallisuus, koulutuksen ja tiedotuksen riittävyys sekä palkkauksen tasa-arvonäkökulmien huomioiminen. Kyselyn perusteella työntekijät arvioivat kehittämisprosessin suunnitelmallisuutta ja yhteistoiminnallisuutta melko kriittisesti. Myös koulutuksen ja tiedotuksen riittävyys sai kriittiselle puolelle jäävät keskimääräiset arviot. Myönteisimmät, neutraalille keskimääräiselle tasolle yltävät arviot (ka 3,0) henkilöstö antoi kehittämisprosessin ristiriidattomuus-

desta sekä tasa-arvon huomioimisesta palkkausjärjestelmää kehitettäessä. Kyselyvastauksen perusteella esimiehet arvioivat kehittämisprosessin toteuttamista alaisiaan myönteisemmin.<sup>44</sup> Muussa kuin esimiesasemassa olevat miehet arvioivat puolestaan naisia myönteisemmin kehittämisprosessin yhteistoiminnallisuutta ja tasa-arvon huomioimista palkkausjärjestelmän kehittämistyössä.<sup>45</sup> Vertailut palvelusajan mukaan tehtiin kahden ryhmän välillä (alle 15 vuotta ja yli 15 vuotta palveluksessa olleet). Pidemmän palvelussuhteen omaavat arvioivat tasa-arvoulottuvuutta myönteisemmin.<sup>46</sup>

Haastatteluissa kerrottiin, että joitakin palkkausjärjestelmään liittyviä käytäntöjä alettiin soveltaa jo ennen varsinaista käyttöönottoa. Useat esimiehet olivat mm. aloittaneet kehityskeskustelujen käymisen ennen kuin uutta palkkausjärjestelmää virallisesti sovellettiin. Useissa haastatteluissa mainittiin, että käytännössä uusi palkkausjärjestelmä konkretisoitui monille siinä vaiheessa, kun toimenkuvia laadittiin omista tehtävistä. Haastatteluissa kerrottiin, että kaikki eivät olleet täysin ymmärtäneet toimenkuvien laatimisen tärkeyttä ja sitä, että niiden perusteella tehtävät tulaisiin sijoittamaan vaativuusluokkiin. Asiaa jälkikäteen ajatellessaan monet mainitsivat haastatteluissa, että informointia ja selviä ohjeistuksia olisi kaivattu enemmän.

### **Henkilöstön suhtautuminen uudistukseen**

Henkilöstön muutosvalmiutta selvitettiin tutkimuksessa tarkastelemalla henkilöstön asennoitumista uudistusta kohtaan kehittämisprosessin eri vaiheissa. Kyselyssä esimiehiä ja muuta henkilöstöä pyydettiin arvioimaan, miten he suhtautuivat palkkausjärjestelmä uudistukseen ennen sen käyttöönottoa. Ennen järjestelmän varsinaista käyttöönottoa henkilöstö joutui muodostamaan käsityksensä uudistuksesta sen tavoitteiden ja suunnitelmien perusteella. Geologian tutkimuskeskuksessa työntekijät suhtautuivat uudistukseen jokseenkin myönteisesti järjestelmän rakentamisvaiheessa. Kehittämisprosessin edetessä työntekijöiden suhtautuminen kehittyi kriittisempään suuntaan ja kyselyn vastaushetkellä vuonna 2003 suhtautuminen oli käänntynyt kielteiseksi.<sup>47</sup> Esimiesten suhtautuminen oli työntekijöitä myönteisempää kaikissa kehittämisprosessin vaiheissa ja esimiesten arviot säilyivät myös myönteisinä käyttöönoton jälkeen.<sup>48</sup>

Kyselyn vastaushetkellä uutta palkkausjärjestelmää oli Geologian tutkimuskeskuksessa sovellettu viiden vuoden ajan. Edellä nähtiin, että työntekijöiden suhtautuminen palkkausjärjestelmään oli kehittynyt kriittiseen suuntaan. Työntekijöiden haastatteluiden perusteella yksi syy mielipiteiden kriittisyyteen löytyi siitä, että järjestelmän ylläpito oli jäänyt vähemmälle huomiolle ja haastateltavan sanoja lainaten ”*palkkausjärjestelmä oli alkanut elää omaa elämäänsä*”. Uusi palkkausjärjestelmä on vaatinut uudenlaisen ajattelutavan ja uusien toimintatapojen omaksumista. Eräs haastateltava kertoi kokeneensa, että uusi järjestelmä vaatii esimiehen lisäksi myös työntekijöiltä itseltään aktiivisuutta ja huolehtimista palkkaukseen liittyvistä asioista. Aikai-

<sup>44</sup> Erot olivat myös tilastollisesti merkitseviä lukuun ottamatta kehittämisprosessin ristiriidattomuutta.

<sup>45</sup> Yhteistoiminnallisuus (miehet ka 2,4 ja naiset ka 1,8) ja tasa-arvoisuus (miehet ka 3,4 ja naiset ka 2,4).

<sup>46</sup> Tasa-arvo (alle 15 v. ka 2,6 ja yli 15 v. ka 3,1).

<sup>47</sup> Työntekijöiden suhtautuminen ennen käyttöönottoa (ka 0,4), käyttöönotettaessa (ka 0,0) ja kyselyn vastaushetkellä vuonna 2003 (ka -0,2). Arviointiskaala -2 – 2.

<sup>48</sup> Esimiesten suhtautuminen ennen käyttöönottoa (ka 0,6), käyttöönotettaessa (ka 0,7) ja kyselyn vastaushetkellä vuonna 2003 (ka 0,6). Arviointiskaala -2 – 2.

semmassa järjestelmässä tämä ei korostunut samalla tavoin, kun kokemusvuosien mukaan tuli korotuksia tietyin väliajoin.

### **Palkkausjärjestelmän kehittämisinterventioiden kuvaus**

Palkkausjärjestelmäuudistukselle on tyypillistä, että sen kehittämisvaihe ja käyttöönotto vievät paljon aikaa ja resursseja organisaatiossa. Kun järjestelmä on viimein saatu käyttöön, ei sen kehittämiseen ja ylläpitoon osata heti välttämättä ryhtyä. Konkreettiset toimenpiteet Geologian tutkimuskeskuksen palkkausjärjestelmän jatkokehittämiseksi käynnistyivät vuonna 2003 palkkausjärjestelmän kehittämistyöryhmässä. Kehittämistyöryhmän tehtävänä oli selvittää palkkausjärjestelmän käyttöönoton myötä esille nousseet kehittämistarpeet ja tehdä ehdotukset kehittämistoimenpiteiksi. Jatkokehittämiskohteina nähtiin järjestelmän joustavuuden, kannustavuuden ja läpinäkyvyyden lisääminen sitä sovellettaessa. Esimiesten soveltamiskäytännöissä ja palkkausjärjestelmään liittyvässä viestinnässä nähtiin myös kehittämistarvetta. Muun muassa seuraavanlaisia kehittämistoimenpiteitä toteutettiin: 1) suoritusarvointikriteerien ja ohjeistuksien selkeyttäminen, 2) toimenkuvien muutoksesta aiheutuvia tehtävien vaatavuuden arviointeja voidaan jatkossa tehdä silloin, kun tehtävissä ja toimenkuvissa tapahtuu vaatavuusluokitukseen vaikuttavia muutoksia, 3) suoritusarvioinneille asetetun yksikkökohtaisen keskiarvokaton poistaminen, 4) seurannan ja tilastoinnin tehostaminen palkkausjärjestelmään liittyvissä asioissa ja 5) esimiesten soveltamisvalmiuksien parantaminen palkkausjärjestelmäkoulutuksilla.

Palkkausjärjestelmän seurantaryhmä aloitti toimintansa vuonna 2004. Sen tehtävänä on palkkausjärjestelmän soveltamisen ja palkkakilpailukyvyn seuranta ja arviointi sekä tarvittavien kehittämiskohteiden ja -tarpeiden esille tuominen. Ryhmä muuttui palkkausjärjestelmän arviointi- ja seurantaryhmäksi vuonna 2005. Sen tehtävänä on toimia puolueettomana asiantuntijaelimenä, joka lausunnoillaan tukee linjaorganisaation esimiesten arviointityötä, vastaa palkkausjärjestelmän kehittämisestä ja seurannasta sekä tehtävien vaatuuksien arvioinnista.

Tutkimushankkeen kehittämisvaihe aloitettiin syksyllä 2004 selvittämällä pienimuotoisen kyselyn avulla esimiesten näkemyksiä palkkausjärjestelmään toteutetuista kehittämistoimista. Kysely toimitettiin 56 esimiehelle, joista 35 vastasi kyselyyn. Kyselyn tavoitteena oli saada selville, millaisia vaikutuksia kehittämistoimilla oli esimiesten mielestä ollut, miten hyvin esimiehet ovat omaksuneet uudet ohjeistukset, selvittää esimiesten soveltamiskäytäntöjen yhdenmukaisuutta sekä kartoittaa esimiesten koulutustarpeita.

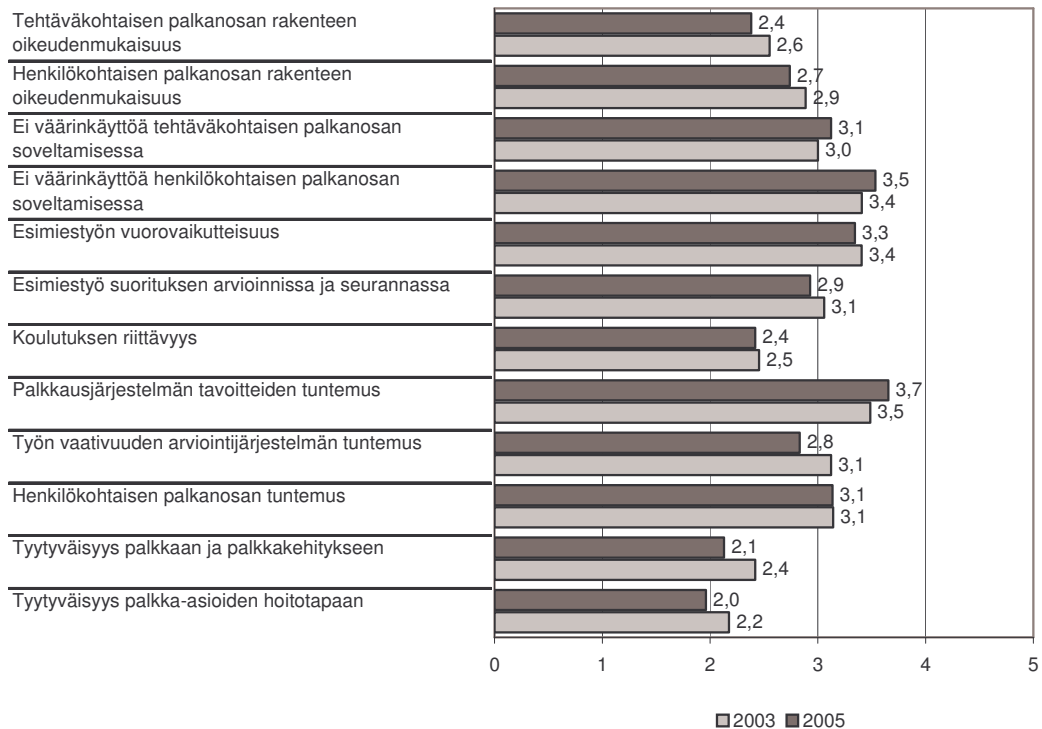
Keskiarvokaton poistaminen tuotiin suurimmassa osassa vastauksia esiin hyvänä uudistuksena, mutta sen käytännön toteutumista kritisoihin jonkin verran eli käytännössä keskiarvokatto ei ollut vielä kuitenkaan kokonaan poistunut. Vaativuusluokitusten muuttaminen kesken vuotta nähtiin hyvänä asiana, koska se lisää toimenkuvien nopeampaa päivittämistä ja auttaa ylläpitämään järjestelmän ajan tasalla. Lisäksi tuotiin esiin, että kaikki palkkausjärjestelmän joustavuutta ja toimivuutta edistäneet uudistukset olivat hyviä. Kyselyssä esimiehet toivat esiin myös näkemyksiään palkkausjärjestelmän jatkokehittämistarpeista. Tärkeänä mm. nähtiin, että järjestelmää ja sen soveltamiskäytäntöjä selkeytettäisiin entisestään ja avoimuutta lisättäisiin. Vaativuusluokkien määrän lisäämistä ehdotettiin useissa vastauksissa, jotta siirtyminen vaativuusluokasta toiseen helpottuisi ja kannustavuus lisääntyisi. Lisäksi toivottiin

suoritusarviointiskaalan ja -kriteerien yhdenmukaistamista esimiesten keskuudessa sekä palkkausjärjestelmään liittyvän koulutuksen tarjoamista koko henkilöstölle ja erityisesti uusille esimiehille.

Kyselyn perusteella tutkimushankkeen kehittämisvaiheen tavoitteeksi asetettiin esimiesten soveltamiskäytäntöjen yhdenmukaistaminen koulutuksen avulla. Organisaation esimiehille järjestettiin esimieskoulutustyöpajoja. Koulutuksessa käytiin palkkausjärjestelmä sekä siihen tehdyt uudistukset kokonaisuudessaan läpi. Lisäksi tutkijoiden vetämissä pienryhmissä käytiin suoritusarviointikriteerien sisältöjä ja arviointiskaalaa läpi. Tavoitteena oli keskustellen kartoittaa esimiesten konkreettisia näkemyksiä kriteerien sisällöistä ja tätä kautta löytää lopulta yhteisiä tulkintoja kriteereistä. Esimiesten yhdenmukaisten kriteerien tulkintojen tavoitteena on lisätä alaisten oikeudenmukaista kohtelua suoritusarvioinnissa.

### **UPJ:n toimivuus**

Geologian tutkimuskeskuksen palkkausjärjestelmää tarkasteltiin tutkimusaineiston valossa myös toimivuuden kannalta. Kyselyllä ja haastatteluilla selvitettiin henkilöstön arvioita palkkausjärjestelmän rakenteesta, tuntemuksesta, tyytyväisyydestä sekä soveltamisesta. Kuvassa 9 esitetään työntekijöiden arvioita palkkausjärjestelmän toimivuudesta vuosina 2003 ja 2005. Työntekijät arvioivat jokseenkin kriittisesti useita palkkausjärjestelmän toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä. Kriittisimmät arviot kohdistuvat tehtäväkohtaisen palkanosan oikeudenmukaisuuteen, koulutuksen riittävyyteen sekä palkkatyytyväisyyttä kuvaaviin kahteen ulottuvuuteen. Myönteisimmin puolestaan arvioitiin palkkausjärjestelmän tavoitteiden tuntemukseen liittyvää ulottuvuutta, esimiestyön vuorovaikutteisuutta sekä sitä, ettei henkilökohtaisen palkanosan soveltamiseen liity tarkoituksenmukaista väärinkäyttöä.



Kuva 9 Geologian tutkimuskeskuksen työntekijöiden arvioita palkkausjärjestelmän toimivuudesta vuonna 2003 (n=71-80) ja vuonna 2005 (n=67-69). Arviointiskaala 1-5, 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.

Vuonna 2003 esimiehet arvioivat kaikkia ulottuvuuksia työntekijöitä myönteisemmin, mutta vuonna 2005 esimiesten ja työntekijöiden asenteelliset erot olivat kaventuneet. Arvioitaessa koulutuksen riittävyttä, järjestelmän tavoitteiden tuntemusta ja työn vaativuuden arviointiin liittyvän väärinkäytön mahdollisuutta, ei eroja esimiesten ja työntekijöiden vastauksissa enää ollut. Vuonna 2003 naisten ja miesten arviot poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi molempien esimiestyötä kuvaavien ulottuvuuksien osalta sekä sen suhteen, kuinka tyytyväisiä palkka-asioiden hoitotapaan oliin. Miehet olivat arvioineet kaikkia edellä mainittuja ulottuvuuksia naisia myönteisemmin.<sup>49</sup> Vertailut palvelussuhteen pituuden mukaan tehtiin alle 15 vuotta ja yli 15 vuotta palveluksessa olleiden kesken. Vuonna 2003 virkaiältään nuorimmat työntekijät olivat tyytyväisempiä omaan palkkaansa ja palkkakehitykseensä.<sup>50</sup> Vuonna 2005 virkaiältään nuoremmat arvioivat molempia palkkatyytyväisyyttä kuvaavia ulottuvuuksia, tehtäväkohtaisen palkanosan rakenteen oikeudenmukaisuutta sekä tehtäväkohtaisen palkanosan tarkoituksenmukaista soveltamista myönteisemmin kuin virkaiältään vanhemmat työntekijät.<sup>51</sup>

<sup>49</sup> Esimiestyön vuorovaikutteisuus (miehet ka 3,6 ja naiset ka 3,2), esimiestyö suorituksen arvioinnissa ja seurannassa (miehet ka 3,2 ja naiset ka 2,9) ja tyytyväisyys palkka-asioiden hoitoon (miehet ka 2,3 ja naiset ka 2,0).

<sup>50</sup> Tyytyväisyys palkkaan ja palkkakehitykseen (alle 15 v. ka 2,7 ja yli 15 v. ka 2,3).

<sup>51</sup> Tyytyväisyys palkkaan ja palkkakehitykseen (alle 15 v. ka 2,6 ja yli 15 v. ka 2,2), tyytyväisyys palkka-asioiden hoitotapaan (alle 15 v. ka 2,2 ja yli 15 v. ka 2,0), tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmän oikeudenmukaisuus (alle 15 v. ka 2,7 ja yli 15 v. ka 2,4) ja ei väärinkäyttöä tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmän soveltamisessa (alle 15 v. ka 3,2 ja yli 15 v. ka 3,0).



Tarkasteluajankohtien välisessä vertailussa työntekijöiden asenteet olivat muuttuneet kriittisemmiksi molempien palkkatyytyväisyyttä mitanneiden ulottuvuuksien sekä tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmän tuntemuksen osalta.<sup>52</sup> Esimiesten arviot olivat myös muuttuneet kriittisempään suuntaan ja tilastollisesti merkitsevät erot löytyivät arvioissa tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmän oikeudenmukaisuudesta, koulutuksen riittävydestä sekä tyytyväisyydestä alaisten palkkaan ja palkkakehitykseen.<sup>53</sup> Miehet arvioivat vuonna 2005 aikaisempaa tarkasteluajankohtaa kriittisemmin tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmän tuntemusta, tyytyväisyyttä palkkaan ja palkkakehitykseen sekä tyytyväisyyttä palkka-asioiden hoitotapaan.<sup>54</sup> Naisten arvioissa ei ollut tapahtunut muutosta tarkasteluajankohtien välillä. Tarkasteluajankoh- tien välisessä vertailussa alle 15 vuotta palveluksessa olleiden luottamus oli kasvanut tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmän tarkoituksenmukaista soveltamista kohtaan.<sup>55</sup> Puolestaan yli 15 vuotta palveluksessa olleiden osalta tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmän tuntemus oli heikentynyt ja tyytyväisyys palkka-asioiden hoito- tapaan oli laskenut.<sup>56</sup>

Tutkimushankkeen aikana Geologian tutkimuskeskuksessa aloitettiin kehittämistöi- mia, joiden tarkoituksena oli palkkausjärjestelmän päivittäminen vastaamaan organi- saation nykytilaa. Tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmän rakenteen saattaminen ajan tasalle oli yksi isoimmista haasteista. Kyselyvastauksista näkyy, että työnteki- jöiden arviot tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmän tuntemuksesta olivat kehiti- tyneet kriittisemmiksi tarkasteluajanjaksojen välillä. Kriittiseen suuntaan kehittyneet arviot palkkausjärjestelmää kohtaan saattavat johtua myös organisaatiossa aloitetuis- ta laajoista kehittämistöimistä. Organisaatiossa oli myönnetty, että järjestelmää pitää kehittää. Tämä on saattanut heijastua myös työntekijöiden vastauksiin, kun epäkoh- dat ovat konkretisoituneet henkilöstölle.

Haastatteluissa keskusteltiin esimiesten mahdollisuuksista seurata alaistensa suoriutu- mista. Henkilöstöllä oli tästä hyvin erilaisia näkemyksiä riippuen tehtävistä, joita he hoitavat. Osa Geologian tutkimuskeskuksen tehtävistä suoritetaan varsin itsenäi- sesti ja maantieteellisesti eri paikassa, joten esimiehellä ei ole käytännön mahdolli- suutta seurata läheltä alaistensa suoriutumista. Tällöin esimies joutuu käyttämään ”välikäsiä”, jotta pystyy tekemään alaisilleen suoritusarvioinnit. Toiset haastateltavat puolestaan kokivat, että heidän esimiehillään on hyvät mahdollisuudet seurata heidän tehtävien hoitoaan. Esimiesten seuranta- ja arviointityön aktiivisuuteen ja syvällisyy- teen kerrottiin vaikuttavan myös alaisten määrä sekä esimiesten muut työkiireet.

---

<sup>52</sup> Tyytyväisyys palkkaan ja palkkakehitykseen (v. 2003 ka 2,4 ja v.2005 ka 2,1), tyytyväisyys palkka- asioiden hoitotapaan (v. 2003 ka 2,2 ja v. 2005 ka 2,0) ja tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmän tuntemus (v. 2003 ka 3,1 ja v.2005 ka 2,8).

<sup>53</sup> Tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmän oikeudenmukaisuus (v.2003 ka 3,3 ja v.2005 ka 2,8), koulutuksen riittävyys (v.2003 ka 3,2 ja v.2005 ka 2,6) ja tyytyväisyys alaisten palkkaan ja palkkake- hitykseen (v.2003 ka 3,6 ja v.2005 ka 2,8).

<sup>54</sup> Tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmän tuntemus (v.2003 ka 3,2 ja v.2005 ka 2,9), tyytyväisyys palkkaan ja palkkakehitykseen (v.2003 ka 2,5 ja v.2005 ka 2,1) ja tyytyväisyys palkka-asioiden hoito- tapaan (v.2003 ka 2,3 ja v.2005 ka 2,1).

<sup>55</sup> Ei väärinkäyttöä tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmän soveltamisessa (v.2003 ka 3,0 ja v.2005 ka 3,5).

<sup>56</sup> Tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmän tuntemus (v.2003 ka 3,2 ja v.2005 ka 2,8) ja tyytyväi- syys palkka-asioiden hoitotapaan (v.2003 ka 2,2 ja v.2005 ka 1,8 ).

Haastatteluissa kritisoitiin keskiarvokaton käyttöä ja sen koettiin rajoittaneen henkilökohtaisten pisteiden käyttömahdollisuutta. Avainhenkilöhaastatteluissa kerrottiin, että keskeinen tavoite suoritusarvioinneissa oli ja on edelleen, että suoritusarvioinnit olisivat realistisella tasolla. Ennen käyttöönottovaiheen aloittamista tehtiin koepisteytyskierros, jolloin saatiin kuva siitä, minkälaisia kustannusvaikutuksia suoritusarviointipisteytyksillä olisi ja millainen jakauma tulisi olemaan. Keskiarvokatto koettiin keinotekoiseksi, mutta se nähtiin järjestelmän alkuvaiheessa välttämättömänä, jotta kustannukset pysyisivät hallinnassa.

Työntekijät arvioivat koulutuksen riittävyttä jokseenkin kriittisesti molempina tarkasteluajankohtina. Tämä tuli myös haastatteluissa esiin. Haastatteluissa kerrottiin, että palkkausjärjestelmästä toivottiin koulutusta säännöllisin väliajoin ja erityisesti uusien esimiesten koulutustarvetta korostettiin. Haastatteluissa tuli esille, että osa työntekijöistä oli kokenut järjestelmän rakenteen vaikeaselkoiseksi. Haastatteluiden perusteella esimiehet kokivat tuntevansa järjestelmän huomattavasti paremmin kuin alaisensa.

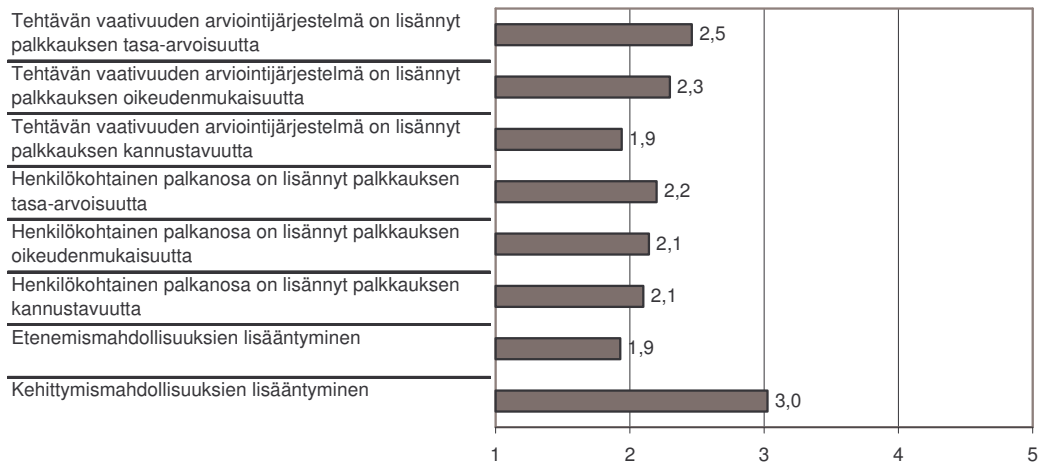
*”No kai ne palkanlaskijat osaisi neuvoa sitten mutta mun on ihan turha mennä sinne, kun mä en kuitenkaan ymmärrä.”* Työntekijä

### **Arvioita palkkausjärjestelmän vaikutuksista**

Palkkausjärjestelmälle asetettujen tavoitteiden toteutumista ja palkkausjärjestelmän vaikutuksia selvitettiin keväällä 2005 tehdyn kyselyn avulla. Kyselyllä oli tarkoitus selvittää miten henkilöstön näkemykset ja kokemukset ovat mahdollisesti muuttuneet tarkasteluajankohtien välillä. Kuvassa 10 esitetään muussa kuin esimiesasemassa olevan henkilöstön arvioita uuden palkkausjärjestelmän vaikutuksista. Työntekijät ovat arvioineet jokseenkin kriittisesti kaikkia muita palkkausjärjestelmän vaikutuksia kuvaavia ulottuvuuksia lukuun ottamatta kehittymismahdollisuuksiensa lisääntymistä, jonka osalta keskimääräinen arvio oli 3,0. Esimiehet arvioivat työntekijöitä myönteisemmin kaikkia muita ulottuvuuksia lukuun ottamatta tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmän vaikutuksia palkkauksen tasa-arvoisuuteen. Miehet arvioivat tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmän vaikutusta palkkauksen tasa-arvoisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen naisia myönteisemmin.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmän vaikutukset palkkauksen tasa-arvoisuuteen (miehet ka 2,7 ja naiset ka 2,0) ja oikeudenmukaisuuteen (miehet ka 2,5 ja naiset ka 1,9).



Kuva 10 Geologian tutkimuskeskuksen työntekijöiden arvioita uuden palkkausjärjestelmän vaikutuksista vuonna 2005 (n=91-105). Arviointiskaala 1-5, 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.

Kyselytulosten perusteella palkkausjärjestelmän vaikutuksia arvioitiin jokseenkin kriittisesti. Kriittisyyttä aiheuttaneita syitä on eritelty jo edellä, mutta kokoavasti voidaan sanoa, että suurimmaksi kehittämiskohteeksi henkilöstö koki järjestelmän rakenteen ajan tasalle saattamisen, jonka suhteen toimenpiteisiin oli ryhdytty.

### Lopuksi

Palkkausjärjestelmän jatkokehitys kohdistuu Geologian tutkimuskeskuksessa kolmelle alueelle: palkkausjärjestelmän työkalujen kehittämiseen, palkkausjärjestelmän rakenteen uudelleenarviointiin ja palkkausjärjestelmän soveltamisen kehittämiseen. Lähitulevaisuuden haasteet palkkausjärjestelmän kehittämistyössä liittyvät henkilöstön kouluttamiseen ja perehdyttämiseen soveltamaan palkkausjärjestelmää yhdenmukaisesti ja oikein. Samoin tiedottamista pyritään lisäämään niin itse palkkausjärjestelmästä kuin siihen kohdistuvista kehittämistoimenpiteistä. Haasteena ovat myös urakehityksen kytkeminen kiinteämmin palkkausjärjestelmään, vaativuusluokkien erottelevuuden parantaminen ja vaatimusten läpinäkyvyyden lisääminen sekä kannustavuuden lisääminen tehtäväryhmittäisten urapolkujen ja kehystoimenkuvien kuvaamisella vaativuuden arvioinnissa.

### 5.4.2 Geologian tutkimuskeskuksen palkka-analyysien tulokset

Geologian tutkimuskeskuksen aineisto muodostuu lokakuun palkkatiedoista vuosilta 1997, 1998, 2001, 2002, 2003 sekä toukokuun tiedoista vuosilta 2004 ja 2005. Geologian tutkimuskeskuksessa siirryttiin uuteen palkkausjärjestelmään vuoden 1998 alussa, joten vuoden 1997 aineisto on peräisin ajalta ennen palkkaus uudistusta.

Taulukossa 36 esitetään miesten ja naisten keskimääräiset kokonaiskuukausi- ja kokonaistuntipalkat<sup>58</sup> ja niiden keskihajonnat (suluissa). Taulukosta näkyy, että sukupuolittaisten kokonaiskuukausipalkkojen keskiarvojen välinen ero on hieman supis-

<sup>58</sup> Tuntipalkka on laskettu kaavalla kokonaiskuukausiansio/(viikkotyöaika \* 4,33)

tunut ensimmäisestä tarkasteluajankohdasta viimeiseen. Palkkaerossa on tosin tapahtunut pientä vaihtelua edes takaisin, eikä muutos ole ollut suoraviivainen. Myös tuntipalkkojen vertailussa on nähtävissä palkkaerojen kaventumista, vaikkakaan tämä ei tapahdu heti uuteen palkkausjärjestelmään siirryttäessä.

*Taulukko 36 Geologian tutkimuskeskus. Kokonaiskuukausi- ja kokonaistuntipalkkojen sukupuolittaiset keskiarvot ja keskihajonnat (suluissa) sekä naisten palkka suhteessa miesten palkkaan. Koko aineisto.*

Ajankohta	Naiset N	Miehet N	Naisten kk-palkan keskiarvo	Miesten kk- palkan keskiar- vo	Naisten kk- palkka/ miesten kk- palkka %	Naisten tuntipalkan keskiarvo	Miesten tuntipalkan keskiarvo	Naisten tuntipal- kan ka/ miesten tuntipal- kan ka %
10/1997	258	536	1612,12*** (445,04)	1894,88 (665,34)	85,1 %	10,42*** (2,80)	12,19 (4,37)	85,5 %
10/1998	268	504	1644,46*** (460,74)	1951,75 (571,07)	84,3 %	10,72*** (2,80)	12,53 (3,82)	85,5 %
10/2001	255	503	1942,82*** (509,02)	2247,84 (661,93)	86,4 %	12,68*** (3,17)	14,48 (4,37)	87,6 %
10/2002	247	516	1992,26*** (529,08)	2303,08 (701,36)	86,5 %	13,21*** (3,30)	14,88 (4,55)	88,8 %
10/2003	219	500	2209,64*** (564,58)	2539,54 (805,42)	87,0 %	14,08*** (3,60)	16,08 (5,23)	87,6 %
05/2004	234	543	2263,19*** (593,65)	2598,17 (837,24)	87,1 %	14,42*** (3,78)	16,45 (5,43)	87,6 %
05/2005	270	526	2239,96***	2579,06	86,9 %	14,91***	16,63	89,6 %
tuntipalkat <sup>1</sup>	262	520	(622,38)	(730,31)		(3,73)	(4,59)	

\*\*\* Keskiarvojen ero tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p < 0,001$ ), \*\* keskiarvojen ero tilastollisesti merkitsevä ( $p < 0,01$ ), \* keskiarvojen ero tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p < 0,05$ ).

<sup>1</sup> Tiedot vuoden 2005 viikkotyöajoista ovat kesäkuulta, kun muu aineisto on toukokuulta

Taulukossa 37 esitetään vielä vastaava tuntipalkkojen tarkastelu kuin taulukossa 36, mutta nyt mukana ovat vain ne työntekijät, jotka ovat aineistossa mukana kaikkina tarkasteluajankohtina ja joista on olemassa kaikkina ajankohtina kaikki tarpeelliset tiedot. Näin tarkastelusta saadaan eliminoitua työntekijöiden vaihtuvuuden vaikutus ja uuden palkkausjärjestelmän vaikutus näkyy mahdollisimman selkeänä. Myös tässä tarkastelussa palkkaero näyttää hieman kaventuvan ensimmäisestä tarkasteluajankohdasta viimeiseen, vaikka juuri uuden palkkausjärjestelmään siirtymisen yhteydessä palkkaero hieman kasvaa. Kaiken kaikkiaan muutokset ovat kuitenkin varsin pieniä.

*Taulukko 37 Geologian tutkimuskeskus. Kokonaistuntipalkkojen sukupuolittaiset keskiarvot ja keskihajonnat (suluissa) sekä naisten palkka suhteessa miesten palkkaan. Kaikkina ajankohtina aineistossa olevat henkilöt.*

Ajankohta	Naiset N	Miehet N	Naisten kokonaispalkan keskiarvo	Miesten kokonaispalkan keskiarvo	Naisten palkan ka/ miesten palkan ka %
10/1997	142	364	10,26*** (2,44)	11,60 (3,42)	88,4 %
10/1998	142	364	10,62*** (2,44)	12,16 (3,33)	87,4 %
10/2001	142	364	12,65*** (2,99)	14,29 (3,92)	88,5 %
10/2002	142	364	13,11*** (3,09)	14,85 (4,10)	88,3 %
10/2003	142	364	13,70*** (3,37)	15,38 (4,28)	89,1 %
05/2004	142	364	14,25*** (3,48)	15,98 (4,40)	89,1 %
05/2005	142	364	14,85*** (3,95)	16,52 (4,54)	89,9 %

\*\*\* Keskiarvojen ero tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p < 0,001$ ), \*\* keskiarvojen ero tilastollisesti merkitsevä ( $p < 0,01$ ), \* keskiarvojen ero tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p < 0,05$ )

Seuraavaksi tarkastellaan palkkojen muodostumista regressioanalyysien avulla ennen palkkausjärjestelmäuudistusta eli vuonna 1997. Taulukossa 38 on sukupuolittaisia keskiarvoja regressiomalleissa mukana olevista muuttujista. Kaikki käytettävissä olevat koulutustiedot olivat peräisin vuodelta 2003. Analyysissä on siis jouduttu tekemään oletus, että henkilön koulutus on ollut sama kaikkina analyysissä mukana olevina vuosina, kun se oli vuonna 2003. Tämä kuitenkin vähentää tulosten luotettavuutta. Koulutustieto puuttui myös suurelta osalta aineistossa olevia henkilöitä.<sup>59</sup> Miehet ovat vuoden 1997 aineistossa keskimäärin hieman naisia vanhempia ja selkeästi korkeammin koulutettuja.

*Taulukko 38 Geologian tutkimuskeskus. Muuttujien sukupuolittaisia keskiarvoja. Vuoden 1997 koko aineisto.*

	Naiset	Miehet	Kaikki
Ikä vuosina	44,5*	45,8	45,4
N	258	536	794
Koulutusvuodet	14,5***	16,6	15,9
N	139	292	431

\*\*\*Keskiarvojen ero tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p < 0,001$ ), \*\*keskiarvojen ero tilastollisesti merkitsevä ( $p < 0,001$ ), \*keskiarvojen ero tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p < 0,05$ ).

Taulukossa 39 on regressiomalli kokonaistuntiansion muodostumisesta vuonna 1997. Selitettävänä tekijänä on kokonaistuntiansion luonnollinen logaritmi. Selittävien muuttujien kertoimet kuvaavat selittävän tekijän yhden yksikön muutoksen vaikutus-

<sup>59</sup> Työtehtävien nimikkeiden perusteella ei voida päätellä koulutustietojen puuttuvan erityisesti tietyltä osalta aineistoa.

ta tuntipalkkaan prosentteina. Koulutusvuodet ja ikä vaikuttavat mallin mukaan palkkaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi. Sukupuoli vaikuttaa tilastollisesti melkein merkitsevästi kokonaistuntipalkkaan tämän regressiomallin mukaan, eli vuonna 1997 Geologian tutkimuskeskuksessa samantasoisien koulutuksen omaavat ja samanikäiset naiset saivat keskimäärin 4,4 % alhaisempaa palkkaa kuin vastaavin ominaisuuksin varustetut miehet. Malliin on voitu ottaa mukaan vain ne henkilöt, joilta oli saatavissa tieto suoritetusta koulutuksesta.

*Taulukko 39 Geologian tutkimuskeskus. Regressiomalli kokonaistuntipalkan määräytymisestä vuonna 1997. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta kokonaistuntipalkkaan prosentteina.*

Selittävä muuttuja	Vaikutus kokonaispalkkaan
Sukupuoli nainen	-4,4 %*
Koulutusvuodet	7,3 %***
Ikä vuosina	1,1 %***
Selitysaste	63,9 %

\*\*\* Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ), \*\*tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ), \*tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ).

Seuraavaksi tarkastellaan palkkojen muodostumista palkkausuudistuksen jälkeen regressioanalyysien avulla. Taulukossa 40 on tietoja regressioanalyyseissa mukana olevien muuttujien sukupuolittaisista keskiarvoista. Keskiarvoja tarkastellessa on otettava huomioon, että kaikilta aineistossa mukana olleilta henkilöiltä ei ollut saatavilla kaikkia taustatietoja. Miehet näyttäisivät olevan keskimäärin hieman naisia vanhempia ja selvästi korkeammin koulutettuja. Miehet ovat myös keskimäärin naisia korkeamman vaativuusluokan tehtävissä.

Taulukko 40 Geologian tutkimuskeskus. Muuttujien sukupuolittaisia keskiarvoja. Vuosien 1998, 2001, 2002 2003, 2004 ja 2005 koko aineisto.

<b>1998</b>	<b>Naiset</b>	<b>Miehet</b>	<b>Kaikki</b>
Koulutusvuodet	14,5***	16,6	15,9
N	147	290	437
Ikä vuosina	44,8*	46,3	45,8
Tehtävän vaativuusluokka <sup>1</sup>	5,26***	6,43	6,03
Henkilökohtaisen palkanosan prosentti	11,1 %	11,0 %	11,0 %
N	268	504	772
<b>2001</b>			
Koulutusvuodet	14,5***	16,6	15,9
N	154	307	461
Ikä vuosina	46,6*	47,9	47,5
Tehtävän vaativuusluokka	5,36***	6,41	6,06
Henkilökohtaisen palkanosan prosentti	15,5 %	15,8 %	15,7 %
N	255	503	758
<b>2002</b>			
Koulutusvuodet	14,6***	16,5	15,9
N	156	313	469
Ikä vuosina	47,2	48,1	47,8
Tehtävän vaativuusluokka	5,43***	6,28	6,01
Henkilökohtaisen palkanosan prosentti	14,9 %	15,2 %	15,1 %
N	247	516	763
<b>2003</b>			
Koulutusvuodet	14,6***	16,6	16,0
N	141	307	448
Ikä vuosina	46,3***	48,6	47,9
Tehtävän vaativuusluokka	5,57***	6,50	6,21
Henkilökohtaisen palkanosan prosentti	15,2 %	15,4 %	15,4 %
N	219	500	719
<b>2004</b>			
Koulutusvuodet	14,5***	16,6	16,0
N	136	300	436
Ikä vuosina	46,2**	48,4	47,7
Tehtävän vaativuusluokka	5,49***	6,42	6,14
Henkilökohtaisen palkanosan prosentti	15,7 %	15,9 %	15,9 %
N	234	543	777
<b>2005</b>			
Koulutusvuodet	14,4***	16,4	15,7
N	153	287	440
Ikä vuosina	48,6*	50,2	49,7
Tehtävän vaativuusluokka	5,49***	6,43	6,11
Henkilökohtaisen palkanosan prosentti	15,4 %*	16,2 %	16,0 %
N	270	526	796

\*\*\*Keskiarvojen ero tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p < 0,001$ ), \*\*keskiarvojen ero tilastollisesti merkitsevä ( $p < 0,001$ ), \*keskiarvojen ero tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p < 0,05$ ).

<sup>1</sup> Tehtävän vaativuusluokka vaihteli välillä 1-12.

Taulukossa 41 on regressioanalyysit kokonaistuntipalkan muodostumisesta palkkausuudistuksen jälkeen. Selitettävänä tekijänä on kokonaistuntiansion luonnollinen logaritmi. Selittävien muuttujien kertoimet kuvaavat selittävän tekijän yhden yksikön muutoksen vaikutusta tuntipalkkaan prosentteina. Vuonna 1998, eli heti palkkausjärjestelmäuudistuksen jälkeen, sukupuoli vaikuttaa tilastollisesti erittäin merkitsevästi palkan muodostumiseen, kun ikä ja koulutus on otettu huomioon. Sukupuolivaikutus



kuitenkin vähenee myöhemmin ja vuosina 2001, 2003, 2004 ja 2005 sukupuoli ei enää vaikuta tilastollisesti merkitsevästi kokonaistuntipalkan vaihteluun.

*Taulukko 41 Geologian tutkimuskeskus. Regressiomallit kokonaistuntipalkan määräytymisestä vuosina 1998, 2001, 2002, 2003, 2004 ja 2005. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta kokonaistuntipalkkaan prosentteina.*

Selittävä muuttuja	Vaikutus kokonaispalkkaan					
	1998	2001	2002	2003	2004	2005
Sukupuoli nainen	-6,5 % <sup>***</sup>	(-2,2 %)	-3,0 % <sup>*</sup>	(-2,6 %)	(-2,6 %)	(-1,1 %)
Koulutusvuodet	7,1 % <sup>***</sup>	7,7 % <sup>***</sup>	7,9 % <sup>***</sup>	8,2 % <sup>***</sup>	8,1 %	7,8 % <sup>***</sup>
Ikä vuosina	0,9 % <sup>***</sup>	0,5 % <sup>***</sup>	0,4 % <sup>***</sup>	0,4 % <sup>***</sup>	0,3 % <sup>**</sup>	(0,1 %)
Selitysaste	64,4 %	71,4 %	71,5 %	72,9 %	71,9 %	74,9 %

<sup>\*\*\*</sup> Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ), <sup>\*\*</sup>tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ),

<sup>\*</sup>tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ). Suluissa olevat kertoimet eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Taulukossa 42 tarkastellaan regressioanalyysin avulla tehtävän vaativuusluokan määräytymiseen vaikuttavia tekijöitä. Selittävinä tekijöinä ovat samat muuttujat kuin edellisessäkin analyysissä, eli sukupuoli, koulutusvuodet sekä ikä. Sukupuoli ei vaikuta tilastollisesti merkitsevästi tehtävän vaativuusluokan määräytymiseen minään tarkasteltavista vuosista, kun koulutus ja ikä on otettu regressiomallissa huomioon. Koulutus vaikuttaa tilastollisesti erittäin merkitsevästi tehtävän vaativuusluokan määräytymiseen kaikkina tarkasteltavina vuosina.

*Taulukko 42 Geologian tutkimuskeskus. Regressiomallit tehtävän vaativuusluokan määräytymisestä vuosina 1998, 2001, 2002, 2003, 2004 ja 2005. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta tehtävän vaativuusluokkaan.*

Selittävä muuttuja	Vaikutus tehtävän vaativuusluokkaan					
	1998	2001	2002	2003	2004	2005
Sukupuoli nainen	(-0,236)	(-0,122)	(-0,134)	(-0,167)	(-0,170)	(-0,134)
Koulutusvuodet	0,689 <sup>***</sup>	0,700 <sup>***</sup>	0,700 <sup>***</sup>	0,694 <sup>***</sup>	0,692 <sup>***</sup>	0,686 <sup>***</sup>
Ikä vuosina	0,021 <sup>**</sup>	(0,013)	0,016 <sup>*</sup>	(0,010)	(0,009)	(0,004)
Selitysaste	77,5 %	78,1 %	77,1 %	76,3 %	75,9 %	76,4 %

<sup>\*\*\*</sup> Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ), <sup>\*\*</sup>tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ),

<sup>\*</sup>tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ). Suluissa olevat kertoimet eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Taulukossa 43 tarkastellaan henkilökohtaisen palkanosan prosentin määräytymistä<sup>60</sup>. Selittävinä muuttujina ovat sukupuoli, ikä sekä koulutusvuodet. Ikä vaikuttaa vuosina 1998, 2001 ja 2002 tilastollisesti merkitsevästi henkilökohtaisen palkanosan prosentin määräytymiseen ja koulutusvuodet vuonna 1998. Sukupuoli ei vaikuta tilastollisesti merkitsevästi henkilökohtaisen palkanosan prosentin määräytymiseen yhtenäkkään vuonna. Kaikkina vuosina regressiomallien selitysaste on erittäin alhainen, joka on palkkausjärjestelmän toimivuuden kannalta hyvä asia, koska henkilökohtaisen palkanosan tulisikin määräytyä henkilökohtaisen työsuorituksen eikä taustatekijöiden perusteella.

<sup>60</sup> (henkilökohtainen palkanosa/tehtäväkohtainen palkanosa)\*100

*Taulukko 43 Geologian tutkimuskeskus. Regressiomalli henkilökohtaisen palkanosan prosenttien määräytymisestä vuosina 1998, 2001, 2002, 2003, 2004 ja 2005. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta henkilökohtaisen palkanosan prosenttiosuuteen tehtäväkohtaisesta palkasta.*

Selittävä muuttuja	Vaikutus heko-prosenttiin					
	1998	2001	2002	2003	2004	2005
Sukupuoli nainen	(-0,3)	(0,1)	(0,1)	(0,2)	(0)	(0)
Koulutusvuodet	-0,5***	(0)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)
Ikä vuosina	0,5***	0,1***	0,1**	(0)	(0)	(0)
Selitysaste	19,6 %	4,4 %	3,0 %	1,2 %	1,0 %	1,0 %

\*\*\* Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ), \*\*tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ),

\*tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ). Suluissa olevat kertoimet eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Taulukossa 44 tarkastellaan kokonaistuntipalkan määräytymistä malleilla, joissa selittävänä tekijänä on sukupuoli ja tehtävän vaativuusluokka. Mallien mukaan sukupuoli vaikutti tilastollisesti melkein merkitsevästi kokonaispalkan määräytymiseen vuonna 1998, kun tehtävän vaativuusluokka on otettu huomioon, eli naiset ovat saaneet keskimäärin 2,5 % alhaisempaa palkkaa kuin samassa vaativuusluokassa olevat miehet. Muina tarkasteltuina vuosina sukupuolivaikutusta ei ole havaittavissa. Geologian tutkimuskeskuksen aineistosta ei ollut mielekästä tehdä regressiomallia, jossa kokonaispalkkaa selittävinä tekijöinä olisi sekä sukupuoli, koulutus, ikä että tehtävän vaativuusluokka, koska koulutusvuodet ja tehtävän vaativuusluokka korreloivat aineistossa erittäin voimakkaasti.<sup>61</sup>

*Taulukko 44 Geologian tutkimuskeskus. Regressiomallit kokonaispalkan määräytymisestä vuosina 1998, 2001, 2002, 2003, 2004 ja 2005. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta kokonaistuntipalkkaan prosentteina.*

Selittävä muuttuja	Vaikutus kokonaispalkkaan					
	1998	2001	2002	2003	2004	2005
Sukupuoli nainen	-2,5 %*	(-0,2 %)	(-0,9 %)	(0,2 %)	(0,5 %)	(-0,2 %)
Tehtävän vaativuusluokka	10,7 %***	11,4 %***	11,5 %***	11,4 %***	11,4 %***	11,3 %***
Selitysaste	78,2 %	88,5 %	90,9 %	95,3 %	97,3 %	94,4 %

\*\*\* Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ), \*\*tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ),

\*tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ). Suluissa olevat kertoimet eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Geologian tutkimuskeskuksessa sukupuolten välinen palkkaero näyttäisi palkkakeskiarvoja tarkasteltaessa hieman kaventuneen tarkasteltavana ajanjaksona 1997–2005. Muutos ei kuitenkaan ole suuri, ja on mahdotonta yksiselitteisesti sanoa, kuinka paljon se johtuu uudesta palkkausjärjestelmästä. Tarkasteltaessa palkkaeroja regressioanalyysien avulla, voidaan huomata, että suurin osa palkkaeroista selittyy miesten ja naisten eroilla koulutuksessa ja iässä myös ennen palkkausjärjestelmäuudistusta. Kun koulutus ja ikä otetaan huomioon, sukupuoli vaikuttaa kokonaispalkkaan tilastollisesti merkitsevästi tai melkein merkitsevästi ainoastaan vuosina 1997, 1998 ja 2002.

<sup>61</sup> Pearsonin korrelaatiokertoimet olivat kaikkina vuosina noin 0,9.

Uusimmissa aineistoissa sukupuoli ei ole enää kokonaispalkan vaihtelun tilastollisesti merkitsevä selittäjä, kun regressiomalleissa koulutus ja ikä on vakioitu.

Uusi palkkausjärjestelmä näyttää palkka-analyysien perusteella nykyisin kohtelevan tasapuolisesti miehiä ja naisia Geologian tutkimuskeskuksessa. Sukupuoli ei regressiomallien mukaan vaikuta tilastollisesti merkitsevästi tehtävän vaativuusluokan määräytymiseen eikä henkilökohtaisen palkanosan prosenttiin, kun koulutus ja ikä on otettu huomioon. Myöskään samassa tehtävän vaativuusluokassa olevien miesten ja naisten välillä ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja kokonaispalkkojen välillä. Geologian tutkimuskeskusta koskevissa analyyseissa on kuitenkin huomioitava, että aineisto oli joiltakin osin puutteellinen. Kaikilta henkilöiltä ei ollut saatavilla kaikkia tietoja, esimerkiksi koulutustiedot puuttuivat suurelta osalta. Tämä heikentää hieman analyysien luotettavuutta.

## **5.5 SUOMEN AKATEMIAN HALLINTOVIRASTO**

### **5.5.1 Muutoskertomus kysely- ja haastatteluaineiston valossa**

#### **Palkkausjärjestelmän kehittämisprosessi**

Suomen Akatemiassa uusi palkkausjärjestelmä otettiin käyttöön vuoden 2003 lopulla. Keskeiset epäkohdat, joihin uudistuksella haluttiin parannusta, olivat vanhan palkkausjärjestelmän jäykkä rakenne sekä ikälisäjärjestelmän kaavamaisuus. Palkkausjärjestelmän kehittämistyö käynnistyi keväällä 1998. Palkkausjärjestelmän uudistamista varten perustettu projektiryhmä tutustui eri järjestelmiin ja teki ehdotuksen valittavasta järjestelmästä. Esitystä käsiteltiin projektin johtoryhmässä ja hallintojohtaja päätti valinnasta projektiryhmän esityksen mukaisesti. Järjestelmäksi valittiin Columbus, koska sen katsottiin olevan räätälöitävissä vastaamaan parhaiten organisaation tarpeita. Konsultit osallistuivat kiinteästi palkkausjärjestelmän kehittämiseen projektiryhmän kanssa. Projektiryhmä koostui muutoin työnantajan ja työntekijöiden edustajista. Sama ryhmä kehitti ja rakensi kummatkin palkkausjärjestelmän osat.

Henkilöstölle järjestettiin tiedotus- ja keskustelutilaisuuksia kehittämistyön edetessä. Henkilöstölle järjestetyissä tilaisuuksissa mietittiin yhdessä mm. mahdollisia vaatavuudenarviointikriteerejä. Tehtäväkohtaisen palkanosan osalta tehtiin muutama harjoituskierrros, jonka aikana arvioitiin osa talon tehtäväkuvista. Tehtävän vaativuustekijöiksi valittiin työn laaja-alaisuus, vuorovaikutus, vastuu sekä koulutus ja teoreettinen osaaminen. Vaatavuustasoja järjestelmässä on 12. Henkilökohtaisen palkanosan kehittämisen tavoitteina oli valita organisaation toiminnan kannalta keskeiset arviointikriteerit, joissa samaa asiaa arvioidaan vaan yhdellä kriteerillä. Kriteereiksi valittiin ammattitaito, vastuuntunto, vuorovaikutus, kehittäminen ja tuloksellisuus. Suoriutumisen arviointiasteikko on viisiportainen mutta myös puolikkaita pisteitä voi antaa. Henkilökohtaisen palkanosan osalta järjestettiin kuivaharjoittelukierroksia, joissa arviointeja tehtiin ilman palkkavaikutuksia. Tarkoituksena oli tutustuttaa henkilöstö uuteen arviointijärjestelmään ja -kulttuuriin. Kuivaharjoittelua järjestettiin henkilökohtaisen palkanosan soveltamiseen kolmena peräkkäisenä vuonna. Kuivaharjoittelun jälkeen henkilöstöltä pyydettiin palautetta järjestelmään liittyvistä kokemuksista.

Tutkimushankkeessa oli mukana Suomen Akatemiasta hallintoviraston henkilöstö, jonka näkemyksiä palkkausjärjestelmään liittyen tullaan seuraavaksi esittelemään. Tutkimuksessa selvitettiin esimiesten ja muun henkilöstön näkemyksiä siitä, miten palkkausjärjestelmän kehittämisprosessi vietiin läpi. Työntekijöiden arviot kehittämisprosessin suunnitelmallisuudesta, yhteistoiminnallisuudesta, koulutuksen ja tiedotukset riittävydestä sekä tasa-arvon huomioimisesta kehittämisprosessin kuluessa olivat keskimäärin myönteisellä puolella. Ainoastaan kehittämisprosessin ristiriidattomuutta henkilöstö oli arvioinut jokseenkin kriittisesti.<sup>62</sup>

Kun palkkausjärjestelmän kehittämistyöhön ryhdyttiin, oli ”Henkilöstöpolitiikan periaatteet” -asiakirjaan kirjattu, että kehittämistyö tehdään yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa ja että kehittämistyössä on keskeistä huolehtia riittävästä tiedottamisesta ja kouluttamisesta. Ilman muutoksen syiden ja tarpeellisuuden perustelemista on henkilöstön vaikeaa ymmärtää muutoksen välttämättömyyttä. Tästä syystä tiedottamisella ja koulutuksella on keskeinen rooli uudistusprosesseissa. Varsin perusteellinen suunnittelu ja tiedotus kehittämisprosessin edetessä saattaa näkyä melko myönteisinä arvioina kehittämisprosessin toteutuksesta. Ristiriidattomuutta arvioitiin ulottuvuuksista kriittisimmin, mihin saattaa vaikuttaa organisaation melko pitkä neuvottelukausi ennen lopullisen sopimuksen syntyä. Tasa-arvoa arvioitiin myönteisimmin kaikista kehittämisprosessin ulottuvuuksista. Haastateltavat totesivat, etteivät tasa-arvotavoitteet näyttäytyneet keskeisinä tekijöinä kehitettäessä palkkausjärjestelmää. Naisten ja miesten palkkauksen tasa-arvon katsottiin toteutuneen jo vanhan järjestelmän aikana.

### **Henkilöstön suhtautuminen uudistukseen**

Palkkaus uudistuksen myötä palkanmääräytymisperusteet kokivat huomattavan muutoksen. Jotta järjestelmän rakentamisessa ja uuden järjestelmän soveltamisessa onnistutaan, vaatii uudistus koko henkilöstön sitoutumista. Työntekijöitä pyydettiin kyselyssä arvioimaan omaa suhtautumistaan ennen uuden järjestelmän käyttöönottoa, käyttöönotettaessa sekä kyselyn vastaushetkellä alkuvuodesta 2004. Työntekijöiden suhtautuminen palkkausjärjestelmäuudistukseen pysyi myönteisellä puolella koko käyttöönottoprosessin ajan. Asenteet olivat käyttöönottoprosessin edetessä kuitenkin muuttuneet hieman kriittisemmiksi, mutta edelleen vastaushetkellä asenteet olivat myönteisellä puolella.<sup>63</sup>

*”Kyllä tää nyt kuitenkin on kannustavampi ja nuorille varmasti motivoivampi... ei tarte odottaa palkankorotusta virassa vanhenemisella.”* Työntekijä

*”Uus järjestelmä on lisännyt kyllä keskustelua palkoista ja esimiesten ja työntekijöiden on pakko keskustella ainakin kerran vuoteen... se on tosi hyvä, kun vuorovaikutus on lisääntynyt.”* Työntekijä

<sup>62</sup> Esimiesten ja muun henkilöstön välisiä vertailuja ei voitu aineistosta tuottaa, koska kyselyyn vastanneiden esimiesten määrä oli pieni.

<sup>63</sup> Ennen käyttöönottoa (ka 0,5), käyttöönotettaessa (ka 0,1) ja kyselyn vastaushetkellä (ka 0,2). Arviointiskaala -2 – 2. Sukupuolen ja palvelusajan pituuden perusteella ei ollut eroja suhtautumisessa uuteen palkkausjärjestelmään käyttöönoton eri vaiheissa.

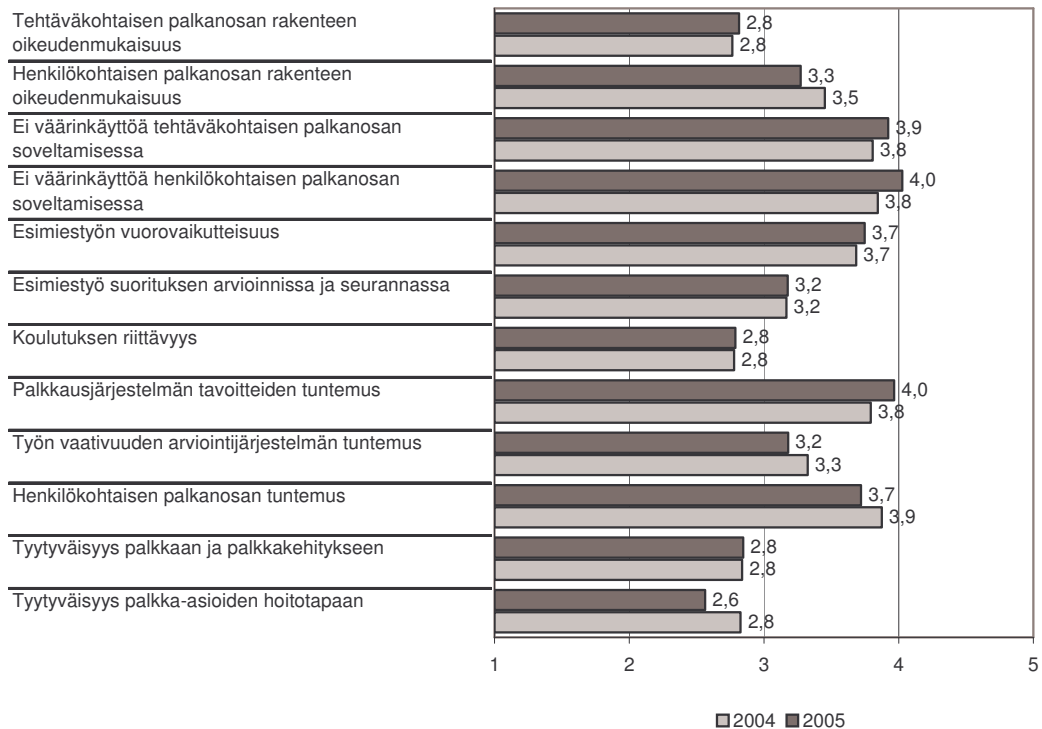
### **Palkkausjärjestelmän kehittämisinterventioiden kuvaus**

Tutkimushankkeen puitteissa hallintovirastossa tehdyt kehittämishankkeet kohdistuivat työsuorituksen arviointiin ja arviointiprosessiin liittyviin käytäntöihin. Tavoitteena oli kerätä haastatteluiden avulla esimiesten ja työntekijöiden kokemuksia työsuorituksen arviointitapahtumasta, siihen liittyvistä käytännöistä ja toimintatavoista. Esimiesten lisäksi haastateltiin muutama työntekijä jokaisesta hallintoviraston yksiköstä. Haastatteluja analysoitaessa kiinnitettiin erityisesti huomiota niihin erilaisiin käytäntöihin, mitä eri yksiköiden välillä esiintyi arviointiprosessissa. Lisäksi pyrittiin löytämään käytäntöjä, jotka koettiin toimiviksi tai toimimattomiksi. Tuloksia hyödynnettiin mm. pohtimalla käytäntöjen yhdenmukaistamisen tarvetta eri yksiköiden välillä, mutta myös levitettäessä kokemuksia hyvistä ja toimivista käytännöistä.

Tutkimushankkeen kuluessa hallintovirastossa järjestettiin ulkopuolisen konsultin pitämä koulutus, jonka tarkoituksena oli kehittää esimiesten ja henkilöstön kehityskeskustelutaitoja. Kehittämisvaiheen haastatteluissa oli tullut selväsi esille se, kuinka tärkeitä vuorovaikutustaidot kehityskeskusteluissa ja työsuorituksen arvioinnissa loppujen lopuksi ovat. Koulutukseen osallistui koko hallintoviraston henkilöstö.

### **UPJ:n toimivuus**

Tutkimuksessa selvitettiin myös henkilöstön näkemyksiä uuden palkkausjärjestelmän toimivuudesta. Henkilöstöä pyydettiin arvioimaan palkkausjärjestelmän rakennetta, tuntemusta, tyytyväisyyttä sekä järjestelmän soveltamista. Kuvassa 11 on esitetty työntekijöiden arvioita vuosilta 2004 ja 2005 järjestelmän toimivuudesta. Esimiestyötä kuvaavista ulottuvuuksista kriittisimmin arvioitiin suoritusarviointiin ja suoriutumisen seurantaan liittyvää ulottuvuutta. Työntekijät arvioivat tuntevansa palkkausjärjestelmän tavoitteet ja henkilökohtaisen palkanosan hyvin, mutta tehtäväkohtaisen palkanosan periaatteet tunnettiin heikommin. Kriittisimmät arviot kohdistuivat puolestaan tehtäväkohtaisen palkanosan rakenteen oikeudenmukaisuuteen, koulutuksen riittävyyteen ja palkkatyytyväisyyteen.



Kuva 11 Suomen Akatemian työntekijöiden arvioita palkkausjärjestelmän toimivuudesta vuonna 2004 (n=33-37) ja vuonna 2005 (n=39-41)<sup>64</sup>. Arviointiskaala 1-5, 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.

Vuonna 2004 naiset arvioivat koulutuksen riittävyttä miehiä kriittisemmin.<sup>65</sup> Vuonna 2005 miesten asenteet olivat muuttuneet kriittisemmiksi ja tilastollisesti merkitsevää eroa ei enää ollut. Vuonna 2004 palvelusajaltaan vanhimmat pitivät todennäköisempänä työn vaativuuden arviointiin liittyvää väärinkäyttöä.<sup>66</sup> Vuoteen 2005 tultaessa eri vertailuryhmien keskimääräiset arviot olivat lähentyneet toisiaan ja ero oli hävinnyt.

Haastatteluiden perusteella tehtäväkohtaisen palkanosan heikko tuntemus saattaa johtua siitä, ettei työntekijöillä ollut työn vaativuuden arviointiprosessissa yhtä selkeää ja osallistuvaa roolia kuin työsuorituksen arvioinnissa. Tämä saattaa heijastua myös arvioihin työn vaativuuden arviointijärjestelmän rakenteen oikeudenmukaisuudesta. Haastatteluiden perusteella organisaatiossa on järjestetty henkilöstölle koulutusta palkkausjärjestelmän kehittämisvaiheessa mutta käyttöönoton jälkeen yleinen palkkausjärjestelmäkoulutus on ollut vähäistä.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että henkilöstö ei niinkään uskonut järjestelmän tarkoituksenmukaiseen väärinkäyttöön. Kuitenkin järjestelmän perusoletusta ts. järjestelmän rakenteen oikeudenmukaisuutta kyseenalaistettiin. Eräät haastateltavat epäilivät, että vaativuusluokitus suosii perusteettomasti toisia tehtäviä ja ammatti-

<sup>64</sup> Eri tarkasteluajankohtien välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja henkilöstöryhmän, sukupuolen ja palvelusajan mukaan vertailtuna.

<sup>65</sup> Koulutuksen riittävyys (naiset ka 2,6 ja miehet ka 3,5).

<sup>66</sup> Tehtävän vaativuuden arviointiin liittyvä väärinkäyttö (alle 5 v. ka 4,4; 5-15 v. ka 3,9 ja yli 15 v. ka 3,3).

ryhmiä muiden tehtävien kustannuksella. Toisaalta työn vaativuuden arviointiprosessi katsottiin tunnettavan huomattavasti heikommin kuin työsuorituksen arviointiprosessi. Monille haastateltaville oli epäselvää, ketkä arviointiryhmään kuuluvat ja kuinka usein tämä ryhmä kokoontuu. Lisäksi haastateltavilla oli monia käsityksiä siitä, miten oman tehtävän vaativuus saataisiin ryhmän tarkastettavaksi uudelleen. Haastattelut tukevat kyselyaineiston tuloksia, joissa työntekijät arvioivat tuntevansa heikoiten työn vaativuuden arviointijärjestelmän toiminnan ja periaatteet. Tämä saattaa johtua työntekijöiden erilaisesta roolista työn vaativuuden ja toisaalta työsuorituksen arvioinnissa. Työsuorituksen arviointiprosessiin työntekijät osallistuvat aktiivisesti mm. itsearviointien kautta, kun työn vaativuuden arviointi tapahtuu erikseen perustetussa arviointiryhmässä. Jos työn vaativuuden arviointijärjestelmän periaatteita ei tunneta kunnolla, on se omiaan lisäämään myös järjestelmään kohdistuvia epäluuloja.

*"en mä oikein tiedä kuka siellä arviointiryhmässä istuu...onkohan siellä ketään joka tuntis mun työn...ja miten se prosessi etenee jos mä haluan mun työni vaativuuden uudelleentarkistettavaksi.. "* Työntekijä

Työsuorituksen arvioinnin osalta tarkoituksenmukaiseen väärinkäyttöön ei uskottu. Toisin sanoen kyselyn perusteella vastaajat näyttäisivät uskovan esimiesten pyrkivän tekemään arviot oikeudenmukaisesti. Eniten kritiikkiä haastatteluissa kohdistettiin järjestelmän taustaoletuksiin, kuten oletukseen arviointitulosten normaalijakaumasta. Haastateltavat pitivät erittäin epäoikeudenmukaisena sitä, että työsuorituksen arviointituloksia ryhdyttiin skaalaamaan jälkikäteen osastojen yhdenmukaisten arviointitulosten varmistamiseksi. Haastateltavien mielestä yhdenmukaisuus tulisi saavuttaa esimiesten yhteisen ymmärryksen kautta arvioitavista kriteereistä ja skaaloista, eikä käyttämällä keinotekoisia skaalausta jälkikäteen.

*"kyllä mä tajuan että eri yksiköiden arviot pitäis olla jotenkin skaalassa keskenään, mutta toi jälkikäteen normaalijakaumaan vääntäminen ei ole se tapa saavuttaa sitä yhdenmukaisuutta...sen pitäis perustua yhteiseen ymmärrykseen, ei keinotekoiseen skaalaukseen jälkikäteen...."* Esimies

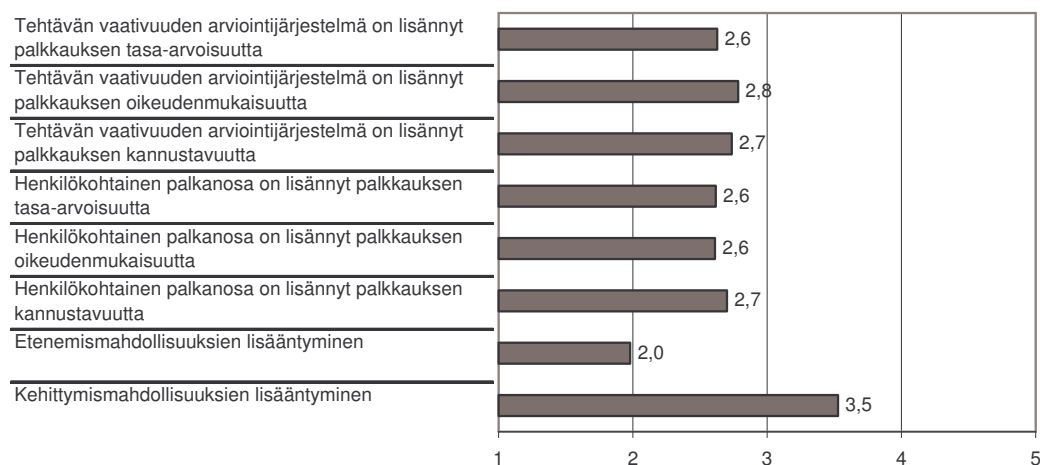
Lisäksi esimiestyön ulottuvuuksista erityisesti työsuorituksen arviointiin ja seurantaan liittyvää ulottuvuutta arvioitiin kriittisemmin. Haastatteluissa moni esitti epäilyn, että esimiehet eivät tunne työntekijöidensä työsuoritusta riittävän hyvin. Lisäksi epäiltiin, että tuntemus riippuu paljon käytännön asioista, kuten esimerkiksi siitä, kuinka "etäällä" työntekijä ja esimies työskentelevät toisistaan. Työntekijöiden katsottiin olevan mm. näistä syistä johtuen eriarvoisessa asemassa esimiesten tehdessä työsuoritusarvioita.

*"Kyllähän lähiesimiehen pitäisi tuntea työntekijöitensä työsuoritus...mutta kyllä se fakta vaan on että riippuu paljon siitä työn organisoinnista ja tehtävistä kuinka läheltä esimies pääsee työsuoritusta seuramaan... kyllä tämä on lisännyt sillä tavalla kovasti esimiesten vastuuta, välillä kyllä käy sääliksi kun ovat moisen tehtävän eteen joutuneet...mutta kyllä mä uskon että harjoituksella tässäkin asiassa tulee mestari...mutta ihan päivässä ei tätä hommaa kyllä opi..."* Työntekijä



## Arvioita palkkausjärjestelmän vaikutuksista

Palkkausjärjestelmälle asetettujen tavoitteiden toteutumista ja palkkausjärjestelmän vaikutuksia selvitettiin keväällä 2005 tehdyn kyselyn avulla. Kuvasta 12 nähdään, että työntekijöiden arviot olivat jokseenkin kriittisiä lukuun ottamatta arvioita omista kehittymismahdollisuuksistaan, joita oli arvioitu keskimäärin myönteisesti. Etenemismahdollisuuksien lisääntymistä henkilöstö oli arvioinut kaikista mitatuista ulottuvuuksista kriittisimmin.<sup>67</sup>



Kuva 12 Suomen Akatemian työntekijöiden arvioita uuden palkkausjärjestelmän vaikutuksista vuonna 2005 (n=34-41). Arviointiskaala 1-5, 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.

Henkilöstön luottamus uuden palkkausjärjestelmän tavoitteiden toteutumiseen eli palkkauksen tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden ja kannustavuuden lisääntymiseen oli jokseenkin kriittistä. Organisaatiossa elettiin vielä siirtymäkautta aineiston keräämisajankohtana, eikä järjestelmän lopulliset vaikutukset olleet vielä nähtävissä. Koulutus- ja etenemismahdollisuuksista haastatteluissa tuotiin esiin, että työnantaja tarjoaa koulutusmahdollisuuksia riittävästi mutta niiden avulla tosiasiallinen eteneminen vaativampiin tehtäviin on vaikeaa, joka osaltaan johtuu palkkausjärjestelmän rakenteesta.

*"Kyllähän sen työn pitää muuttua tosi paljon ... ja sitten tietty se että ei täällä nyt loputtomasti niitä uusia, vapautuvia vaativampia töitäkään ole..."* Työntekijä

## Lopuksi

Suomen Akatemian uutta palkkausjärjestelmää oli tutkimushankkeen päättyessä sovellettu vasta vajaat kaksi vuotta. Järjestelmän täysimääräinen käyttöönotto tulee tapahtumaan vuonna 2007. Siirtymäkauden voidaan olettaa näkyvän henkilöstön asenteissa palkkausjärjestelmää arvioidessaan, koska palkkaus ei ole vielä saavuttanut lopullista, järjestelmän tuottamaa lopputulosta henkilökohtaisen palkanosan osalta.

Hallintoviraston henkilöstön asenteet uudistusta kohtaan olivat säilyneet koko palkkausjärjestelmän kehittämisprosessin ajan myönteisinä. Kun tutkimushankkeen en-

<sup>67</sup> Tilastollisesti merkitseviä eroja ei löytynyt sukupuolen eikä palvelusuhteen mukaan vertailtuna.

simmäinen kysely tehtiin alkuvuodesta 2004, oli järjestelmää sovellettu vasta muutamana kuukauden ajan. Vastaajien arviot olivat kyselyhetkellä kuitenkin edelleen myönteisiä. Tulos voi osaltaan heijastaa sitä, että henkilöstön odotukset järjestelmää kohtaan ovat olleet realistisia ja uuden järjestelmän ei ole odotettu tuottavan suuria korotuksia välittömästi käyttöönoton jälkeen. On ymmärretty, että korotukset tulevat tapahtumaan vaiheittain siirtymäkauden kuluessa.

Palkkausjärjestelmän lähitulevaisuuden haasteet liittyvät järjestelmän ylläpitoon ja päivittämiseen. Järjestelmän tulisi pystyä joustamaan ja muuttamaan suhteessa organisaation toimintaympäristön muutoksiin. Erityisesti huomiota tullaan kiinnittämään järjestelmän kriteerien päivittämiseen, jotta ne myös tulevaisuudessa olisivat erotte-lukykyisiä ja relevantteja eri tehtävien kannalta. Kansainvälisten kontaktien huomi-oiminen vuorovaikutuskriteerin alla on erityisesti herättänyt keskustelua, koska tämä ulottuvuus liittyy yhä useampaan työhön Suomen Akatemian työnkuviissa. Järjestel-män aktiivinen päivittäminen ja ylläpito koetaan tärkeäksi haasteeksi järjestelmän toimivuuden varmistamiseksi myös jatkossa.

### 5.5.2 Suomen Akatemian hallintoviraston palkka-analyysien tulokset

Suomen Akatemian hallintoviraston palkka-aineistot ovat lokakuulta 2003, tammi-kuulta 2004 sekä heinäkuulta 2004. Lokakuun 2003 aineisto on ajalta ennen marras-kuussa 2003 tapahtunutta palkkausjärjestelmäuudistusta. Luotettavuuden lisäämisek-si päädyttiin käyttämään aineistosta vain kokoaikaisesti työskennelleiden tietoja. Taulukossa 45 esitetään sukupuolten kokonaispalkkojen kehitys lokakuusta 2003 heinäkuuhun 2004. Tänä aikana sukupuolten välinen palkkaero on kaventunut 17,3 prosentista 13,2 prosenttiin.

*Taulukko 45 Suomen Akatemia. Miesten ja naisten kokonaiskuukausipalkkojen kes-kiarvot ja keskihajonnat (suluissa) sekä naisten kokonaispalkka suhteessa miesten kokonaispalkka lokakuussa 2003 sekä tammi- ja heinäkuussa 2004. Koko aineisto.*

Ajankohta	Naiset N	Miehet N	Naisten keski- määräinen ko- konaispalkka	Miesten keski- määräinen ko- konaispalkka	Naisten palkka/ miesten palkka %
10/2003	91	31	2586,0 (1178,7)	3125,7*** (814,7)	82,7 %
1/2004	95	31	2643,0 (1149,9)	3082,7* (816,4)	85,7 %
07/2004	107	36	2629,5 (1198,5)	3028,6* (809,7)	86,8 %

\*\*\*keskiarvojen ero tilastollisesti erittäin merkitsevä, \*\*keskiarvojen ero tilastollisesti merkitsevä,

\*keskiarvojen ero tilastollisesti melkein merkitsevä

Taulukossa 46 esitetään vastaava tarkastelu kuin edellä, mutta siinä käytetyssä ai-neistossa ovat mukana vain ne työntekijät, jotka ovat työskennelleet kokoaikaisesti kaikkina kolmena tarkasteluajankohtana. Näin keskiarvojen vertailusta on voitu pois-taa työntekijöiden vaihtuvuuden vaikutus, ja uuden palkkausjärjestelmän vaikutus sukupuolten palkkaeroon näkyy mahdollisimman selkeänä. Sukupuolten välinen palkkaero on tämänkin tarkastelun mukaan kaventunut hieman uuteen palkkausjär-jestelmään siirtymisen myötä. Ennen uuden palkkausjärjestelmän käyttöönottoa lo-

kakuussa 2003 palkkaero oli 16,2 % ja lähes välittömästi sen käyttöönoton jälkeen tammikuussa 2004 12,1 %. Heinäkuussa 2004 palkkaero oli 13,9 %, eli se oli hieman kasvanut tammikuusta.

*Taulukko 46 Suomen Akatemia. Miesten ja naisten kokonaispalkkojen keskiarvot ja keskihajonnat (suluissa) sekä naisten kokonaispalkka suhteessa miesten kokonaispalkkaan lokakuussa 2003 sekä tammi- ja heinäkuussa 2004. Kaikkina tarkasteltavina ajankohtina kokoaikaisesti työskennelleet henkilöt.*

Ajankohta	Naiset N	Miehet N	Naisten keski- määräinen ko- konaispalkka	Miesten keski- määräinen ko- konaispalkka	Naisten palkka/ miesten palkka %
10/2003	81	25	2519,1 (796,8)	3006,9* (855,6)	83,8
01/2004	81	25	2662,2 (843,5)	3030,1 (835,2)	87,9
07/2004	81	25	2698,8 (825,0)	3133,7* (830,1)	86,1

\*\*\*keskiarvojen ero tilastollisesti erittäin merkitsevä, \*\*keskiarvojen ero tilastollisesti merkitsevä,

\*keskiarvojen ero tilastollisesti melkein merkitsevä

Seuraavaksi tarkastellaan palkan vaihteluun vaikuttavia tekijöitä lokakuussa 2003 eli ennen uuden palkkausjärjestelmän käyttöönottoa. Analyysissä käytetystä aineistosta on poistettu palkattomalla vapaalla lokakuun 2003 aikana olleet henkilöt sekä osa-aikaiset työntekijät, koska tietoa viikkotyöajasta ei ollut kaikkien osalta saatavissa. Käytetyssä aineistossa on 31 miestä ja 91 naista. Tietoja eri muuttujien sukupuolittaisista keskiarvoista löytyy taulukosta 47. Eri muuttujien sukupuolittaiset keskiarvot eivät eronneet toisistaan tilastollisesti merkitsevästi.

*Taulukko 47 Suomen Akatemia. Lokakuun 2003 aineisto. Muuttujien sukupuolittaisia keskiarvoja.*

	Naiset	Miehet	Kaikki
Koulutusvuodet	16,1	17,1	16,4
Ikä	45,0	42,2	44,3
Kokemusvuodet <sup>1</sup>	18,7	15,8	18,0
Työkokemusvuodet Suomen Akatemiassa <sup>2</sup>	9,9	6,6	9,0
N	91	31	122

\*\*\*keskiarvojen ero tilastollisesti erittäin merkitsevä, \*\*keskiarvojen ero tilastollisesti merkitsevä,

\*keskiarvojen ero tilastollisesti melkein merkitsevä

<sup>1</sup> Aineistossa ilmoitetut työnantajan huomioimat kokemusvuodet.

<sup>2</sup> Kokemusvuodet Suomen Akatemiassa on laskettu organisaatiossa työskentelyn aloituspäivän perusteella.

Taulukossa 48 esitellään kaksi regressiomallia kokonaispalkan määräytymisestä ennen uutta palkkausjärjestelmää. Selitettävänä muuttujana on kokonaispalkan luonnollinen logaritmi. Sukupuoli vaikuttaa palkanvaihteluun tilastollisesti merkitsevästi mallissa, jossa on muina selittävinä tekijöinä ikä- ja koulutusvuodet. Toisessa mallissa, jossa on yhtenä selittävinä tekijänä iän sijasta työkokemus, on sukupuoli tilastollisesti melkein merkitsevä selittäjä. Naisten kokonaispalkka oli lokakuussa 2003 keskimäärin hieman yli 10 % pienempi kuin vastaavantasoisien koulutuksen omaavilla ja saman ikäisillä tai saman työkokemuksen omaavilla miehillä.

*Taulukko 48 Suomen Akatemia. Regressiomalli kokonaispalkan määräytymisestä lokakuussa 2003. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta kokonaispalkkaan prosentteina.*

Selittävä muuttuja	Vaikutus kokonaispalkkaan	Selittävä muuttuja	Vaikutus kokonaispalkkaan
Sukupuoli nainen	-12,1 %**	Sukupuoli nainen	-10,9 %*
Koulutusvuodet	9,0 %***	Koulutusvuodet	10,1 %***
Ikävuodet	1,3 %***	Työkokemusvuodet	1,0 %***
Selitysaste	65,7 %	Selitysaste	68,5 %

\*\*\* Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ), \*\*tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ), \*tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ). Suluissa olevat kertoimet eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

<sup>1</sup> Kokemusvuodet Suomen Akatemiassa.

Regressioanalyysit on tehty aineistojen välisen lyhyen aikavälin sekä joidenkin aineiston ongelmien takia vain yhdeltä ajankohdalta uuden palkkausjärjestelmän jälkeen. Uusin käytetty palkka-aineisto on heinäkuulta 2004. Regressioanalyysi on tehty aineistolle, jossa on ainoastaan uuden palkkausjärjestelmän piirissä olevat henkilöt, eli henkilöt, joille on määritelty palkka työn vaativuuden sekä työsuorituksen arviointiin perustuen.<sup>68</sup> Tietoja eri muuttujien sukupuolittaisista keskiarvoista löytyy taulukosta 49. Muuttujien sukupuolittaiset keskiarvot eivät eronneet toisistaan tilastollisesti merkitsevästi.

*Taulukko 49 Suomen Akatemia. Heinäkuun 2004 aineisto. Muuttujien sukupuolittaisia keskiarvoja.*

	Naiset	Miehet	Kaikki
Koulutusvuodet	16,1	17,0	16,3
Ikä	45,3	41,1	44,5
Työkokemusvuodet Suomen Akatemiassa <sup>1</sup>	9,7	7,0	9,2
Tehtävän vaativuusluokka <sup>2</sup>	16,0	16,9	16,2
Henkilökohtaisen palkanosan prosentti	19,3 %	18,8 %	19,2 %
N	96	23	119

\*\*\*keskiarvojen ero tilastollisesti erittäin merkitsevä, \*\*keskiarvojen ero tilastollisesti merkitsevä,

\*keskiarvojen ero tilastollisesti melkein merkitsevä

<sup>1</sup> Kokemusvuodet Suomen Akatemiassa on laskettu organisaatiossa työskentelyn aloituspäivän perustella.

<sup>2</sup> Tehtävän vaativuusluokka vaihteli välillä 11-21.

Taulukossa 50 esitetään regressiomallit kokonaispalkan määräytymisestä uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen heinäkuussa vuonna 2004, kun selittävinä tekijöinä ovat sukupuoli, koulutusvuodet sekä ikä tai työkokemus. Sukupuoli ei näissä malleissa ole tilastollisesti merkitsevä kokonaispalkan vaihtelun selittäjä. Ikä ja koulutusvuodet sekä toisessa mallissa työkokemus ja koulutusvuodet taas selittävät kokonaispalkan vaihtelua tilastollisesti merkitsevästi.

<sup>68</sup> Ennen palkkausjärjestelmämuutosta analyyseissa on mukana koko ko. yksikön kokoaikainen henkilöstö.

*Taulukko 50 Suomen Akatemia. Regressiomalli kokonaispalkan määräytymisestä heinäkuussa 2004. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta kokonaispalkkaan prosentteina.*

Selittävä muuttuja	Vaikutus kokonaispalkkaan	Selittävä muuttuja	Vaikutus kokonaispalkkaan
Sukupuoli nainen	(-5,2 %)	Sukupuoli nainen	(-2,5 %)
Koulutusvuodet	8,0 %***	Koulutusvuodet	8,7 %***
Ikävuodet	1,0 %***	Työkokemusvuodet	0,9 %***
Selitysaste	63,1 %	Selitysaste	58,9 %

\*\*\* Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ), \*\*tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ), \*tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ). Suluissa olevat kertoimet eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Taulukossa 51 esitetään regressiomalli tehtävän vaativuusluokan määräytymisestä. Tilastollisesti merkitsevä vaikutus tehtävän vaativuusluokan määräytymiseen on mallin mukaan koulutuksella sekä kokemusvuosilla yksikössä. Sukupuoli ei vaikuta vaativuusluokan määräytymiseen tilastollisesti merkitsevästi.

*Taulukko 51 Suomen Akatemia. Regressiomalli tehtävän vaativuusluokan määräytymisestä heinäkuussa 2004. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta tehtävän vaativuusluokkaan.*

Selittävä muuttuja	Vaikutus vaativuusluokkaan	Selittävä muuttuja	Vaikutus vaativuusluokkaan
Sukupuoli nainen	(-0,265)	Sukupuoli nainen	(-0,204)
Koulutusvuodet	0,780***	Koulutusvuodet	0,847***
Ikävuodet	0,037*	Työkokemusvuodet	0,062***
Selitysaste	66,3 %	Selitysaste	68,6 %

\*\*\* Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ), \*\*tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ), \*tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ). Suluissa olevat kertoimet eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Taulukossa 52 on regressiomalli henkilökohtaisen palkanosan prosentin määräytymisestä. Mallissa olevista selittävästä tekijöistä ainoastaan ikä vaikuttaa henkilökohtaisen palkanosan prosentin määräytymiseen tilastollisesti merkitsevästi.

*Taulukko 52 Suomen Akatemia. Regressiomalli henkilökohtaisen palkanosan prosentin määräytymisestä heinäkuussa 2004. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta henkilökohtaiseen palkanosan prosenttiosuuteen tehtäväkohtaisesta palkasta.*

Selittävä muuttuja	Vaikutus henkilökohtaisen palkanosan prosenttiin
Sukupuoli nainen	(-1,38)
Koulutusvuodet	(0,20)
Ikävuodet	0,66***
Selitysaste	38,1 %

\*\*\* Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ), \*\*tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ), \*tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ). Suluissa olevat kertoimet eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Taulukossa 53 on regressiomalli kokonaispalkan määräytymisestä, kun tehtävän vaativuusluokka ja sukupuoli on otettu huomioon. Sukupuoli ei ole tilastollisesti merkitsevä selittäjä tässäkin regressiomallissa. Myöskään Suomen Akatemian hallintoviraston aineistosta ei ollut mielekästä tehdä regressiomallia, jossa kokonaispalkkaa selittävinä tekijöinä olisi sekä sukupuoli, koulutus, ikä että tehtävän vaativuusluokka, koska koulutusvuodet ja tehtävän vaativuusluokka korreloivat aineistoissa voimakkaasti.

*Taulukko 53 Suomen Akatemia. Regressiomalli kokonaiskuukausipalkan määräytymisestä heinäkuussa 2004. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta kokonaiskuukausipalkkaan prosentteina.*

Selittävä muuttuja	Vaikutus kokonaispalkkaan
Sukupuoli nainen	(-0,2 %)
Vaativuusluokka	9,9 %***
Selitysaste	86,4 %

\*\*\* Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ), \*\*tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ),

\*tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ). Suluisissa olevat kertoimet eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Yhteenvedon voidaan todeta, että sukupuolten välinen palkkaero Suomen Akatemian hallintovirastossa näyttää analyysien mukaan hieman supistuneen tarkasteltavan ajanjakson aikana. Vertailtaessa sekä koko aineiston sukupuolittaisia palkkakeskiarvoja, että vain koko ajan aineistossa olleiden keskiarvoja, naisten palkkakeskiarvot ovat hieman lähentyneet miesten palkkakeskiarvoja.

Suomen Akatemian hallintovirastossa jäljelle jäävä sukupuolten välinen palkkaero näyttää uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen selittyvän työntekijöiden eroilla koulutuksessa, iässä ja työkokemuksessa. Niin sanottua selittymätöntä palkkaeroa ei siis uusinta aineistoa tarkasteltaessa ole näkyvissä. Sukupuoli ei myöskään tilastollisesti merkitsevästi selitä tehtävän vaativuusluokan ja työsuoritusarvioinnin pisteiden määräytymistä, joten uuden palkkausjärjestelmän voidaan katsoa Suomen Akatemian hallintovirastossa kohtelevan jokseenkin tasa-arvoisesti eri sukupuolia.

## 5.6 VÄESTÖREKISTERIKESKUS

### 5.6.1 Muutoskertomus kysely- ja haastatteluaineiston valossa

#### Palkkausjärjestelmän kehittämisprosessi

Väestörekisterikeskuksessa uuden palkkausjärjestelmän rakentaminen käynnistyi 1990-luvun puolivälissä. Järjestelmä otettiin käyttöön vuoden 1999 lopulla. Siirtymäkauden sopimuksella järjestelmä tuli kokonaisuudessaan voimaan kolmen vuoden kuluttua käyttöönotosta. Tehtävän vaativuuteen perustuvaa palkanosaa maksettiin heti täysimääräisenä ja henkilökohtainen palkanosa otettiin käyttöön asteittain siirtymäkauden aikana.

Palkkausjärjestelmän kehittämistyöhön osallistui organisaation johtoa, ammattiryhmien edustajia sekä ulkopuolinen konsultti. Tehtäväkohtaisen palkanosan rakentami-

nen alkoi tehtävien ja toimenkuvien määrittelemisellä. Tämän jälkeen tehtävät luokiteltiin ja niiden perusteella muodostettiin tehtäväalueet. Kehittämisen loppuvaiheessa tehtävät jaettiin vaatavuusluokkiin ja vaatavuusluokkien palkat määriteltiin. Viran vaatavuuspisteiden perusteella tehtävät jakautuvat 12 eri vaatavuusluokkaan. Tehtävien vaatavuustekijöiksi valittiin toimen luonne, päätökset ja ratkaisut, toimen asema sekä vuorovaikutus. Palkkausjärjestelmän arviointi- ja kehittämissyhmä vastaa tehtävien vaatavuusarvioinnista. Henkilökohtaisen palkanosan kehittäminen eteni kolmessa vaiheessa. Ensin valittiin arviointikriteerit, sen jälkeen määriteltiin henkilökohtaisen palkanosan suhde vaatavuuspalkkaan ja lopuksi vielä ennen virallista käyttöönottoa tehtiin koearviointeja. Henkilökohtaisen palkanosan määrätymisperusteita ovat tuloksellisuus ja työn laatu, ammattitaito, kehityskyky, yhteistyötaito sekä johtamistaito (arvioidaan vain esimiesten osalta).

Vuoden 2000 lopulla Väestökisterikeskukseen perustettiin palkkausjärjestelmän kehittämissyhmä, jonka tehtävänä oli seurata palkkausjärjestelmän käyttöönottoa, sen toimivuutta, suoritusarvioita sekä kannustavuuden toteutumista siirtymäkauden aikana. Lisäksi ryhmän tehtäviin kuuluivat tehtävien vaatavuusryhmittelyyn liittyvät asiat, erimielisyyksien ratkaiseminen, joita tehtävien sijoittelusta vaatavuustasoihin mahdollisesti ilmenee, vastaaminen uusien tehtävien sijoittelusta vaatavuusluokitusjärjestelmään sekä Väestökisterikeskuksen palkkakehityksen seuraaminen muihin valtion virastoihin verrattuna.

Tutkimuksessa selvitettiin kyselyn ja haastatteluiden avulla henkilöstön arvioita siitä, miten palkkausjärjestelmän kehittäminen vietiin läpi Väestökisterikeskuksessa. Työntekijät arvioivat, että tiedotusta palkkausjärjestelmästä (ka 3,4) oli ollut jokseenkin riittävästi saatavilla kehittämissyhmän aikana. Tasa-arvon huomioimista (ka 3,2) kehittämissyhmän kuluessa arvioitiin myös melko myönteisesti. Kehittämissyhmän ristiriidattomuus, suunnitelmallisuus, yhteistoiminnallisuus sekä koulutuksen riittävyys saivat työntekijöiltä myös lähes keskimääräiselle neutraalille tasolle yltävät arviot (ka 2,8). Kyselytulosten perusteella kehittämissyhmän toteuttamiseen ei liittynyt erityisen kriittisiä arvioita työntekijöiden keskuudessa. Esimiehet arvioivat kaikkia ulottuvuuksia työntekijöitä myönteisemmin.<sup>69</sup> Tarkasteltaessa arvioita sukupuolten välillä, arvioivat miehet kehittämissyhmän suunnitelmallisuutta naisia myönteisemmin.<sup>70</sup> Vertailut palvelusajan mukaan tehtiin kahden ryhmän välillä, koska alle 5 vuotta palveluksessa olleiden vastausmäärä jäi vähäiseksi. Palvelusajaltaan vanhimmat eli virkaiältään yli 15 vuotta arvioivat myönteisemmin koulutuksen riittävyyttä.<sup>71</sup>

Uuteen palkkausjärjestelmään kohdistui suuria odotuksia. Monet haastateltavat toteivat, että ennen järjestelmän lopullista käyttöönottoa sen odotettiin tuovan suuria muutoksia palkkoihin. Monien haastateltavien mielestä järjestelmään kohdistui liikaa odotuksia. Haastattelussa tuotiin esille, ettei tasa-arvonäkökulmaa erityisesti painotettu osana kehittämissyhmän toimintaa. Palkkausjärjestelmän yleisiksi tavoitteiksi oli nimetty kannustavuus ja oikeudenmukaisuus. Tasa-arvon katsottiin sisältyvän yhtenä tekijänä puhuttaessa oikeudenmukaisesta palkkausjärjestelmästä.

<sup>69</sup> Erot olivat tilastollisesti vähintään melkein merkitseviä muiden ulottuvuuksien osalta lukuun ottamatta tasa-arvo - ulottuvuutta.

<sup>70</sup> Kehittämissyhmän suunnitelmallisuus (miehet ka 3,3 ja naiset ka 2,6).

<sup>71</sup> Koulutuksen riittävyys (alle 15 v. ka 2,2 ja yli 15 v. ka 3,1).



*”Kyllä meillä lähdettiin siitä, että jos järjestelmä on oikeudenmukainen rakenteeltaan ja sitä sovelletaan yhdenmukaisesti niin se automaattisesti tuottaa seurauksenaan tasa-arvoisen palkkauksen... ei sitä tasa-arvoa sillä tavalla korostettu erikseen...sehän kuuluu siihen oikeudenmukaisuuden tavoitteen yhtenä alatekijänä...”* Avainhenkilö

Palkkausjärjestelmää rakennettaessa henkilöstöä informoitiin useissa tilaisuuksissa hankkeen etenemisestä. Henkilöstön edustajat olivat koko kehittämisprosessin ajan myös mukana rakentamassa uutta järjestelmää. Haastatteluissa tuli esille, että tiedotusta ja koulutusta järjestettiin palkkausjärjestelmästä, mutta usein niiden sisältöä ei ollut puettu riittävän kansantajuiseen muotoon. Tämä saattoi lisätä hämmennystä työntekijöiden keskuudessa, jotka eivät ymmärtäneet palkanosien rakennetta ja palkanmääräytymisperusteita kunnolla.

*”...musta tuntu alkuvaiheessa sille ettei kukaan oikein osannut selittää niitä palkanosia ja niiden tarkoitusta silläi kansantajusesti.. tai ainakin mulle oli kovin vaikea ymmärtää niitä aluksi...”* Työntekijä

### **Henkilöstön suhtautuminen uudistukseen**

Tutkimuksessa selvitettiin henkilöstön asenteita uutta palkkausjärjestelmää kohtaan, koska järjestelmän toimivuuden kannalta on olennaista, että koko henkilöstö on uudistuksen takana ja oletusarvona on, että henkilöstö pitää uudistusta tarpeellisena. Työntekijöitä pyydettiin kyselyssä arvioimaan omaa suhtautumistaan uuteen järjestelmään ennen sen käyttöönottoa, käyttöönotettaessa sekä kyselyn vastaushetkellä eli vuonna 2003. Ennen käyttöönottoa työntekijöiden suhtautuminen oli myönteistä (ka 0,6), mutta käyttöönotettaessa suhtautuminen muuttui kriittisempään suuntaan (ka 0,2), pysyen edelleen kuitenkin keskimäärin myönteisenä. Vastaushetkellä työntekijöiden keskimääräinen suhtautuminen kääntyi kriittiseksi (ka -0,1).<sup>72</sup>

Palkkausjärjestelmä oli kyselyn toteuttamishetkellä ollut käytössä noin neljä vuotta. Järjestelmä oli tällöin myös täysimääräisesti käytössä. Haastatteluissa työntekijät mainitsivat, että uuteen järjestelmään kohdistui paljon odotuksia sen käyttöönotto-vaiheessa. Monilla oli suuria odotuksia mm. järjestelmän tuottamiin palkankorotuksiin. Joidenkin haastateltavien mukaan järjestelmää ”markkinoitiin” melko epärealistisesti. Lisäksi työntekijöiden keskuudessa kiersi epätodellisia huhuja palkkausjärjestelmän vaikutuksista. Palkkausjärjestelmään kohdistuvien odotusten ja lopullisen toteuman ero saattoi heijastua työntekijöiden asenteisiin palkkausjärjestelmää kohtaan käyttöönoton eri vaiheissa.

*”...mun työkaveri sanoi että kuule, nyt tää uus järjestelmä laittaa kertaheitolla palkat kuntoon... että nyt valtiollakin aletaan maksaa kilpailukykyistä palkkaa...”* Työntekijä

### **Palkkausjärjestelmän kehittämisinterventioiden kuvaus**

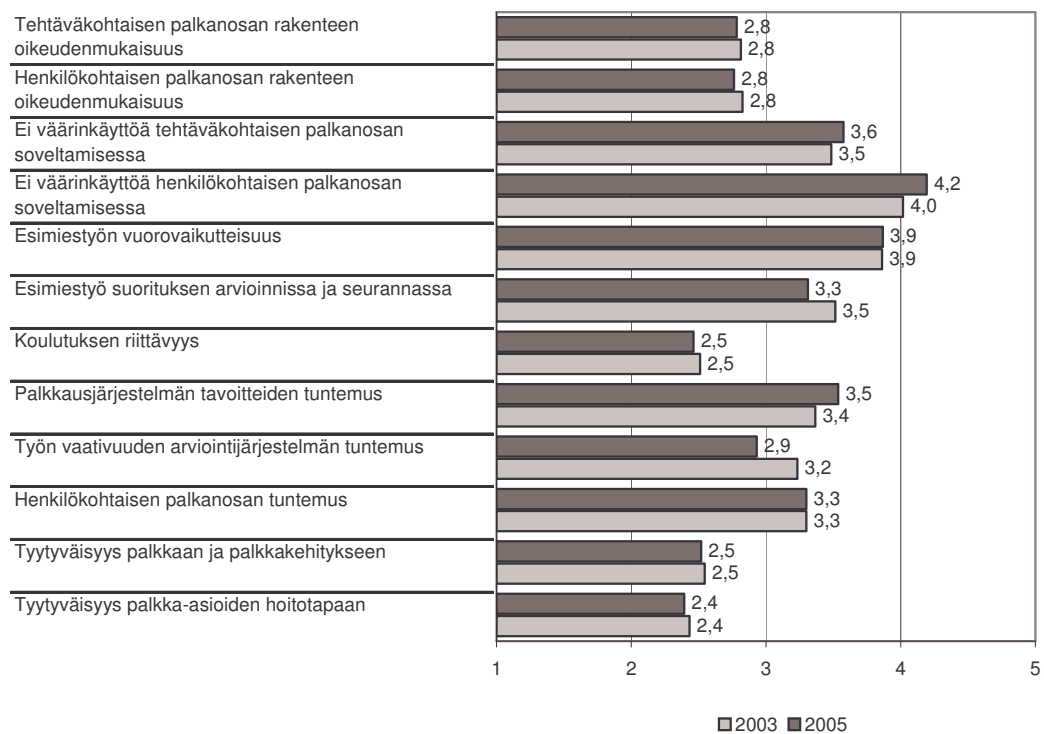
Tutkimushankkeen puitteissa tehtyjen kehittämistoimien tavoitteeksi asetettiin kehityskeskustelukäytäntöjen ja kokemusten selvittäminen. Erityisesti haluttiin selvittää niitä kokemuksia, jotka tukivat tai toisaalta estivät myönteisen kehityskeskustelukokemuksen syntymistä. Väestörekisterikeskuksessa työsuorituksen arviointi tehdään osana kehityskeskusteluja. Myös tähän liittyviä kokemuksia ja käytäntöjä haluttiin kartoittaa haastatteluiden avulla. Kaikki esimiehet osallistuivat haastatteluihin. Li-

<sup>72</sup> Esimiehet: suhtautuminen ennen käyttöönottoa (ka 1,1), suhtautuminen käyttöönotettaessa (ka 0,9) ja suhtautuminen vastaushetkellä (ka 0,8). Arviointiskaala -2 – 2.

säksi jokaista esimiestä kohti haastateltiin muutama työntekijä jokaisesta yksiköstä. Haastattelun tuloksia hyödynnettiin mm. tarkasteltaessa käytäntöjen yhdenmukais-  
tamisen tarvetta sekä levitettäessä tietoa hyvistä ja toimivista kehityskeskustelukäy-  
tännöistä. Väestörekisterikeskuksessa on jo pidempään pohdittu työn vaativuuden  
arviointijärjestelmän rakenteen muokkaamista. Tarkoituksena on lisätä luokkien  
määrää, jotta siirtyminen vaativuusluokasta toiseen olisi helpompaa.

### UPJ:n toimivuus

Tutkimuksessa selvitettiin myös henkilöstön näkemyksiä Väestörekisterikeskuksen  
palkkausjärjestelmän toimivuudesta. Kyselyllä ja haastatteluilla selvitettiin henkilo-  
stön arvioita palkkausjärjestelmän rakenteesta, tuntemuksesta, tyytyväisyydestä sekä  
järjestelmän soveltamisesta. Kuvassa 13 on esitetty työntekijöiden arvioita vuosilta  
2003 ja 2005 järjestelmän toimivuudesta. Kriittisimmät arviot molempina tarkastelu-  
ajankohtina annettiin koulutuksen riittävyttä sekä palkkatyytyväisyyttä mitanneista  
ulottuvuuksista. Myönteisimmin työntekijät ovat arvioineet sitä, ettei henkilökohtai-  
sen palkanosan soveltamiseen liity tarkoituksenmukaista väärinkäyttöä.



Kuva 13 Väestörekisterikeskuksen työntekijöiden arvioita palkkausjärjestelmän toi-  
mivuudesta vuonna 2003 (n=4-53) ja vuonna 2005 (n=42-45)<sup>73</sup>. Arviointiskaala 1-5,  
1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.

Vuonna 2003 miehet arvioivat naisia myönteisemmin tehtävän vaativuuden ja henki-  
lökohtaisen palkanosan rakenteen oikeudenmukaisuutta sekä sitä, ettei tehtävän vaa-

<sup>73</sup> Esimiesten ja työntekijöiden välisiä vertailuja ei voitu tehdä, koska esimiesten määrä oli aineistossa  
niin vähäinen. Työntekijöiden asenteissa ei ollut tapahtunut merkitseviä eroja tarkastelu-  
vuosien välillä. Myöskään tilastollisia eroja ei löytynyt tarkastelu-  
vuosien välillä sukupuolen ja palvelusajan mu-  
kaan vertailtuna.

tivuuden arviointiin liity tarkoituksellista väärinkäyttöä.<sup>74</sup> Vuonna 2005 arviot poikkesivat tehtävän vaativuuden arvioinnin oikeudenmukaisuuden sekä palkka-asioiden hoitotapaa kuvaavien ulottuvuuksien välillä. Miehet olivat jälleen arvioissaan naisia myönteisempiä.<sup>75</sup>

*”Kyllä mä uskon, että esimiehet pyrkivät tekemään parhaansa arvioinneissa. Se on vaan niin aika vaikea homma.”* Työntekijä

Palvelusajan mukaan vertailtuna vuonna 2003 arviot poikkesivat toisistaan tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmän oikeudenmukaisuus-ulottuvuuden osalta. 5-15 vuotta palveluksessa olleet olivat arvioissaan muita vertailuryhmiä myönteisempiä.<sup>76</sup> Vuonna 2005 tilastollinen ero löytyi tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmään liittyvän väärinkäyttö-ulottuvuuden sekä palkkausjärjestelmän tavoitteiden tuntemusta kuvaavien ulottuvuuksien välillä. Jälleen 5-15 vuotta palveluksessa olleet arvioivat molempia ulottuvuuksia myönteisemmin kuin muut vertailuryhmät.<sup>77</sup>

Haastatteluissa tuotiin esille tyytymättömyyttä järjestelmän rakenteelliseen puoleen. Erityisesti kritisoitiin liian suppeaa tehtäväluokitusta, ja siirtyminen vaativuusluokasta toiseen koettiin hyvin vaikeaksi. Jotta tehtävän vaativuusluokitusta saataisiin muutettua, tulisi tehtävien muuttua hyvin radikaalisti. Lisäksi työsuorituksen arviointia kritisoitiin haastatteluissa. Haastateltavat olivat kokeneet, että esimiesten arviointeja ohjasivat suurelta osin taloudelliset raamit ja lopulta esimiesten oli sopeutettava työsuorituspisteet rahan perusteella. Tämän katsottiin rikkovan aidon työsuorituksen arvioinnin periaatteita. Tämä saattaa näkyä kyselyvastauksissa, joissa arvioidaan työsuorituksen ja tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmien oikeudenmukaisuutta. Kumpaankin palkanosaan liittyviä järjestelmiä arvioitiin hieman kriittisesti, vaikka tarkoituksenmukaiseen väärinkäyttöön ei kuitenkaan juuri uskottu. Haastateltavat katsoivat, että esimiehet joutuvat usein hyvin vaikeisiin tilanteisiin tehdessään arviointia ja epäoikeudenmukaisuuden kokemukset liittyvät pikemminkin järjestelmän rakenteeseen ja siitä johtuviin seurauksiin kuin esimiesten toimintaan.

*”jos sä haluat päästä seuraavaan vaatiluokkaan niin sun työn on muututtava radikaalisti...siis lähes täysin... se on vähän silleen että jos oot saanut joutunut aikoinas 7-luokkaan niin siellä pysyt...”* Työntekijä

*”esimiesten kädet on aika sidottuja kun ei tuota rahaa ole ikinä riittävästi...ja kymmenen pisteen kysymys onkin se että mikä ois riittävästi...”* Esimies

---

<sup>74</sup> Tehtäväkohtaisen palkanosan rakenteen oikeudenmukaisuus (miehet ka 3,1 ja naiset ka 2,5) ja henkilökohtaisen palkanosan rakenteen oikeudenmukaisuus (miehet ka 3,2 ja naiset ka 2,5) ja ei väärinkäyttöä tehtäväkohtaisen palkanosan soveltamisessa (miehet ka 4,0 ja naiset ka 3,1).

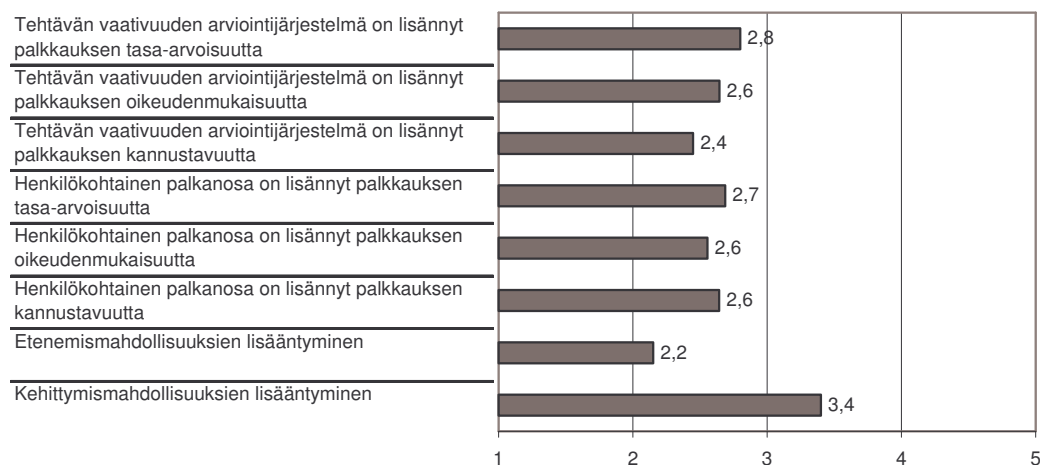
<sup>75</sup> Ei väärinkäyttöä tehtäväkohtaisen palkanosan soveltamisessa (miehet ka 3,0 ja naiset ka 2,8) sekä tyytyväisyys palkka-asioiden hoitotapaa (miehet ka 2,8 ja naiset ka 2,2).

<sup>76</sup> Tehtäväkohtaisen palkanosan rakenteen oikeudenmukaisuus (alle 5 v. ka 3,0; 5-15 v. ka 3,3 ja yli 15 v. ka 2,5).

<sup>77</sup> Ei väärinkäyttöä tehtäväkohtaisen palkanosan soveltamisessa (alle 5 v. ka 3,8; 5-15 v. ka 4,0 ja yli 15 v. ka 3,0) ja palkkausjärjestelmän tavoitteiden tuntemus (alle 5 v. ka 3,2; 5-15 v. ka 4,1 ja yli 15 v. ka 3,7).

### Arvioita palkkausjärjestelmän vaikutuksista

Palkkausjärjestelmälle asetettujen tavoitteiden toteutumista ja palkkausjärjestelmän vaikutuksia selvitettiin keväällä 2005 tehdyn kyselyn avulla. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, miten henkilöstön asenteet olivat mahdollisesti muuttuneet tarkasteluajankohtien välillä. Kuvassa 14 nähdään, että työntekijöiden arvioista kaikki muut ulottuvuudet jäivät 3-tason alapuolelle paitsi kehittymismahdollisuuksia koskevat arviot. Myönteisesti työntekijät arvioivat kehittymismahdollisuuksiaan, ts. työntekijät kokivat omien taitojensa kehittymisen/parantamisen mahdollisuudet todennäköisemmäksi kuin tosiasiallisen etenemisen organisaation hierarkiassa.



Kuva 14 Väestörekisterikeskuksen työntekijöiden arvioita uuden palkkausjärjestelmän vaikutuksista vuonna 2005 (n=31-45)<sup>78</sup>. Arviointiskaala 1-5, 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.

Naisten ja miesten asenteissa palkkausjärjestelmän vaikutuksia kohtaan ei ollut suuria eroja, vaikka miehet arvioivatkin lähes jokaista ulottuvuutta hieman naisia myönteisemmin. Miehet arvioivat ainoastaan tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmän oikeudenmukaisuusvaikutusta selvästi myönteisemmin kuin naiset.<sup>79</sup> Palvelusajan mukaan vertailtuna eroja vastaajien asenteissa oli ulottuvuuksissa, jotka kuvasivat tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmän kannustavuusvaikutuksia, henkilökohtaisen palkanosan tasa-arvoaikutuksia ja etenemismahdollisuuksia. Kriittisimmin kaikkia näitä ulottuvuuksia arvioivat henkilöt, joiden virkaikä oli yli 15 vuotta.

Järjestelmän vaikutuksia arvioitiin melko kriittisesti paitsi kehittymismahdollisuuksien osalta. Aikaisemmin esitetty kritiikki liian suppeaa tehtävien vaativuuden luokitusta sekä työsuorituksen arviointia kohtaan saattaa heijastua myös järjestelmän oikeudenmukaisuus- ja kannustavuusvaikutusten arviointiin. Haastattelussa tuli kuitenkin esille, että koulutuksiin ja kursseille pääsee osallistumaan hyvin helposti. Tämä heijastui kyselyaineistossa myönteisinä arvioina omista kehittymismahdollisuuksista.

<sup>78</sup> Esimiesten ja työntekijöiden välisiä vertailuja ei voitu tehdä, koska esimiesten määrä oli aineistossa niin vähäinen.

<sup>79</sup> Tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä on lisännyt palkkauksen oikeudenmukaisuutta (miehet ka 3,2 ja naiset ka 2,4).

”Kyllä täällä pääsee kursseille ja koulutuksiin, se on tässä talossa tosi hyvä. Ja varsinkin silloin kun niistä on oman työn kannalta hyötyä.” Työntekijä

## Lopuksi

Väestörekisterikeskuksessa suhtautuminen palkkausjärjestelmää kohtaan oli muuttunut kriittisemmäksi arvioitaessa uudistusta eri ajankohtina. Haastatteluiden perusteella järjestelmään kohdistui melko suuria odotuksia erityisesti palkkavaikutusten osalta. Tämä saattaa heijastua tutkimustuloksissa kriittisyytenä. Jatkossa palkkausjärjestelmää tullaan kehittämään erityisesti rakenteellisesti työn vaativuuden arviointijärjestelmän osalta. Tarkoituksena on lisätä työn vaativuuden arviointijärjestelmän luokkien määrää, jolloin pienemmätkin muutokset vaativuudessa olisivat kannustavia.

### 5.6.2 Väestörekisterikeskuksen palkka-analyysien tulokset

Väestörekisterikeskuksesta palkka-aineistot olivat käytössä vuosilta 1999, 2000, 2003, 2004 sekä 2005. Vuoden 1999 palkka-aineisto on lokakuulta, eli ajalta ennen joulukuun palkkausjärjestelmäuudistusta. Vuoden 2000 aineisto on myös lokakuulta, vuoden 2003 aineisto on maaliskuulta ja vuosien 2004 sekä 2005 aineistot huhtikuulta. Analyysissä on käytetty kuukausipalkkoja, koska aineistossa ei ollut tietoja viikkotyöajoista kaikilta vuosilta.

Taulukossa 54 esitetään naisten ja miesten keskimääräiset kokonaiskuukausipalkat ja niiden keskihajonnat (suluissa). Taulukon 54 tarkastelun perusteella näyttäisi, että sukupuolten välinen palkkaero Väestörekisterikeskuksessa on pienentynyt hieman palkkausjärjestelmäuudistuksen yhteydessä, mutta kasvanut sitten uudelleen. Kaikki muutokset ovat varsin pieniä.

*Taulukko 54 Väestörekisterikeskus. Kokonaiskuukausipalkkojen sukupuolittaiset keskiarvot ja keskihajonnat (suluissa) sekä naisten palkka suhteessa miesten palkkaan. Koko aineisto.*

Ajankohta	Naiset N	Miehet N	Naisten kokonaispalkan keskiarvo	Miesten kokonaispalkan keskiarvo	Naisten palkan ka/ miesten palkan ka %
10/1999	71	27	1742,28*** (616,40)	2333,84 (730,92)	74,7 %
10/2000	65	31	1891,93** (742,69)	2433,96 (676,07)	77,7 %
3/2003	68	37	2251,53*** (808,79)	2895,78 (916,82)	77,8 %
4/2004	70	38	2356,23*** (666,03)	3165,77 (977,00)	74,4 %
4/2005	66	37	2483,92*** (666,01)	3257,58 (991,60)	76,3 %

\*\*\* Keskiarvojen ero tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p < 0,001$ ), \*\* keskiarvojen ero tilastollisesti merkitsevä ( $p < 0,01$ ), \* keskiarvojen ero tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p < 0,05$ ).

Taulukossa 55 esitetään samankaltainen tarkastelu kuin taulukossa 54, mutta nyt mukana ovat vain ne henkilöt, jotka ovat aineistossa kaikkina tarkasteluajankohtina.

Vaikka aineisto tällöin pieneneekin huomattavasti, on tämä taulukko siinä mielessä mielenkiintoinen, että työntekijöiden vaihtuvuuden vaikutus siinä on voitu eliminoida ja palkkausjärjestelmäuudistuksen vaikutus näkyy mahdollisimman selvästi. Tässä tarkastelussa naisten ja miesten välinen palkkaero odotusten vastaisesti suurenee hieman ensimmäisestä ajankohdasta. Kehitys jatkuu lähes koko tarkasteluajan samansuuntaisena mutta pysähtyy vuosien 2004 ja 2005 välillä.

*Taulukko 55 Väestörekisterikeskus. Kokonaiskuukausipalkkojen sukupuolittaiset keskiarvot ja keskihajonnat (suluisissa) sekä naisten palkka suhteessa miesten palkkaan. Kaikkina ajankohtina aineistossa olevat henkilöt.*

Ajankohta	Naiset N	Miehet N	Naisten kokonaispalkan keskiarvo	Miesten kokonaispalkan keskiarvo	Naisten palkka ka/ miesten palkka ka %
10/1999	47	19	1690,46*** (367,38)	2283,13 (678,04)	74,0 %
10/2000	47	19	1789,42*** (399,69)	2440,01 (689,04)	73,3 %
3/2003	47	19	2163,63*** (528,41)	3006,61 (925,90)	72,0 %
4/2004	47	19	2309,00*** (644,12)	3296,31 (1160,58)	70,0 %
4/2005	47	19	2393,16*** (631,43)	3411,58 (1219,60)	70,1 %

\*\*\* Keskiarvojen ero tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p < 0,001$ ), \*\* keskiarvojen ero tilastollisesti merkitsevä ( $p < 0,01$ ), \* keskiarvojen ero tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p < 0,05$ ).

Seuraavaksi tarkastellaan regressiomallien avulla palkkojen muodostumista Väestörekisterikeskuksessa ennen palkkausjärjestelmäuudistusta eli vuonna 1999. Taulukossa 56 on keskiarvoja regressiomallissa mukana olevista muuttujista. Naiset ovat keskimäärin hieman miehiä vanhempia ja omaavat huomattavasti pidemmän työkokemuksen Väestörekisterikeskuksessa. Miehillä taas on keskimäärin naisia korkeampi koulutus.

*Taulukko 56 Väestörekisterikeskus. Lokakuun 1999 koko aineisto. Muuttujien sukupuolittaisia keskiarvoja.*

	Naiset	Miehet	Kaikki
Ikä vuosina	47,4**	42,6	46,1
Koulutusvuodet	11,4***	15,3	12,5
Työkokemusvuodet Väestörekisterikeskuksessa <sup>1</sup>	17,7**	9,7	15,5
N	71	27	98

\*\*\*Keskiarvojen ero tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p < 0,001$ ), \*\*keskiarvojen ero tilastollisesti merkitsevä ( $p < 0,001$ ), \*keskiarvojen ero tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p < 0,05$ ).

<sup>1</sup> Työkokemus on laskettu organisaatiossa aloituspäivän perusteella.

Taulukossa 57 tarkastellaan regressiomallin avulla kokonaispalkan määräytymistä. Selittävät tekijät ovat ensimmäisessä mallissa sukupuoli, koulutus ja ikä ja toisessa mallissa sukupuoli, koulutus ja työkokemus Väestörekisterikeskuksessa. Ensimmäisessä regressiomallissa sukupuoli ja ikä näyttävät tilastollisesti melkein merkitseväksi kokonaispalkan vaihtelun selittäjinä ja koulutus on mallissa erittäin merkitsevä

kokonaispalkan vaihtelun selittäjä. Toisessa mallissa sukupuoli ei selitä tilastollisesti merkitsevästi kokonaispalkan vaihtelua, niin kuin ei myöskään työkokemus Väestörekisterikeskuksessa. Koulutus taas selittää tässäkin mallissa kokonaispalkan vaihtelua tilastollisesti erittäin merkitsevästi.

*Taulukko 57 Väestörekisterikeskus. Regressiomallit kokonaispalkan määräytymisestä vuonna 1999. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta kokonaispalkkaan prosentteina.*

Selittävä muuttuja	Vaikutus kokonaispalkkaan	Selittävä muuttuja	Vaikutus kokonaispalkkaan
Sukupuoli nainen	-11,8 %*	Sukupuoli nainen	(-10,9 %)
Koulutusvuodet	4,8 %***	Koulutusvuodet	4,4 %***
Ikä vuosina	0,7 %*	Työkokemusvuodet	(0,1 %)
Selitysaste	43,8 %	Selitysaste	40,8 %

\*\*\* Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ), \*\*tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ), \*tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ). Suluissa olevat kertoimet eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Taulukoissa 58 on vuosien 2000, 2003, 2004 ja 2005 aineistoja kuvaavia keskiarvoja. Kaikkina vuosina aineistoissa on noin yksi kolmasosa miehiä ja kaksi kolmasosaa naisia. Naiset ovat kaikissa aineistoissa keskimäärin hieman miehiä vanhempia ja heillä on pidempi työkokemus Väestörekisterikeskuksessa. Miehet taas ovat selvästi naisia korkeammin koulutettuja.



Taulukko 58 Väestörekisterikeskus. Lokakuun 2000, maaliskuun 2003 sekä huhtikuun 2004 ja 2005 koko aineisto. Muuttujien sukupuolittaisia keskiarvoja.

<b>10/2000</b>	<b>Naiset</b>	<b>Miehet</b>	<b>Kaikki</b>
Koulutusvuodet	11,8***	15,2	12,9
Ikä vuosina	47,2**	41,6	45,4
Työkokemusvuodet Väestörekisterikeskuksessa	18,8***	9,3	15,7
Työn vaativuuden arvioinnin pisteet <sup>1</sup>	379,2***	489,7	415,3
Henkilökohtaisen palkanosan prosentti	20,6 %	18,8 %	20,0 %
N	65	31	96
<b>03/2003</b>	<b>Naiset</b>	<b>Miehet</b>	<b>Kaikki</b>
Koulutusvuodet	12,2***	15,1	13,2
Ikä vuosina	48,3*	44,4	47,0
Työkokemusvuodet Väestörekisterikeskuksessa	18,3**	10,1	15,5
Työn vaativuuden arvioinnin pisteet	384,8***	503,1	426,5
Henkilökohtaisen palkanosan prosentti	25,0 %	25,3 %	25,1 %
N	68	37	105
<b>04/2004</b>	<b>Naiset</b>	<b>Miehet</b>	<b>Kaikki</b>
Koulutusvuodet	12,0***	15,1	13,2
Ikä vuosina	49,5**	44,7	47,7
Työkokemusvuodet Väestörekisterikeskuksessa	20,2***	10,7	16,8
Työn vaativuuden arvioinnin pisteet	392,3***	501,9	429,6
Henkilökohtaisen palkanosan prosentti	25,7 %	26,8 %	26,1 %
N	70	38	108
<b>04/2005</b>	<b>Naiset</b>	<b>Miehet</b>	<b>Kaikki</b>
Koulutusvuodet <sup>1</sup>	12,1***	15,1	13,2
Ikä vuosina	50,1*	45,6	48,4
Työkokemusvuodet Väestörekisterikeskuksessa	21,0***	11,8	17,7
Työn vaativuuden arvioinnin pisteet	398,0***	503,1	435,1
Henkilökohtaisen palkanosan prosentti	26,8 %	28,1 %	27,3 %
N	66	37	103

\*\*\*Keskiarvojen ero tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p < 0,001$ ), \*\*keskiarvojen ero tilastollisesti merkitsevä ( $p < 0,001$ ), \*keskiarvojen ero tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p < 0,05$ ).

<sup>1</sup> Työn vaativuuden arvioinnin pisteet vaihtelivat välillä 285-814.

Taulukossa 59 esitetään regressiomallit kokonaispalkan määräytymisestä vuosina 2000, 2003, 2004 ja 2005. Selittävinä muuttujina malleissa on sukupuoli, koulutusvuodet sekä ikä. Koulutus on tilastollisesti merkitsevä kokonaispalkan vaihtelun selittäjä kaikkina tarkasteltavina ajankohtina. Sukupuoli on tilastollisesti melkein merkitsevä kokonaispalkan vaihtelun selittäjä vuosina 2000 ja 2003 sekä tilastollisesti merkitsevä selittäjä vuosina 2004 ja 2005. Naissukupuolen vaikutus palkan suuruuteen ei siis näytä näiden regressiomallien mukaan ainakaan vähentyvän uuden palkkausjärjestelmän myötä. Huomionarvoista malleissa on myös se, että mallien selitysaste kasvaa vuosi vuodelta. Vuoden 2000 regressiomalli selittää vain noin neljänneksen palkan vaihtelusta, kun taas vuoden 2005 mallin selitysaste on lähes 50 prosenttia. Vuonna 2000 palkkaan vaikuttivat siis varsin paljon myös sellaiset tekijät, jotka tässä regressiomallissa eivät ole mukana.

*Taulukko 59 Väestörekisterikeskus. Regressiomallit kokonaispalkan määräytymisestä vuosina 2000, 2003, 2004 ja 2005. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta kokonaispalkkaan prosentteina.*

Selittävä muuttuja	Vaikutus kokonaispalkkaan			
	2000	2003	2004	2005
Sukupuoli nainen	-20,8 %*	-11,3 %*	-14,9 %**	-13,1 %**
Koulutusvuodet	3,7 %**	4,6%***	4,5 %***	4,7 %***
Ikä vuosina	1,5 %**	(0,6 %)	(0,4%)	0,5 %*
Selitysaste	24,5 %	33,8 %	44,9 %	49,3 %

\*\*\* Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ), \*\*tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ),

\*tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ). Suluissa olevat kertoimet eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Taulukossa 60 esitetään edellisen kaltainen regressiomalli kokonaispalkan määräytymisestä, mutta nyt mallissa on mukana selittävinä tekijänä iän sijasta työkokemus organisaatiossa. Taulukossa 60 olevissa regressiomalleissa sukupuolen merkitys kokonaispalkan vaihtelun selittäjänä on varsin samankaltainen kuin edellisessä mallissa. Työkokemus Väestörekisterikeskuksessa ei näytä regressiomallien mukaan vaikuttavan kokonaispalkan vaihteluun myöskään uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen. Selitysaste on edelleen varsin alhainen vuosina 2000 ja 2003.

*Taulukko 60 Väestörekisterikeskus. Regressiomallit kokonaispalkan määräytymisestä vuosina 2000, 2003, 2004 ja 2005. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta kokonaispalkkaan prosentteina.*

Selittävä muuttuja	Vaikutus kokonaispalkkaan			
	2000	2003	2004	2005
Sukupuoli nainen	-17,5 %*	-12,0 %*	-14,1 %**	-12,5 % **
Koulutusvuodet	3,6 %**	4,3 % ***	4,1 %***	4,4 % ***
Työkokemusvuodet	(0,4 %)	(0)	(-0,1 %)	(0)
Selitysaste	17,8 %	34,3 %	44,8 %	49,3 %

\*\*\* Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ), \*\*tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ),

\*tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ). Suluissa olevat kertoimet eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Taulukossa 61 esitetään regressiomallit työn vaativuuden arvioinnin pisteiden määräytymisestä. Selitettävänä muuttujana ovat pisteet, joiden mukaan tehtävän vaativuusluokka määräytyy. Pisteitä käytettiin selitettävänä tekijänä, koska organisaatiolta saadussa aineistossa ei ollut tietoja tehtävän vaativuusluokasta. Selittävinä muuttujina ovat sukupuoli, koulutus ja ikä. Koulutusvuodet vaikuttavat työn vaativuuden arvioinnin pisteisiin tilastollisesti erittäin merkitsevästi kaikkina tarkasteltavina vuosina, sukupuoli tilastollisesti merkitsevästi vuosina 2000, 2003 ja 2004 ja melkein merkitsevästi vuonna 2005. Ikä on tilastollisesti melkein merkitsevä työn vaativuuden arvioinnin pisteiden selittäjä vuonna 2000, mutta ei enää myöhempinä vuosina. Vastaava malli tehtiin myös niin, että iän sijalla selittävinä muuttujana oli työkokemus, mutta työkokemus ei selittänyt tilastollisesti merkitsevästi työn vaativuuden arvioinnin pisteiden määräytymistä yhtenäkin tarkastelluista vuosista.

*Taulukko 61 Väestörekisterikeskus. Regressiomallit työn vaativuuden arvioinnin pisteiden määräytymisestä vuosina 2000, 2003, 2004 ja 2005. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta työn vaativuuden arvioinnin pisteisiin*

Selittävä muuttuja	Vaikutus työn vaativuuden arvioinnin pisteisiin			
	2000	2003	2004	2005
Sukupuoli nainen	-59,0**	-65,0**	-59,5**	-52,1*
Koulutusvuodet	18,3***	19,5***	19,4***	19,9***
Ikä vuosina	2,4*	(1,2)	(1,3)	(1,1)
Selitysaste	49,5 %	48,3 %	46,6 %	47,1 %

\*\*\* Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ), \*\*tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ),

\*tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ). Suluissa olevat kertoimet eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Taulukossa 62 tarkastellaan henkilökohtaisen palkanosan prosentin (henkilökohtainen palkanosa/tehtäväkohtainen palkanosa\*100) määräytymistä. Selittävinä tekijöinä ovat sukupuoli, koulutus ja ikä. Sukupuoli ja koulutus eivät selittäneet henkilökohtaisen palkanosan prosenttia minään vuonna tilastollisesti merkitsevästi. Ikä sen sijaan oli tilastollisesti merkitsevä henkilökohtaisen palkanosan prosentin selittäjä.

*Taulukko 62 Väestörekisterikeskus. Regressiomallit henkilökohtaisen palkanosan prosentin määräytymisestä vuosina 2000, 2003, 2004 ja 2005. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta henkilökohtaisen palkanosan prosenttiin prosenttiyksiköinä.*

Selittävä muuttuja	Vaikutus henkilökohtaisen palkanosan prosenttiin			
	2000	2003	2004	2005
Sukupuoli nainen	(1,9)	(-0,8)	(-1,0)	(-1,5)
Koulutusvuodet	(0,3)	(0,2)	(0,3)	(0,2)
Ikä vuosina	0,2*	0,3***	0,3***	0,3***
Selitysaste	11,9 %	12,4 %	18,0 %	17,6 %

\*\*\* Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ), \*\*tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ),

\*tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ). Suluissa olevat kertoimet eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Taulukossa 63 esitettyssä regressiomallissa esitetään edellisen kaltainen malli, mutta yhtenä selittävänä tekijänä on iän sijaan työkokemus Väestörekisterikeskuksessa. Sukupuoli ei taulukon 63 mallien mukaan vaikuta minään vuonna henkilökohtaisen palkanosan prosentin määräytymiseen tilastollisesti merkitsevästi. Työkokemuksella on vaikutusta vuosina 2003, 2004 ja 2005. Mallien selitysaste on vuotta 2003 lukuun ottamatta varsin alhainen.

*Taulukko 63 Väestörekisterikeskus. Regressiomallit henkilökohtaisen palkanosan prosenttien määräytymisestä vuosina 2000, 2003, 2004 ja 2005. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta henkilökohtaisen palkanosan prosenttiin prosenttiyksiköinä.*

Selittävä muuttuja	Vaikutus henkilökohtaisen palkanosan prosenttiin			
	2000	2003	2004	2005
Sukupuoli nainen	(2,4)	(-1,4)	(-0,9)	(-1,3)
Koulutusvuodet	(0,4)	0,5*	(0,4)	(0,3)
Työkokemusvuodet	(0,1)	0,3***	0,2**	0,2*
Selitysaste	6,7 %	20,6 %	9,8 %	7,2 %

\*\*\* Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ), \*\*tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ),

\*tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ). Suluissa olevat kertoimet eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Taulukossa 64 esitetään regressiomalleja, joissa selitettävänä muuttujana on kokonaispalkan luonnollinen logaritmi ja selittävinä tekijöinä on sukupuoli sekä työn vaativuuden arvioinnin pisteet. Sukupuoli ei vaikuta tilastollisesti merkitsevästi kokonaispalkkaan kun työn vaativuuden arvioinnin pisteet on mallissa otettu huomioon.

*Taulukko 64 Väestörekisterikeskus. Regressiomallit kokonaispalkan määräytymisestä vuosina 2000, 2003, 2004 ja 2005. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta kokonaispalkkaan prosentteina.*

Selittävä muuttuja	Vaikutus kokonaispalkkaan			
	2000	2003	2004	2005
Sukupuoli nainen	(-6,9 %)	(0,9 %)	(-2,3 %)	(-1,7 %)
Työn vaativuuden arvioinnin pisteet	0,2 %***	0,2 %***	0,2 %***	0,2 %***
Selitysaste	43,1 %	76,8 %	89,1 %	94,2 %

\*\*\* Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ), \*\*tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ),

\*tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ). Suluissa olevat kertoimet eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Lopuksi tarkastellaan vielä kokonaispalkan määräytymistä regressiomalleilla, jossa on mukana selittävinä tekijöinä sukupuoli, ikä ja koulutus sekä vielä työn vaativuuden arvioinnin pisteet. Näistä malleista nähdään, että saman vaativuustason tehtävissä työskentelevien henkilöiden palkkoihin sukupuoli ei vaikuta tilastollisesti merkitsevästi silloinkaan, kun ikä ja koulutus on huomioitu. Muiden tekijöiden merkitys kokonaispalkkaan häipyä lähes kokonaan, kun työn vaativuuden arviointi otetaan malliin mukaan selittäväksi tekijäksi. Muut tekijät näyttävätkin vaikuttavan työn vaativuuden arvioinnin pisteisiin, joka sitten vaikuttaa kokonaispalkan muodostumiseen.

*Taulukko 65 Väestörekisterikeskus. Regressiomallit kokonaispalkan määräytymisestä vuosina 2000, 2003, 2004 ja 2005. Kertoimet kuvaavat selittävän muuttujan yhden yksikön kasvun vaikutusta kokonaispalkkaan prosentteina.*

Selittävä muuttuja	Vaikutus kokonaispalkkaan			
	2000	2003	2004	2005
Sukupuoli nainen	(-13,1%)	(-0,5 %)	(-1,9 %)	(-1,7 %)
Koulutusvuodet	(-1,0 %)	(-0,2 %)	(0,2 %)	(0,4 %)
Ikä vuosina	1,0 %*	(0,3 %)	(0,1 %)	0,2 %**
Työn vaativuuden arvioinnin pisteet	0,2 %***	0,2 %***	0,2 %***	0,2 %***
Selitysaste	48,1 %	77,6 %	89,0 %	94,8 %

\*\*\* Tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus ( $p < 0,001$ ). \*\*tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p < 0,01$ ),

\*tilastollisesti melkein merkitsevä vaikutus ( $p < 0,05$ ). Suluissa olevat kertoimet eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Kaikissa edellä esitetyissä tarkasteluissa on otettava huomioon, että Väestörekisterikeskuksen palkka-aineisto oli melko pieni. Erityisesti regressiomallien luotettavuus olisi parempi, jos aineiston koko olisi suurempi. Käytettävissä oleva aineisto asetti myös sellaisen rajoituksen, että taustatiedot oli ilmoitettu vain yhdeltä vuodelta.<sup>80</sup>

Edellä mainitut analyysien rajoitukset huomioon ottaen voidaan kuitenkin todeta, ettei uusi palkkausjärjestelmä ole pienentänyt oleellisesti sukupuolten välistä palkkaeroa Väestörekisterikeskuksessa. Sukupuolten välisessä palkkaerossa on tapahtunut vaihtelua eri vuosina, mutta selkeää suuntausta palkkaeron pienenemiseksi ei ole havaittavissa. Tarkasteltaessa aineistossa koko ajan olleiden henkilöiden kokonaispalkkoja palkkaero jopa hieman suurenee uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton myötä. Analyysien mukaan naiset näyttäisivät Väestörekisterikeskuksessa sijoittuvan keskimäärin hieman alemman vaativuusluokan tehtäviin kuin samantasoisien koulutuksen sekä samanpituisen työkokemuksen omaavat tai saman ikäiset miehet. Henkilökohtaisen palkanosan prosentin määräytymiseen sukupuoli ei sen sijaan näytä vaikuttavan. Kun työn vaativuuden arviointi otetaan huomioon, ei sukupuolten välillä Väestörekisterikeskuksessa ole selittymättömiä palkkaeroja.

<sup>80</sup> Näin olleen vuoden 2003 koulutustietoja on käytetty kaikkina vuosina, vaikka on tietysti mahdollista, että aineistossa olevat henkilöt ovat suorittaneet tutkintoja myös tarkastelujakson aikana.

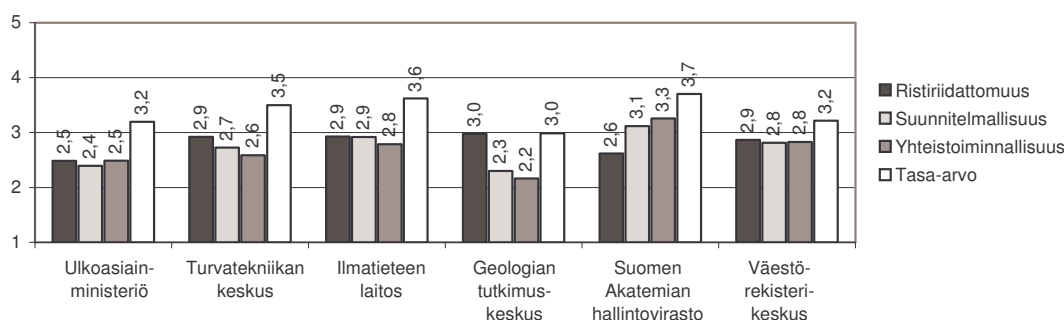
## 6 ORGANISAATIOIDEN VÄLISET VERTAILUTULOKSET JA YHTEENVETOA

Seuraavaksi esitellään vertailuja ja yhteenvetoa tutkimustuloksista. Luku 6.1 käsittelee organisaatioiden välisiä kysely- ja haastattelutuloksia ja luvussa 6.2 esitellään palkka-analyysien vertailutuloksia.

### 6.1 KYSELY- JA HAASTATTELUANALYYSIT

#### 6.1.1 Arvioita palkkausjärjestelmän kehittämisprosessista

Seuraavaksi tarkastellaan kohdeorganisaatioiden välisiä eroja suhtautumisessa palkkausjärjestelmän kehittämisprosessin eri ulottuvuuksiin vuonna 2003. Työntekijöiden asenteissa oli eroa organisaatioiden välillä jokaisen ulottuvuuden osalta. Kehittämisprosessin suunnitelmallisuutta ja yhteistoiminnallisuutta arvioitiin kriittisimmin ulkoasiainministeriössä ja Geologian tutkimuskeskuksessa. Ristiriidattomuutta arvioitiin puolestaan kriittisimmin ulkoasiainministeriössä ja Suomen Akatemian hallintovirastossa. Tarkastelluista ulottuvuuksista vastaajat arvioivat tasa-arvoulottuvuutta myönteisimmin.

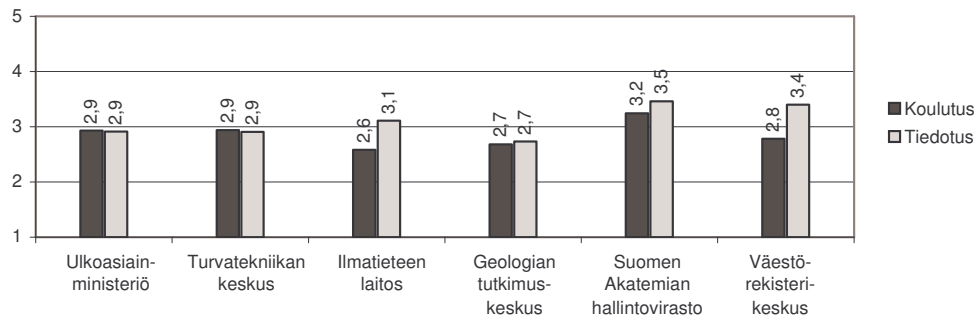


*Kuva 15 Muussa kuin esimiesasemassa olevan henkilöstön arvioita palkkausjärjestelmän kehittämisprosessiin liittyvistä ulottuvuuksista. (Arviointiskaala 1-5, 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)*

Ulkoasiainministeriön henkilöstön kriittisiä arvioita kehittämisprosessin ristiriidattomuudesta, suunnitelmallisuudesta ja yhteistoiminnallisuudesta saattaa selittää prosessin ajallinen venyminen. Järjestelmä otettiin käyttöön kahdeksan vuoden kuluttua siitä, kun järjestelmän kehittämistyö oli käynnistynyt ensimmäisen kerran. Myös Geologian tutkimuskeskuksen henkilöstö oli arvioissaan melko kriittisiä suunnitelmallisuuden ja yhteistoiminnallisuuden suhteen. Geologian tutkimuskeskuksen palkkausjärjestelmää rakennettiin seitsemän vuoden ajan, josta osan aikaa järjestelmän kehittämistyö oli keskeytynyt.

Kuvassa 16 on esitetty organisaatioiden välisiä arvioita koulutuksen ja tiedotuksen riittävydestä palkkausjärjestelmän kehittämisprosessin aikana. Molempia ulottuvuuksia arvioitiin monessa organisaatiossa hieman kriittisesti. Muiden organisaatioiden osalta koulutusta ja tiedotusta arvioitiin melko samansuuntaisesti, mutta osassa

organisaatioita koulutuksen riittävyyttä arvioitiin kriittisemmin kuin tiedotuksen riittävyyttä (IL, AKA ja VRK)<sup>81</sup>. Organisaatiokohtaiset arviot koulutuksen riittävyydestä poikkesivat toisistaan tilastollisesti melkein merkitsevästi ja tiedotuksen osalta tilastollisesti erittäin merkitsevästi. Suomen Akatemian hallintovirastossa arviot sekä koulutuksesta että tiedotuksesta olivat vertailuryhmistä myönteisimpiä.



*Kuva 16 Muussa kuin esimiesasemassa olevan henkilöstön arvioita koulutuksen ja tiedotuksen riittävyydestä palkkausjärjestelmän kehittämissä vaiheissa. (Arviointiskaala 1-5, 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)*

Tiedottamisen ja koulutuksen riittävyyden kokemisen voidaan ajatella riippuvan henkilön omasta suhtautumisesta koko uudistusta kohtaan. Jos henkilö suhtautuu myönteisesti muutokseen, hän myös mahdollisesti kokee viestimisen muutoksesta olleen riittävää, hän on ehkä kiinnittänyt tiedottamiseen enemmän huomiota, hankkinut oma-aloitteisesti tietoa ja hänen tiedontarpeensa ei ole yhtä suuri kuin henkilöllä, jonka suhtautuminen on varauksellisempaa. Jos suhtautuminen uudistukseen on kriittistä, saatetaan kaikki asiaan liittyvä kokea kielteisesti ja tiedottamistakaan ei osata arvioida puolueettomasti. Toisaalta kriittinen suhtautuminen voi olla myös seurausta hyvästäkin tiedottamisesta eli asiaan suhtaudutaan kriittisesti saadun informaation perusteella. On vaikeaa erottaa kumpi on syy ja kumpi seuraus. Toisaalta voidaan kysyä, ovatko työntekijät milloinkaan täysin tyytyväisiä muutoksesta viestimiseen, sillä yleisesti muutokset herättävät negatiivisia tunteita ja tämä voi heijastua kaikkeen, mikä koskee muutosta. Negatiiviset tunteet saattavat kanavoitua mm. tyytymättömyytenä tiedottamiseen.

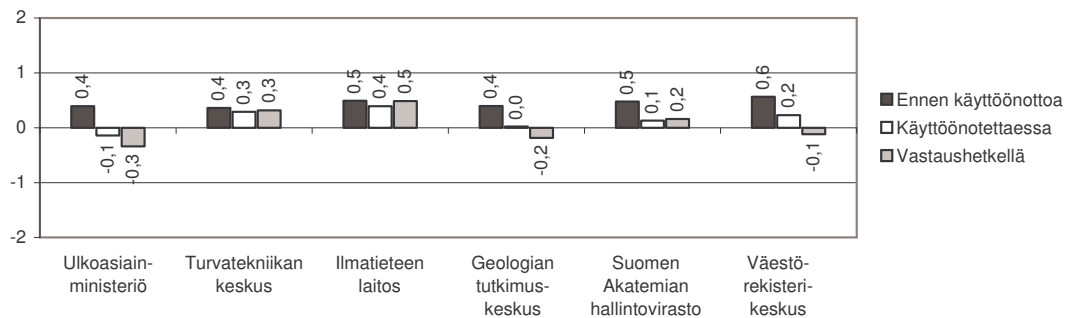
### 6.1.2 Suhtautuminen palkkausjärjestelmäuudistukseen

Seuraavaksi esitetään organisaatioiden välisiä vertailuja suhtautumisesta palkkausjärjestelmäuudistukseen kehittämissä vaiheissa. Vastaajien arviot suhtautumisestaan palkkausjärjestelmäuudistusta kohtaan olivat ennen sen käyttöönottoa jokaisessa organisaatiossa jokseenkin myönteisiä. Eroja organisaatioiden välillä esiintyi arvioitaessa suhtautumista palkkausjärjestelmään käyttöönottovaiheessa ja vastaushetkellä. Selvimmät asennemuutokset tapahtuivat ulkoasiainministeriössä, Geologian tutkimuskeskuksessa ja Väestörekisterikeskuksessa, joissa vastaushetken asenteet uutta järjestelmää kohtaan olivat jokseenkin kriittisiä (kuva 17). Turvatekniikan keskuksessa ja Ilmatieteen laitoksella suhtautuminen uudistukseen pysyi samansuun-

<sup>81</sup> IL= Ilmatieteen laitos, AKA= Suomen Akatemian hallintovirasto, VRK= Väestörekisterikeskus



taisenä kaikkina arviointiajankohtina. Myös Suomen Akatemian hallintoviraston henkilöstön asenteet säilyivät keskimäärin myönteisellä puolella.



Kuva 17 Muussa kuin esimiesasemassa olevan henkilöstön arvioita suhtautumisestaan palkkausjärjestelmäuudistukseen. (Arviointiskaala -2 - 2, -2 = hyvin kielteisesti 2 = hyvin myönteisesti)

Organisaatiokohtaisista vertailuista nähdään, että ennen uuden järjestelmän käyttöönottoa henkilöstö suhtautui keskimäärin myönteisesti uuteen palkkausjärjestelmään kaikissa organisaatioissa. Haastattelut tukevat tätä tulosta vahvasti. Pääasiallisesti palkkaus uudistus nähtiin hyvänä ja välttämättömänä askeleena, jotta saavutettaisiin oikeudenmukaisemmat palkitsemisen perusteet. Tästä huolimatta uusien järjestelmien rakenteeseen ja soveltamiseen liittyi epäluuloisuutta ja erilaisia uhkakuvia. Kriittisyyttä uutta järjestelmää kohtaan kerrottiin aiheuttaneen mm. pelko siitä, ettei kokemusta huomioda uudessa palkkausjärjestelmässä, pelko asiaankuulumattomien seikkojen vaikutuksesta arviointeihin, esimiesten erilaiset soveltamiskäytännöt sekä palkkausjärjestelmän kannustava ja oikeudenmukainen vaikutus myös pidemmällä tähtäimellä.

Ulkoasiainministeriössä ja Suomen Akatemian hallintovirastossa oli kyselyn toteuttamishetkellä vielä siirtymäkausi. Siirtymäkaudesta johtuen palkankorotukset eivät olleet vielä täysimääräisinä toteutuneet ja tästä syystä haastatteluista välittyi odottavalla kannalla olo palkankorotusten ja uudistuksen lopullisten vaikutusten suhteen.

Käyttöönoton myötä asenteet olivat kehittyneet selvästi kriittiseen suuntaan muiden paitsi Turvatekniikan keskuksen ja Ilmatieteen laitoksen kohdalla. Haastatteluissa kerrottiin, että käyttöönoton jälkeen uusi palkkausjärjestelmä ei ollutkaan lunastanut sille asetettuja tavoitteita. Haastatteluista kävi ilmi, että monien henkilöiden odotukset olivat olleet useissa organisaatioissa varsin korkealla. Turhautumista mm. suoriutumisen arviointeihin oli esiintynyt liian optimististen palkankorotusodotusten johdosta. Palkitsemisella ei aina koettu olevan todellista yhteyttä työsuorituksiin, koska henkilökohtaisesta pätevyydestä ja työsuorituksesta pystyttiin palkitsemaan rahallisesti vain osittain.

Uusien palkkausjärjestelmien myönteisten vaikutusten odotetaan toteutuvan ajan myötä. Usein järjestelmien alkuvaiheeseen liittyy mm. siirtymäkausia ja takuupalkkasäännöksiä, joiden vuoksi järjestelmä näyttäytyy lopullisessa muodossaan vasta muutamien vuosien kuluttua käyttöönotosta. Tutkimushankkeen kesto ja kyselyiden

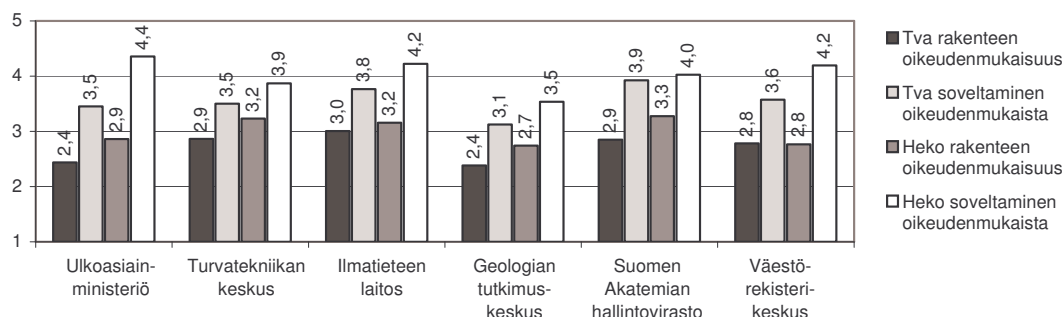
toteuttamisväli olivat verrattain lyhyet ja vaadittaisiinkin pitempiaikaisempi seuranta-jakso, jotta nähtäisiin miten mielipiteet kehittyvät ajan myötä.

Osassa organisaatioista uusi järjestelmä oli ollut jo useampia vuosia käytössä, mutta arviot palkkausjärjestelmän myönteisistä vaikutuksista olivat kuitenkin melko kriittisiä. Järjestelmä ei yksin ajan kanssa ota toimiakseen, vaan se vaatii jatkuvaa kehittämistä ja ylläpitoa, jotta se pystyy vastaamaan odotuksiin ja vaatimuksiin, joita työmarkkinat organisaatioille asettavat.

### 6.1.3 UPJ:n toimivuus

Seuraavaksi tarkastellaan organisaatioiden välisiä eroja suhtautumisessa palkkausjärjestelmän rakennetta ja soveltamista kuvaaviin ulottuvuuksiin. Tarkastelut on tehty vuoden 2005 kyselystä muussa kuin esimiesasemassa olevien vastaajien osalta.

Kuvassa 18 esitetään vastaajien suhtautumista kummankin palkanosan rakenteen ja soveltamisen oikeudenmukaisuuteen. Kaikissa organisaatioissa arvioitiin ulottuvuuksia samansuuntaisesti, ts. sekä työn vaativuuden että henkilökohtaisen palkanosan rakenteellista oikeudenmukaisuutta arvioitiin kriittisemmin kuin sitä, että järjestelmien soveltamiseen liittyisi tarkoituksenmukaista väärinkäyttöä. Kaikissa organisaatioissa uskottiin vähemmän henkilökohtaisen palkanosan tahalliseen väärinkäyttöön kuin tehtävänkohtaisen palkanosan tahalliseen väärinkäyttöön. Kriittisimmin puolestaan arvioitiin työn vaativuuden arviointijärjestelmän rakenteellista oikeudenmukaisuutta mutta organisaatioiden välisissä arvioinneissa oli eroja jokaisen ulottuvuuden osalta.

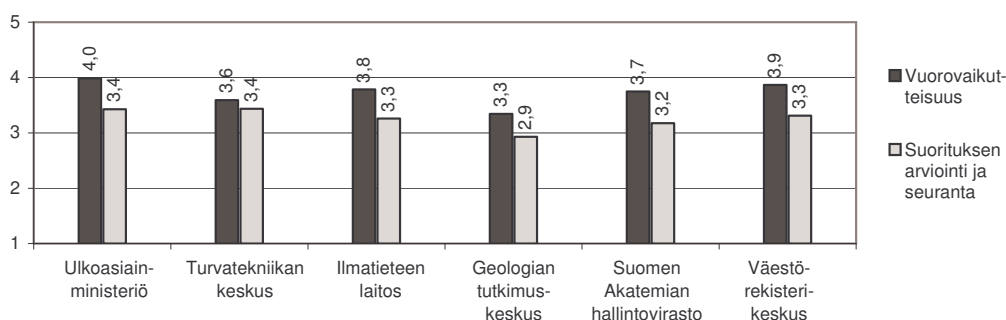


Kuva 18 Muussa kuin esimiesasemassa olevan henkilöstön arvioita palkanosien rakenteen ja soveltamisen oikeudenmukaisuudesta. (Arviointiskaala 1-5, 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

Kaikissa organisaatioissa henkilöstö koki, että työn vaativuuden arviointijärjestelmän rakenteen oikeudenmukaisuudessa on parantamisen varaa. Useissa haastattelussa tuotiin ongelmana esille mm. se, että mahdollisuudet edetä vaativuusluokassa ylöspäin olivat hyvin rajalliset. Vaativuusluokitusjärjestelmää pidettiin liian jäykkänä ja sen ei koettu vaikuttavan kannustavasti, koska eteneminen korkeampaan vaativuusluokkaan oli monien kohdalla lähes mahdotonta. Koska suurin osa palkasta määräytyy tehtävän vaativuusluokituksen mukaan, pidettiin vaativuusluokitusjärjestelmän rakenteellisia ongelmia suurempina kuin henkilökohtaisen palkanosan rakenteen ongelmia. Hyvin myönteinen tulos on, että henkilökohtaisen palkanosan tahallista väärinkäyttöä ei uskottu tapahtuvan.

rinkäyttöä pidettiin pikemminkin melko epätodennäköisenä kuin todennäköisenä. Myös haastattelutulokset tukivat tätä näkemystä. Esimiesten uskottiin pyrkivän oikeudenmukaisuuteen arviointien teossa, mutta järjestelmän taustavaatimukset (mm. kriteerien ja skaalojen yhdenmukainen soveltaminen ja kaikkien työntekijöiden työsuorituksen yhtä hyvä tuntemus) aiheuttivat arviointeihin inhimillisiä virheitä.

Kuvassa 19 esitetään organisaatioiden välisiä arvioita esimiestyön vuorovaikutteisuudesta sekä esimiestyöstä työsuorituksen arvioinnissa ja seurannassa. Kaikissa organisaatioissa arvioitiin esimiestyön vuorovaikutteisuutta myönteisemmin kuin esimiestyöskentelyä suorituksen arvioinnissa. Kuitenkin organisaatioiden välillä oli eroja arvoissa kummankin ulottuvuuden osalta.



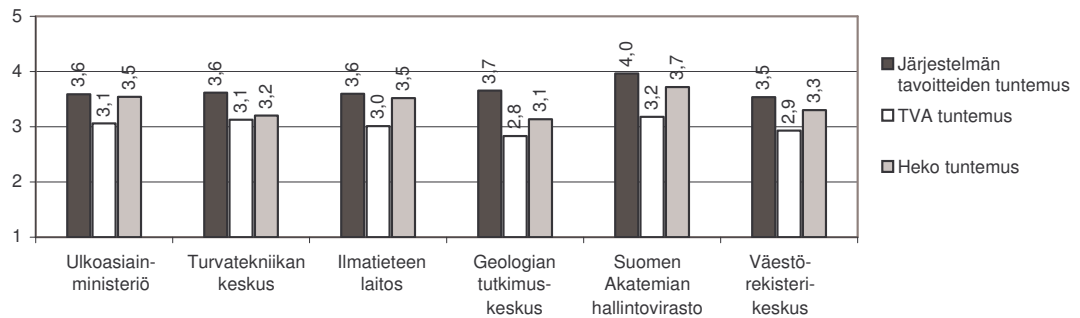
*Kuva 19 Muussa kuin esimiesasemassa olevan henkilöstön arvioita palkkausjärjestelmän soveltamiseen liittyvästä esimiestyöstä. (Arviointiskaala 1-5, 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)*

Palkkausjärjestelmäuudistukseen liittyy keskeisesti palkitsemiskulttuurin muutos, jonka uudet palkkausperusteet ja niihin liittyvät toimintatavat ovat aiheuttaneet. Johtamis- ja arviointityötä tekeville edellytetään aivan uuden ajatus- ja toimintatavan omaksumista henkilöstöä koskevassa johtamisessa. Samoin arviointien kohteena olevan henkilöstön hyväksyntä uusien palkanmääräytymisperusteiden osalta on keskeistä järjestelmän toimivuuden kannalta.

Palkkausjärjestelmäuudistuksen myötä lähiesimiesten rooli korostuu. Lähiesimiesten tehtävänä on käydä alaistensa kanssa kehityskeskustelut vuosittain ja tehdä arviointi alaistensa työsuorituksista. Arviointiin perustuviin palkkausjärjestelmiin liittyy epäluuloja arviointien oikeudenmukaisuudesta. Eri esimiesten tehdessä arviointeja on selvää, että arviointien yhdenmukaistamiselle on tarvetta. Suoritusarviointien yhdenmukaistamiseen tähänneet, organisaatioissa tehdyt kehittämistoimet koettiin hyödyllisiksi. Arviointikriteerien ja -asteikon soveltamisen yhdenmukaistamisen koettiin mm. lisäävän työntekijöiden luottamusta esimiehensä kohtaan sekä helpottavan esimiesten arviointityötä, kun heillä on selkeämmät ja yhdenmukaisemmat käsitykset arviointikriteerien sisällöistä ja arviointiskaalan käytöstä.

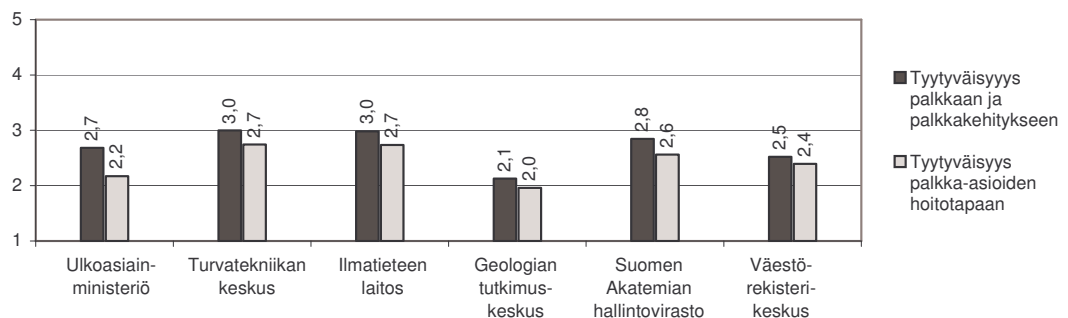
Organisaatioiden välisiä arvioita palkkausjärjestelmän tuntemuksesta esitetään kuvassa 20. Palkkausjärjestelmän tuntemusta on mitattu kolmen eri ulottuvuuden avulla, jotka ovat palkkausjärjestelmän tavoitteiden tuntemus sekä molempien palkanosien arviointijärjestelmien tuntemus. Kaikissa organisaatioissa arvioitiin palkkausjärjestelmän tuntemusta melko hyväksi erityisesti järjestelmän tavoitteiden ja henkilö-

kohtaisen palkan osalta. Heikoiten kaikissa organisaatioissa arvioitiin työn vaativuuden arviointijärjestelmän tuntemusta. Tämä saattaa myös heijastua arvioihin työn vaativuuden arviointijärjestelmän rakenteen oikeudenmukaisuudesta (edellä kuva 18). Organisaatioiden välillä oli eroa arvioitaessa henkilökohtaisen palkan osan tuntemusta.



Kuva 20 Muussa kuin esimiesasemassa olevan henkilöstön arvioita palkkausjärjestelmän tuntemuksesta. (Arviointiskaala 1-5, 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

Kuvassa 21 esitetään organisaatiokohtaisia arvioita tyytyväisyydestä palkkaan ja palkkakehitykseen sekä organisaatioissa vallitsevaan palkka-asioiden hoitotapaan. Kaikissa organisaatioissa tyytyväisyys palkkaan ja palkkakehitykseen oli kriittistä, mutta myönteisempää kuin tyytyväisyys palkka-asioiden hoitotapaan. Myönteisimminkin kumpaakin ulottuvuutta arvioitiin Turvatekniikan keskuksessa ja Ilmatieteen laitoksella. Kriittisimminkin ulottuvuuksia arvioivat Geologian tutkimuskeskuksen työntekijät. Erot organisaatioiden välillä ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä kummankin ulottuvuuden osalta.

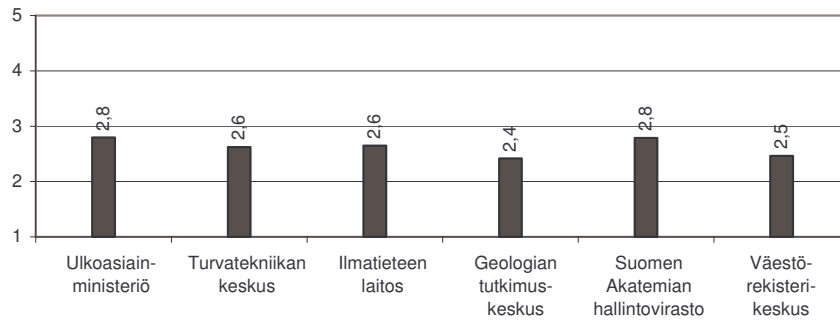


Kuva 21 Muussa kuin esimiesasemassa olevan henkilöstön arvioita palkkatyytyväisyydestä. (Arviointiskaala 1-5, 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

Ulkoasiainministeriössä ja Suomen Akatemiassa on siirtymäkausi vielä käynnissä, mutta muissa organisaatioissa uutta palkkausjärjestelmää sovelletaan täysimääräisesti. Organisaatioiden kohdalla, joissa uusi järjestelmä on ollut jo useampia vuosia käytössä, nousee järjestelmän ylläpito ja ajan tasalla pitäminen tärkeäksi. Palkkavaikutusten osalta on olennaista mm. huolehtia siitä, että työn vaativuuden arviointijärjestelmän rakenne vastaa organisaation sen hetkistä tilannetta ja että vaativuusluokituk-

set ja toimenkuvat ovat ajan tasalla. Jatkuvaan kehittämiseen on panostettava, jotta järjestelmä saavuttaisi ja säilyttäisi kannustavuutensa henkilöstön keskuudessa.

Seuraavassa kuvassa 22 esitetään organisaatioiden arvioita koulutuksen riittävydestä. Kaikissa organisaatioissa koulutuksen riittävyttä arvioitiin jokseenkin kriittisesti. Tilastollista eroa organisaatioiden välillä ei ollut.

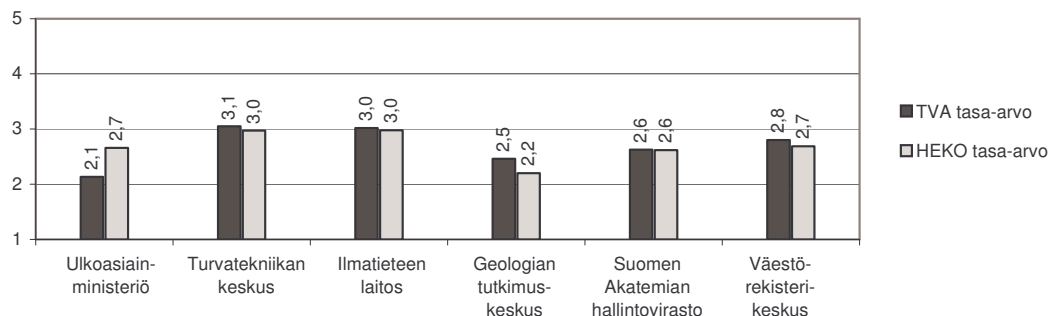


Kuva 22 Muussa kuin esimiesasemassa olevan henkilöstön arvioita koulutuksen riittävydestä. (Arviointiskaala 1-5, 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

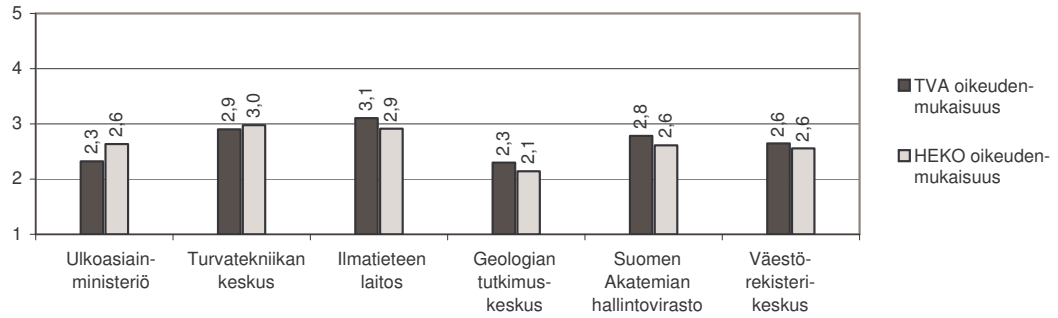
Haastatteluiden perusteella organisaatioissa arvioitiin palkkausjärjestelmäkoulutuksen riittävyttä hyvin vaihtelevalla tavalla. Useissa haastatteluissa kävi ilmi, että tietoa on ollut saatavilla hyvin eri tavoin, mutta tilaisuuksiin osallistuminen ja tiedotteisiin perehtyminen on riippunut henkilöiden omasta aktiivisuudesta.

#### 6.1.4 Arvioita palkkausjärjestelmän vaikutuksista

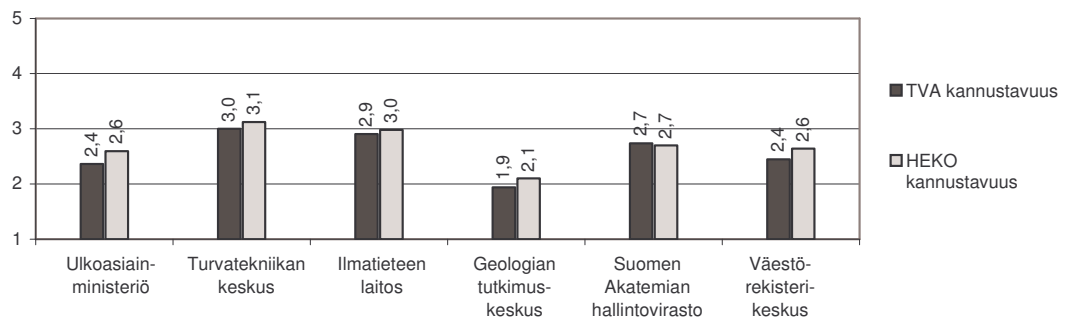
Seuraavaksi verrataan organisaatioiden tuloksia siitä, miten uuden palkkausjärjestelmän koettiin vaikuttaneen palkkauksen tasa-arvoon (kuva 23), kannustavuuteen (kuva 24) ja oikeudenmukaisuuteen (kuva 25). Organisaatioiden välillä oli eroa siinä, miten henkilöstö arvioi uuden palkkausjärjestelmän vaikutuksia. Kaiken kaikkiaan arviot olivat melko kriittisiä. Myönteisimmin vaikutuksia arvioitiin kaikkien ulottuvuuksien osalta Turvatekniikan keskuksessa ja Ilmatieteen laitoksella.



Kuva 23 Työntekijöiden arvioita uuden palkkausjärjestelmän vaikutuksista palkkauksen tasa-arvoon. (Arviointiskaala 1-5, 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

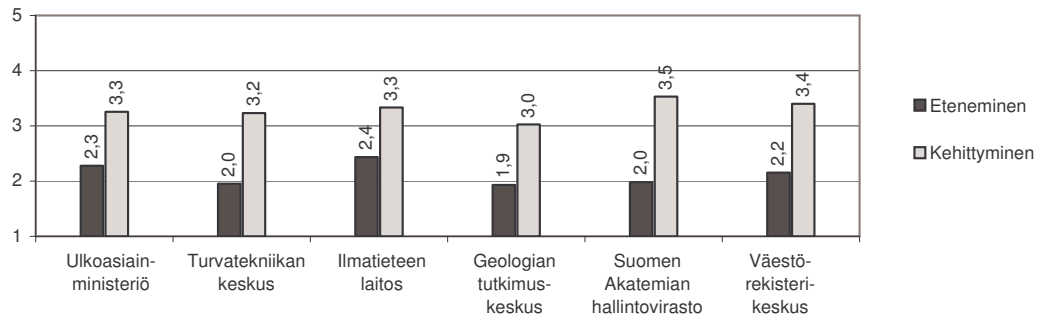


Kuva 24 Työntekijöiden arvioita uuden palkkausjärjestelmän vaikutuksista palkkauksen oikeudenmukaisuuteen. (Arviointiskaala 1-5, 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)



Kuva 25 Työntekijöiden arvioita uuden palkkausjärjestelmän vaikutuksista palkkauksen kannustavuuteen. (Arviointiskaala 1-5, 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

Kuvassa 26 verrataan organisaatioiden arvioita siitä, kuinka henkilöstö näkee omat etenemis- ja kehittymismahdollisuutensa. Kuvasta nähdään, että etenemismahdollisuuksia arvioitiin melko kriittisesti. Ulkoasiainministeriössä ja Ilmatieteen laitoksella etenemismahdollisuuksia arvioitiin muita organisaatioita hieman myönteisemmin. Erot organisaatioiden välillä olivat tilastollisesti merkitseviä. Kehittymismahdollisuuksia puolestaan arvioitiin selvästi etenemismahdollisuuksia myönteisemmin. Organisaatioiden välillä erot olivat tilastollisesti melkein merkitseviä.



Kuva 26 Työntekijöiden arvioita etenemis- ja kehittymismahdollisuuksista. (Arviointiskaala 1-5, 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

Kyselyvastausten perusteella kriittisyyttä ilmeni uusien palkkausjärjestelmien vaikutuksia arvioitaessa. Edellä esitetyt tulokset osoittavat, että palkkausjärjestelmät vaativat käyttöönoton jälkeen kehittämistä, jotta niille asetetut tavoitteet saavutettaisiin. Syitä sille, että uusille palkkausjärjestelmille asetettujen tavoitteiden ei ole koettu täysin toteutuneen, on esitetty organisaatiokohtaisissa vertailuissa luvussa 5 ja lisäksi seuraavassa yhteenvedossa kootaan keskeiset tulokset.

### 6.1.5 Yhteenvedoa

Tutkimustulokset osoittavat, että uusien palkkausjärjestelmien kehittämis- ja käyttöönottovaiheessa organisaatioissa on keskitytty pitkälti palkkausjärjestelmän rakenteellisiin uudistuksiin ja rakenteen toimivuuteen. Uuden palkkausjärjestelmän rakentamisvaihe oli monissa organisaatioissa kestänyt useita vuosia. Tutkimuksessa oli mukana organisaatioita, jotka siirtyivät valtionhallinnossa ensimmäisten joukossa soveltamaan uutta palkkausjärjestelmää. Nämä organisaatiot ovat olleet usein vailla vertailukohtaa, ja järjestelmien rakentamis- ja soveltamistyö on opittu ”kantapään kautta”. Vaativuuden arviointijärjestelmän valinta ja rakentaminen, arviointikriteerien määrittely, tehtävien vaativuuksien arviointi ja muut rakentamisvaiheessa päätettävät asiat ovat järjestelmän toimivuuden kannalta tärkeitä, mutta tutkimuksen perusteella vähemmälle huomiolle on sen sijaan jäänyt palkkausjärjestelmän toimivuuden ja tarkoituksenmukaisen soveltamisen varmistaminen sekä henkilöstön kokemukset palkkausjärjestelmän kannustavuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Nämä olivat asioita, jotka nousivat tutkimushankkeen mallinnusvaiheessa esiin kehittämiskohteina ja niihin organisaatioiden palkkausjärjestelmien kehittämistyössä on jatkossa panostettu.

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että keskimäärin palkkausjärjestelmä-uudistusta pidettiin tarpeellisena sekä uusien järjestelmien periaatteita ja tavoitteita hyvinä. Kriittisyyttä aiheutti järjestelmien soveltaminen ja tavoitteiden toteutumattomuus käytännön tasolla. Tulosten perusteella organisaatioissa riittää vielä haastetta, jotta valtaosa henkilöstöstä kokisi uuden palkkausjärjestelmän ja sen palkkavaikutukset kannustaviksi ja oikeudenmukaisiksi.

Tutkimustulosten perusteella on olennaista panostaa riittävään tiedottamiseen ja sen laatuun niin palkkausjärjestelmää rakennettaessa kuin sen käyttöönoton jälkeenkin. Se, että tietoa on saatavilla, ei usein riitä, vaan olennaista on myös varmistaa tiedon



perillemeno. Monille oli tullut yllätyksenä ja pettymyksenä mm. se, ettei palkkausjärjestelmää sovellettu heti käyttöönoton jälkeen täysimääräisesti, vaan korotukset henkilökohtaiseen palkanosaan tulivat voimaan asteittain siirtymäkauden kuluessa. Tiedottamisen määrään oltiin organisaatioissa keskimäärin tyytyväisempiä kuin koulutuksen riittävyteen. Tämä tulos heijastaa myös sitä, että uudistuksesta oli ollut tietoa saatavilla, mutta järjestelmän soveltamiseen liittyvää koulutusta olisi kaivattu lisää.

Yksi keskeinen este uusiin palkkausjärjestelmiin liittyvien toimintatapojen hyväksymiselle näyttäisi olevan arviointeihin liittyvän epäoikeudenmukaisuuden mahdollisuus. Yksi suurimmista suoritusarviointeihin liittyvistä peloista on se, että esimiehen ja arvioitavana olevan työntekijän välinen keskinäinen suhde vaikuttaa arvioinnin lopputulokseen. Toinen työsuorituksen arvioinnin epäoikeudenmukaisuutta synnyttävä asia, joka nousi tutkimuksessa esille, oli esimiehen tiedonpuute alaisensa todellisesta suoriutumisesta. Työntekijät eivät olleet aina kokeneet, että esimiehillä on riittävästi tietoa tehdessään arviota alaisensa suoriutumisesta. Palkkausjärjestelmän kannustavuusperiaatetta pidettiin melkein poikkeuksetta oikeudenmukaisena, ts. paremmasta työsuorituksesta tulisi saada parempaa palkkaa. Kuitenkin tämän periaatteen katsottiin olevan vaikeaa soveltaa käytännössä, koska objektiivisia mittareita ei tähän ole pystytty kehittämään. Pääosin esimiesten uskottiin kyllä tekevän parhaansa arvioinneissa, mutta inhimillisiltä, tahattomilta väärinkäsityksiltä ei voida välttyä, koska arvioinnit perustuvat kuitenkin subjektiivisiin käsityksiin. Kyse on siis pikemminkin tahattomasta epäoikeudenmukaisuudesta, joka ei perustu tarkoituksenmukaiseen palkkausjärjestelmän väärinkäyttöön.

Työn vaativuuden arviointijärjestelmän oikeudenmukaisuutta kritisoitiin samasta näkökulmasta. Tyytymättömyys omaan vaativuusluokkaan juontui siitä, että vaativuusluokituksen tehneiden tietämystä ja tuntemusta kaikista organisaation tehtävistä epäiltiin. Tehtävien vaativuusluokituksen oikeudenmukaisuudessa keskeiselle sijalle nousee se, että toimenkuvissa (tehtävänkuvauksissa, tehtävänkuvissa tms.) tehtävät on kuvattu riittävällä tarkkuudella ja keskenään mahdollisimman yhdenmukaisesti, jotta ne voidaan arvioida yhdenmukaisin perustein.

Virkaiän mukaan tehdyistä vertailuista (luvussa 5) nähtiin, että virkaiältään nuoremmat arvioivat palkkausjärjestelmän toimivuutta, soveltamista ja vaikutuksia myönteisemmin kuin virkaiältään vanhemmat. Aikaisemmin valtiosektorilla palkankorotukset ovat määräytyneet palvelusajan mukaan, mutta uudet palkkausjärjestelmät mahdollistavat palkitsemisen tehtävän vaativuuden ja työsuorituksen mukaan. Virkaiältään nuorempien on siis katsottu eniten hyötyvän palkkausjärjestelmäuudistuksesta, ja tämä näkyy myös tutkimustuloksissa virkaiältään vanhempia myönteisempänä suhtautumisena.

Tutkimuksessa mukana olleista kuudesta organisaatiosta neljä oli soveltanut uutta järjestelmää jo useamman vuoden ajan. Näiden organisaatioiden kohdalla esiin nousi järjestelmän ylläpidon ja päivittämisen tärkeys. Monissa organisaatioissa oli tehty muutoksia mm. tehtävien vaativuusluokitusjärjestelmän rakenteeseen. Järjestelmän toimivuuden kannalta on olennaista, että järjestelmä pidetään ajan tasalla ja tarvittavia muutoksia rakenteeseen tehdään, kun tarve sille ilmenee.

## 6.2 PALKKA-ANALYYSIT

Seuraavaksi kootaan yhteen palkka-analyysien tuloksia. Taulukossa 66 esitetään naisten palkkakeskiarvo suhteessa miesten palkkaan kaikissa organisaatioissa ennen palkkaus uudistusta, välittömästi sen jälkeen sekä uusimmasta aineistosta laskettuna. Tarkasteltavana oleva palkkojen suhde on laskettu sukupuolten välisistä kokonaiskuukausipalkkojen keskiarvoista<sup>82</sup> käyttäen kaikkia käytettävissä olevia aineistoja. Kuukausipalkoista analyysi on tehty siitä syystä, että kaikista organisaatioista ei ollut saatavilla tietoa viikkotyöajasta, eikä tuntipalkkoja näin ollen pystytty laskemaan. Yleensä erilaisissa palkka-analyyseissa sukupuolten välinen palkkaero on tuntipalkkoja vertailtaessa hieman kuukausipalkkojen eroa pienempi, koska yleensä naiset tekevät miehiä useammin osa-aikatyötä. Tieto palkkaeroista ennen palkkaus uudistusta on valittu mahdollisimman läheltä uudistuksen toteuttamisajankohtaa.

Tarkasteltaessa koko aineistoa, sukupuolten välinen palkkaero on supistunut kaikissa tutkimuksen kohdeorganisaatioissa jonkin verran tarkasteltavan ajanjakson aikana. Suurin muutos on ollut Turvatekniikan keskuksessa, jossa palkkaero oli ennen palkkausjärjestelmäuudistusta 28,2 % ja vuonna 2005 15,4 %. Geologian tutkimuskeskuksessa palkkaero on hieman kasvanut välittömästi uuteen palkkausjärjestelmään siirryttäessä ja Väestörekisterikeskuksessa palkkaero on ensin pienentynyt ja sitten kasvanut uudelleen. Valtiosektorilla naisten keskimääräinen kokonaispalkka oli vuonna 2003 noin 79,3 % miesten palkasta ja 80,0 % vuonna 2004 (Tilastokeskus, 2005). Lukuun ottamatta Väestörekisterikeskusta kaikissa muissa organisaatioissa ollaan viimeisenä tarkasteluajankohtana sektorikohtaisten keskiarvojen yläpuolella.<sup>83</sup>

*Taulukko 66 Naisten kokonaiskuukausipalkkojen<sup>84</sup> keskiarvo suhteessa miesten kokonaiskuukausipalkkojen keskiarvoon eri organisaatioissa.*

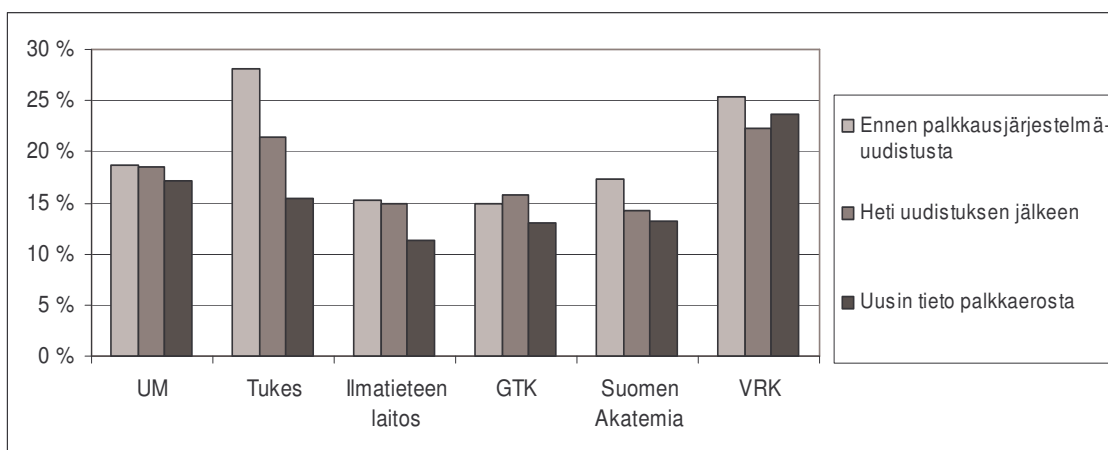
	UM	TUKES	IL	GTK	AKA	VRK
<b>Ennen palkkausjärjestelmäuudistusta</b>	81,3 %	71,8 %	84,7 %	85,1 %	82,7 %	74,7 %
<b>Heti uudistuksen jälkeen</b>	81,5 %	78,5 %	85,1 %	84,3 %	85,7 %	77,7 %
<b>Uusin tieto</b>	82,8 %	84,6 %	88,7 %	86,9 %	86,8 %	76,3 %

Kuvassa 27 on nähtävillä palkkaerot eri ajankohtina kaikissa organisaatioissa (100 % - naisten ansio suhteessa miesten ansioon). Yleissuuntaus näyttäisi olevan, että palkkaerot ovat pienentyneet palkkausjärjestelmäuudistuksen myötä. On kuitenkin muistettava, että Ilmatieteen laitoksella ja Väestörekisterikeskuksessa palkkaero ei supistunut, kun tarkasteltiin vain koko tarkasteluajan aineistossa olevaa henkilöstöä. Palkkaerojen supistumiseen saattaakin olla myös muita syitä kuin uusi palkkausjärjestelmä, kuten naisten rekrytointi hyvin palkattuihin tehtäviin.

<sup>82</sup> Ulkoasiainministeriössä säännöllisen työajan ansioiden keskiarvoista.

<sup>83</sup> Aineistoihin kuuluvien uuden palkkausjärjestelmän piirissä olevien henkilöiden osalta.

<sup>84</sup> UM: säännöllisen työajan ansiot.



Kuva 27 Sukupuolten välisen palkkaeron kehitys organisaatioissa.

Seuraavaksi esitetään yhteenvedoa valtiosektorin regressioanalyyseista.<sup>85</sup> Analyysien ja aineistojen erojen vuoksi eivät regressioanalyysien luvut ole suoraan vertailukelpoisia, joten selittävien muuttujien vaikutukset esitetään seuraavassa symbolein: +++ tilastollisesti erittäin merkitsevä positiivinen vaikutus ( $p < 0,001$ ), ++ tilastollisesti merkitsevä positiivinen vaikutus ( $p < 0,01$ ), + tilastollisesti melkein merkitsevä positiivinen vaikutus ( $p < 0,05$ ), --- tilastollisesti erittäin merkitsevä negatiivinen vaikutus, -- tilastollisesti merkitsevä negatiivinen vaikutus, - tilastollisesti melkein merkitsevä negatiivinen vaikutus, 0 ei tilastollisesti merkitsevää vaikutusta.

Taulukossa 67 ja 68 on koottuna regressioanalyysien tulokset kokonaispalkkaan vaikuttavista tekijöistä ennen ja jälkeen uuden palkkausjärjestelmän käyttöönottoa. Koulutus vaikuttaa kaikissa organisaatioissa molempina ajankohtina kokonaispalkan vaihteluun tilastollisesti erittäin merkitsevästi. Sukupuolen vaikutus on pysynyt suurin piirtein ennallaan ulkoasiainministeriössä, pienentynyt palkkausjärjestelmän jälkeiseen aikaan Turvatekniikan keskuksessa, Geologian tutkimuskeskuksessa ja Suomen Akatemian hallintovirastossa sekä suurentunut Ilmatieteen laitoksella ja Väestörekisterikeskuksessa. Taulukkoon 68 on valittu regressioanalyysit uusimmasta mahdollisesta aineistosta. On huomattava, että aineiston koko vaikuttaa myös tilastollisiin merkitsevyyksiin, ja että Ilmatieteen laitoksella aineisto suureni merkittävästi ensimmäisestä ajankohdasta viimeiseen. Turvatekniikan keskuksessa ja Geologian tutkimuskeskuksessa, joissa sukupuolen vaikutus oli pienentynyt, regressioanalyysija oli tehty pitkältä aikaväliltä ja tulokset olivat samansuuntaisia. Näyttäisi siis siltä, että palkkaus uudistuksen vaikutus näissä organisaatioissa on pysyvä.

<sup>85</sup> Regressioanalyyseissa on selittävänä tekijänä käytetty luonnollista logaritmia seuraavista palkka-  
muuttujista: säännöllisen työajan tuntiansio: ulkoasiainministeriö; kokonaistuntipalkka Geologian  
tutkimuskeskus; kokonaiskuukausipalkka: Turvatekniikan keskus, Ilmatieteen laitos, Suomen Akate-  
mia ja Väestörekisterikeskus.

*Taulukko 67 Regressioanalyysit kokonaispalkkaan vaikuttavista tekijöistä ennen uutta palkkausjärjestelmää.*

	UM	TUKES	IL	GTK	AKA	VRK
<b>Sukupuoli nainen</b>	---	---	0	-	--	-
<b>Koulutusvuodet</b>	+++	+++	+++	+++	+++	+++
<b>Ikä vuosina</b>	+++	+++	+++	+++	+++	+
<b>Selitysaste</b>	52,3 %	60,8 %	50,3 %	63,9 %	65,7 %	43,8 %
<b>N</b>	1125	68	202	431	122	98

*Taulukko 68 Regressioanalyysi kokonaispalkkaan vaikuttavista tekijöistä uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen. Uusin aineisto.*

	UM	TUKES	IL	GTK	AKA	VRK
<b>Sukupuoli nainen</b>	---	-	--	0	0	--
<b>Koulutusvuodet</b>	+++	+++	+++	+++	+++	+++
<b>Ikä vuosina</b>	+++	0	+++	0	+++	+
<b>Selitysaste</b>	45,3 %	39,6 %	51,7 %	74,9 %	63,1 %	49,3 %
<b>N</b>	1271	86	360	440	119	103

Tehtävän vaativuusluokan määräytymistä tarkastelevissa regressioanalyyseissa sukupuolella ei ollut tilastollisesti merkitsevää vaikutusta tehtävän vaativuusluokkaan Geologian tutkimuskeskuksessa ja Suomen Akatemian hallintovirastossa, kun ikä ja koulutusvuodet oli vakioitu. Sukupuolen vaikutus oli tilastollisesti melkein merkitsevä Turvatekniikan keskuksessa ja Väestörekisterikeskuksessa ja merkitsevä ulkoasiainministeriössä ja Ilmatieteen laitoksella. Naiset siis näyttävät ulkoasiainministeriössä, Turvatekniikan keskuksessa, Ilmatieteen laitoksella ja Väestörekisterikeskuksessa sijoittuvan samantasoisena koulutuksen omaavia ja samanikäisiä miehiä alemman vaativuusluokan tehtäviin.

*Taulukko 69 Regressioanalyysit tehtävän vaativuusluokkaan<sup>1</sup> vaikuttavista tekijöistä. Uusin aineisto.*

	UM	TUKES	IL	GTK	AKA	VRK
<b>Sukupuoli nainen</b>	---	-	--	0	0	-
<b>Koulutusvuodet</b>	+++	+++	+++	+++	+++	+++
<b>Ikä vuosina</b>	+++	0	++	0	+	0
<b>Selitysaste</b>	49,9 %	37,0 %	53,4 %	76,4 %	66,3 %	47,1 %
<b>N</b>	1271	86	360	440	119	103

<sup>1</sup> VRK, työn vaativuuden arvioinnin pisteisiin

Henkilökohtaisen palkanosan prosenttiin sukupuoli vaikutti tilastollisesti melkein merkitsevästi ulkoasiainministeriössä. Muissa organisaatioissa sukupuolella ei ollut vaikutusta henkilökohtaisen palkanosan prosentin suuruuteen. Lukuun ottamatta Geologian tutkimuskeskusta, ikä vaikutti tilastollisesti erittäin merkitsevästi henkilökohtaisen palkanosan prosenttiin niin, että iän kasvaessa keskimääräinen henkilökohtaisen palkanosan prosenttikin kasvoi. Taulukossa 70 esitettyjen regressioanalyysien selitysaste on varsin pieni, joten useassa organisaatioissa sukupuoli, ikä ja koulutusvuodet eivät selitä henkilökohtaisen palkanosan prosentin määräytymistä juuri lainkaan.

*Taulukko 70 Regressioanalyysit henkilökohtaisen palkanosan prosenttiin vaikuttavista tekijöistä. Uusin aineisto.*

	UM	TUKES	IL	GTK	AKA	VRK
<b>Sukupuoli nainen</b>	-	0	0	0	0	0
<b>Koulutusvuodet</b>	0	+	0	0	0	0
<b>Ikä vuosina</b>	+++	+++	+++	0	+++	+++
<b>Selitysaste</b>	31,2 %	21,9 %	8,4 %	1,0 %	38,1 %	17,6 %
<b>N</b>	1271	86	360	440	119	103

Taulukkoon 71 on koottu niiden regressioanalyysien tulokset, joissa tarkastellaan kokonaispalkan vaihtelua, kun selittävinä muuttujina ovat tehtävän vaativuusluokka sekä sukupuoli. Saman vaativuustason töistä miehet ja naiset saavat tämän analyysin mukaan keskimäärin samaa palkkaa lukuun ottamatta ulkoasiainministeriötä. Tämä analyysi ei kuitenkaan yksiselitteisesti kerro, maksetaanko organisaatioissa ”samanarvoisesta työstä” samaa palkkaa, koska työn vaativuuden arviointi ei koskaan ole täysin objektiivista ja yksiselitteistä.

*Taulukko 71 Regressioanalyysit kokonaispalkkaan vaikuttavista tekijöistä. Uusin aineisto.*

	UM	TUKES	IL	GTK	AKA	VRK
<b>Sukupuoli nainen</b>	-	0	0	0	0	0
<b>Tehtävän vaativuusluokka</b>	+++	+++	+++	+++	+++	+++
<b>Selitysaste</b>	80,0 %	87,0 %	89,1 %	94,4 %	86,4 %	94,2 %
<b>N</b>	1271	95	483	795	119	103

Useissa tämän raportin regressioanalyyseissa naissukupuolen kerroin selittävänä tekijänä on negatiivinen. Tämä tarkoittaa, että naisille maksetaan organisaatioissa keskimäärin alhaisempaa palkkaa, kuin muilta regressiomallissa mukana olevilta ominaisuuksilta identtisille miehille. Tällainen tulkinta saattaa tuoda mieleen palkkasyrjinnän. On kuitenkin oleellista huomata, että palkkasyrjinnästä voitaisiin puhua vasta silloin, kun kaikki palkkaan vaikuttavat taustatekijät olisi voitu ottaa mukaan regressiomalliin. Koska näin ei kuitenkaan tämän raportinkaan malleissa ole, naisvaikutus saattaa heijastella myös havaitsemattomien, sukupuolen kanssa korreloituneiden taustaominaisuuksien vaikutusta ja eroja työtehtävissä. Käytännössä havaitsemattomien tekijöiden ja mahdollisen syrjinnän vaikutusta on mahdotonta erottaa toisistaan. Siksi naissukupuolen vaikutus regressiomalleissa on syytä tulkita *selittymättömäksi palkkaeroksi* sukupuolten välillä. (Korkeamäki ym. 2004; Petäjäniemi 2004.)

Tarkasteltaessa organisaatioiden koko aineistoista laskettuja sukupuolittaisia keskiarvoja näyttäisi, että sukupuolten välinen palkkaero on pienentynyt kaikissa organisaatioissa uuteen palkkausjärjestelmään siirtymisen myötä. Kuitenkin kun organisaatiokohtaisissa analyyseissa tarkastellaan vain koko tarkasteluajan organisaatioissa työskennelleitä sekä regressioanalyysien tuloksia ennen ja jälkeen uuden palkkausjärjestelmän, palkkaeron pieneminen ei ole enää yksiselitteistä kaikissa organisaatioissa. Palkka-analyysien tulosten perusteella kuitenkin näyttäisi siltä, että työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointiin perustuvilla palkkausjärjestelmillä on valtionhallinnossa mahdollista pienentää sukupuolten välisiä palkkaeroja, vaikka tämä ei

kaikissa organisaatioissa olekaan toteutunut. Palkkaerojen pienenemiseen vaikuttaa luonnollisesti palkkausjärjestelmän rakenteen lisäksi myös järjestelmän toteutumistapa. Esimerkiksi työn vaativuuden arvioinnin tasa-arvoisuudella ja oikeudenmukaisuudella on keskeinen merkitys palkkausjärjestelmän hyvän toteutumisen ja myös palkkaerojen pienenemisen kannalta. Tämän raportin analyyseissa on kuitenkin otettava huomioon paitsi aineistojen puutteet, myös se, että palkkaerojen kaventumiseen on saattanut vaikuttaa myös muut seikat kuin uusi palkkausjärjestelmä. Myös yhä käynnissä olevat siirtymäkaudet saattavat vaikuttaa niin, että uuden palkkausjärjestelmän kaikki vaikutukset eivät vielä ole nähtävissä.

Useissa kohdeorganisaatioissa naiset sijoittuivat vielä viimeisenä tarkasteluajankohdanakin keskimäärin miehiä alemman vaativuusluokan tehtäviin. Palkkaerojen poistamiseksi näyttäisikin olevan tärkeää kiinnittää huomiota paitsi palkkausjärjestelmän tasa-arvoisuuteen, myös työtehtävien segregoitumisen vähentämiseen ja esimerkiksi rekrytoinnin kautta sekä naisten urakehitystä tukemalla pyrkiä saamaan eri tehtäviin tasaisesti sekä miehiä että naisia.

## 7 POHDINTA

Hankkeen tutkimusaineiston perusteella ei voida tehdä yleistyksiä koskemaan koko valtiosektorin palkkausjärjestelmämuudistusta. Kuuden yksittäisen organisaation tutkimustulokset kertovat palkkausjärjestelmän tilanteesta näissä organisaatioissa ja miten henkilöstö niissä on suhtautunut ja suhtautuu tällä hetkellä palkkausjärjestelmään. Tämän tutkimuksen ja muiden palkkausjärjestelmätutkimusten tulosten perusteella haasteet arviointiin perustuvissa palkkausjärjestelmissä ovat hyvin samankaltaisia.

Työn vaativuutta sekä henkilön pätevyyttä ja suoriutumista ja tätä kautta samanarvoista työtä ei ole mahdollista määritellä täysin yksiselitteisesti, vaan määrittelyprosessi on aina subjektiivinen. Jotta voitaisiin puhua perusteettomista palkkaeroista kahden henkilön välillä, tulisi kaikki kyseisiin tapauksiin liittyvät mikrotason ilmiöt tuntea. Työn vaativuuden tai pätevyyden ja suoriutumisen arviointi luo aina vain yhden tulkinnan siitä, mitkä tehtävät tai minkälainen suoriutuminen on samalla tasolla jonkin toisen suoriutumisen kanssa. Kuitenkin kun osassa tämän raportin organisaatioissa palkkaerot ovat pienentyneet uusien työn vaativuuden- sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien käyttöönoton myötä, voidaan ajatella, että näissä organisaatioissa nyt käytössä olevalla arviointinormistolla naisten töitä on aiemmin aliarvostettu. Palkkaeron pysyminen ennallaan voi taas johtua toisaalta siitä, että työt ovat olleet jo ennen arviointia niiden vaativuutta vastaavilla palkkatasoilla tai siitä, että uusi palkkausjärjestelmä ei ole tuonut todellista muutosta työtehtävien arvostukseen ja niistä palkitsemiseen, vaan että esimerkiksi työt on sijoitettu vaativuusluokkiin lähes vanhojen palkkaluokkien perusteella. Uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen jäljelle jäävät sukupuolten väliset palkkaerot näyttivät johtuvan pääosin naisten sijoittumisesta miehiä alemman vaativuusluokan tehtäviin. Henkilön pätevyyden ja suorituksen arviointiin perustuvissa henkilökohtaisissa palkanosissa ei juuri löytynyt eroja sukupuolten välillä ja samaan vaativuusluokkaan sijoitetuista tehtävistä maksettiin miehille ja naisille keskimäärin samantasoista palkkaa. Mielenkiintoinen tutkimuskysymys jatkossa onkin, miksi naiset sijoittuvat miehiä alemman vaativuusluokan tehtäviin.

Sitä, onko työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvilla palkkausjärjestelmillä pysyvää vaikutusta sukupuolten välisiin palkkaeroihin, voidaan tulevaisuudessa seurata vielä kattavammin koko sektorin tasolla, kun koko valtionhallinto siirtyy uusien palkkausjärjestelmien piiriin. Vaikka tämäkin tutkimus on osoittanut merkittäviä eroja eri organisaatioiden välillä, eikä uusi palkkausjärjestelmä näytä aina tuovan muutosta palkkaeroon, voidaan olettaa, että sukupuolten välinen palkkaero valtionhallinnossa saattaa tulevaisuudessa kaventua. Kaikki uuden palkkausjärjestelmän mahdolliset vaikutukset palkkaeroon eivät ole vielä nähtävissä, koska useissa organisaatioissa on vielä meneillään siirtymäkausi ja takuupalkat vaikuttavat palkkoihin. Jos osa takuupalkkalaisista siirtyy eläkkeelle lähitulevaisuudessa, takuupalkkojen vaikutus koko organisaation palkkarakenteeseen vähenee. Palkkaeroa pienentävä tulevaisuudennäkymä on myös se, että koska naisten koulutustaso on tällä hetkellä jo jopa miehiä korkeampi, on korkeamman vaativuusluokan tehtäviin jatkossa tulossa enemmän naisia. Tämä kehityssuunta osaltaan pienentäisi palkkaeroja.



Työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä saattaa siis olla yksi tapa tuoda esiin naisten työtehtävien vaatavuutta ja parantaa kyseisten tehtävien palkkausta. Sukupuolten välinen palkkaero ei kuitenkaan automaattisesti pienene ottamalla käyttöön arviointiin perustuvia palkkausjärjestelmiä. Paitsi järjestelmien rakenteeseen, myös niiden toteutukseen ja erityisesti arviointiprosesseihin on kiinnitettävä huomiota, jotta ne ottaisivat mahdollisimman tasa-arvoisesti huomioon molempien sukupuolten työtehtävien vaatimukset ja työsuoritukset. On myös selvää, että pelkällä palkkausjärjestelmällä ei sukupuolten välistä palkkaeroa voida koskaan kokonaan poistaa, vaan oleellinen merkitys on myös mm. segregaaation vähentämisellä.

Toimivan, oikeudenmukaisen ja sukupuolten välistä tasa-arvoa tukevan palkkauksen varmistaminen näyttäisi olevan vahvasti yhteydessä palkkausjärjestelmän soveltamiseen. Arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien oikeudenmukaisuuteen liittyvät tekijät kohdentuvat niin itse järjestelmään, käytettyihin menettelytapoihin kuin järjestelmän tuottamaan lopputulokseenkin. Huolellisesti toteutetut palkkausjärjestelmään liittyvät tekniset ratkaisut eivät vielä takaa henkilöstön hyväksyntää järjestelmälle ja kokemusta oikeudenmukaisesti toteutetusta palkkauksesta. Henkilöstön kokemus järjestelmästä vaikuttaa vahvasti järjestelmän toimivuuteen mm. palkkaperusteisiin ja -käytäntöihin sitoutumisen kautta. Jotta järjestelmä voitaisiin hyväksyä, on sekä järjestelmää soveltavat että sen kohteena olevat henkilöt pystyttävä vakuuttamaan, että arvioinnit liittyvät työn ja suoriutumisen kannalta oleellisiin asioihin.

Arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät ovat näin ollen asettaneet järjestelmiä soveltavat esimiehet varsin suurten haasteiden eteen. He kuitenkin viimekädessä toimivat uuden palkkausjärjestelmän ”kasvoina” soveltamiskäytäntöjensä kautta. Esimieheltä vaaditaan johtamistaitoja enenevässä määrin ja pelkkä oman alan asiantuntijuus ei näytä olevan riittävä ehto esimiehenä toimimiselle. Tämä herättää esille keskustelua siitä, onko hyvä asiantuntija aina välttämättä hyvä esimies. Uusien palkkausjärjestelmien myötä myös esimiehiltä vaadittavat taidot ja tiedot tulisi uudella tavalla puntaroida ja nostaa esiin. Ihmisten johtaminen ja vuorovaikutustaidot ovat nousseet yhä merkittävämpään rooliin johtamisen kokonaisuutta ajateltaessa. Tämän vuoksi esimiehille on taattava riittävä tuki ja koulutus uusien palkkausjärjestelmien soveltamiseen, jotta väärinkäytöksiltä yksilötasolla vältyttäisiin. Järjestelmien yhdenmukaisen soveltamisen näkökulmasta esimiesten tulisi saada riittävä ja yhdenmukainen koulutus palkkausjärjestelmän soveltamiseen. Jokaisessa organisaatiossa tulisi varmistaa riittävä vuoropuhelu järjestelmää soveltavien esimiesten välille, jotta yhteisesti hyväksytyt palkkausjärjestelmän soveltamisperiaatteet voitaisiin yhdessä sopia ja allekirjoittaa.

Uusien järjestelmien haasteet kohdistuvat näin ollen esimiestyön lisäksi asiantuntijatyön palkitsemiseen. Asiantuntijoiden eteneminen työuralla tarkoittaa usein esimiestehtävien vastaanottamista oman ura- ja palkkakehityksen varmistamiseksi. Näin esimiestehtävistä saattaa muodostua itseisarvo sinällään, riippumatta henkilön todellisista johtamistaidoista. Uusien palkkausjärjestelmien rakenteessa tulisi siten huomioida mahdollisuus vaihtoehtoihin urapolkuihin, jolloin siirtyminen esimiestehtäviin ei olisi välttämätöntä palkkakehityksen kannalta. Mahdollisuus asiantuntijuuden syventämiseen ja kehittämiseen on tärkeää ilman, että siirtyminen esimiestehtäviin on ainoa vaihtoehto uralla etenemiselle. Hyvät asiantuntijat voisivat pysyä asiantunti-

joina ja esimiestehtäviin hakeutuisivat henkilöt, joilla on halu johtotehtäviin ja myös tähän vaadittavat ominaisuudet.

Palkkausjärjestelmä tulisi myös nähdä osana koko organisaation johtamisjärjestelmää, joka tukee ja ohjaa henkilöstöä organisaation kannalta oleellisiin työsuorituksiin ja tätä kautta vahvistaa organisaation tavoitteiden toteutumista. Tämän näkökulman puuttuessa myös järjestelmän soveltamisesta katoaa päämäärä ja merkitys. Tämän vuoksi palkkausjärjestelmä tulisi nähdä organisaation strategian ilmentymänä ja välittäjänä. Myös henkilöstön tulisi nähdä ja ymmärtää tämä palkkausjärjestelmän linkki organisaation tavoitteisiin.

Työnantajan kannalta työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvat, toimivat palkkausjärjestelmät voivat edesauttaa kilpailussa osaavasta työvoimasta. Suurien ikäluokkien jäädessä pois työelämästä tulee palkkauksen kannustavuudesta ja oikeudenmukaisesta palkkauksesta yhä tärkeämpi kilpailutekijä. Kilpailuvaltina järjestelmältä odotetaan myös riittävää joustavuutta. Kokemus kannustavasta palkkausjärjestelmästä on monin tavoin riippuvainen työntekijän työuran vaiheesta ja laajemmin myös elämäntilanteesta. On varsin todennäköistä, että nuori työuransa alkuvaiheessa ponnisteleva työntekijä kokee melko erityyppiset asiat kannustaviksi ja motivoiviksi kuin hänen eläkkeelle lähivuosina siirtyvä vanhempi kollegansa. Eräs uusien palkkausjärjestelmien haasteista liittyykin juuri siihen, miten ne voivat joustavasti motivoida eri työuran vaiheissa olevia työntekijöitä.

Tutkimuksen aikana nousi esiin kysymys arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien vertailtavuudesta ja soveltumisesta valtionhallinnon organisaatioiden käyttöön. Jatkotutkimuksen kannalta olisi hedelmällistä selvittää ja tutkia eri järjestelmien toimivuutta, sovellettavuutta ja vaikutuksia suhteessa niille asetettuihin tavoitteisiin. Valtion organisaatioissa sovelletaan tällä hetkellä erilaisia arviointiin perustuvia järjestelmiä aina organisaatioiden itse rakentamista järjestelmistä valmiisiin kaupallisiin järjestelmiin. Tämän vuoksi olisikin hyödyllistä selvittää, millaiset järjestelmät soveltuvat ominaisuuksiltaan parhaiten valtionhallinnon organisaatioiden vaatimuksiin ja tarpeisiin. Lisäksi tämän tutkimuksen perusteella järjestelmien soveltamiseen liittyviin käytäntöihin ja niiden synnyttämiin kokemuksiin tulisi jatkossa kiinnittää erityisesti huomiota. Siksi jatkotutkimuksissa olisi tärkeää selvittää ja kehittää soveltamiskäytäntöjä, jotka tukevat parhaalla mahdollisella tavalla henkilöstön kokemusta palkkauksen kannustavuudesta, oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvoisuudesta.

## LÄHTEET

- Acker, J. (1990) Samanarvoinen työ: Tutkimus työelämän sukupuolistuneista rakenteista. Tampere: Vastapaino.
- Acker, J. (1992) Gendering Organizational Theory. Teoksessa Mills, A., J. ja Tancred, P. (toim.) Gendering Organizational Analysis. Newbury Park: Sage.
- Argyris, C., Putnam, R. ja Smith, D., M. (1985) Action Science. Concepts, Methods and Skills for Research and Intervention. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Dave, R.H. (1980) A Built-in System of Evaluation for Reform Projects and Programmes in Education. International review of Education XXVI. 475-482.
- Eisenhardt, K. (1989) Building Theories from Case Study Research. Academy of Management Review. 14 (4). 532-550.
- Eisenhardt, K. (1996) Building Theories from Case Study Research. Teoksessa Huber, G. ja Van de Ven, A. (toim.): Longitudinal Field Research Methods. London: Sage. 65-90.
- Eskola, J. ja Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Euroopan yhteisöjen perustamissopimus 1957. Rooman sopimus.
- European industrial relations observatory on-line (EIRO) (2005) Pay developments 2003. <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2004/03/update/tn0403103u.html> Viitattu 21.9.2005.
- Greenwood, D.J., Whyte, W.F. ja Harkavy, I. (1993) Participatory Action Research as a Process and as a Goal. Human Relations. 46 (2). 175-192.
- Gummerson, E. (1991) Qualitative Methods in Management Research. London: Sage.
- Hakonen N., Hakonen A., Kuronen T., Hulkko K. ja Palva A. (2001) Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2001. Espoo: Teknillinen korkeakoulu. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio.
- Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetun lain muuttamisesta. HE 195/2004.
- Halvorsen, R., ja Palmquist, R. (1980) The Interpretation of Dummy Variables in Semilogarithmic Equations. The American Economic Review. 70 (3). 474-475.
- Heiskanen, H. (1993). Palkkajärjestelmien käytännön toteutus ja pulmakohdat. Teoksessa Vartiainen, M. & Falck, A. (toim.): Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet. Juva: WSOY.
- Herman, J.L., Morris, L.L. ja Fitz-Gibbon, C.T. (1987) Evaluator's Handbook. Newbury Park: Sage.
- Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. (1995) Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Holmila, M. (1999) Evaluaatiotutkimuksesta sosiaalitieteissä. Teoksessa Paakkunainen K. (toim.) Arviointitutkimus ja nuoriso. Tulosvastuusta dynaamiseen nuorisotoimintaan. Helsinki: Hakapaino. 46-60.
- Horelli, L. ja Saari, M. (toim.) (2002) Tasa-arvoa valtavirtaan. Tasa-arvon valtavirtaan. Tasa-arvon valtavirtaistamisen menetelmiä ja käytäntöjä. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen selvityksiä. Helsinki.
- Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. ja Palva, A. (2002) Toimiva tulospalkkaus –opas kehittämiseen. Helsinki: WSOY Yritysjulkaisut.

- Ilmarinen, J.; Lähteenmäki, S.; HUUHTANEN, P. (2003) *Kyvvyistä kiinni: Ikäjohtaminen yritysstrategiana*. Helsinki: Talentum.
- ILO:n sopimus n:o 100.
- Isotalus, P. (1989) *Sama palkka samanarvoisesta työstä. Kansainvälinen katsaus. Sosiaali- ja terveysministeriö. Tasa-arvojulkaissuja. Sarja A: Tutkimuksia 1/1989*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Kalimo, R. ja Toppinen, S. (1997) *Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kandolin, Irja (1991): *Naisten ja miesten palkkaerot ja palkkatyytyväisyys. Työ ja ihminen. Työympäristötutkimuksen aikakauskirja. 5 (3). 258-274.*
- Kasvio, A. (1994): *Työelämän muutos ja toimintatutkimus. Sosiologia. 31 (1). 24-34.*
- Kasvio, A. ja Nieminen, A. (1999) *Kilpailu työstä: tutkimus globalisaatiosta, maailmanlaajuisesta työpaikkakilpailusta ja Suomen mahdollisuuksista*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kauppinen, K. ja Ojala, L. (1999) *Tasa-arvoinen ja hyvä työpaikka. Tilaa-araportti. Weilin & Göös.*
- Korkeamäki, O., Kyrrä, T. & Luukkonen, A. (2004) *Miesten ja naisten palkkaerot yksityisellä sektorilla. VATT-keskustelualoitteita 327*. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.
- Kotter, J.P. (1996) *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kuula, A. (1994) *Tutkimuksessa käytetty metodologia. Teoksessa Kasvio A., Nakari R., Kalliola, S., Kuula A., Pesonen I., Rajakallio H. ja Syvänen S. Uudistumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämistä. Tampere: Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tutkimuslaitos. Sarja T-julkaisuja 14/1994.*
- Lahti, C., Tarumo, S. & Vartiainen, M. (2004) *Palkkausjärjestelmien kehittäminen*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- LeBlanc, P.V.; Mulvey, P.W. (1998) *How American workers see rewards of work. Compensation and Benefits Review, 30:1, 24-29.*
- Lehto, A-M. & Sutela, H. (2004) *Uhkia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2003*. Helsinki: Tilastokeskus.
- McShane, S. L. (1990) *Two Tests of Direct Gender Bias in Job Evaluation Ratings. Journal of Occupational Psychology. 63.*
- Mulvey, P.W. ; Le Blanc, P.V.; Heneman, R.L.; McInerney, M. (2002) *The Knowledge of Pay Study: E-mails from the Frontline*. Scottsdale: Worldatwork.
- Murphy, K. ja Cleveland, J. (1995). *Understanding performance appraisal. Social, organizational and goal-based perspective*. Thousand Oaks: Sage.
- Mäkelä, K. (toim.) (1998) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Niinistö, K. (1984) *Aikuiskoulutus ja sen evaluointi. Uusia sovelluksia lähinnä tulkinnallisesta näkökulmasta. Valtion koulutuskeskus, Julkaisusarja B nro 23*. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Nummijärvi, Anja (2004) *Palkkasyrjintä. Oikeudellinen tutkimus samapalkkaisuuslainsäädännön sisällöstä ja toimivuudesta*. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Nurmela, K., Hakonen, N., Hulkko K., Kuula T. ja Matti Vartiainen (1999) Miten tulospalkkaus Suomessa toimii? 40 toteutustapaa tutkineen hankkeen loppuraportti. Espoo: Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio.

Otala, L. ja Vartiainen, M. (1998) Kehittymistä ja suoritusten parantumista tukevat palkitsemisjärjestelmät. Teoksessa Aro, T. ja Matikainen, E. (toim.) Työkyky hallintaan – suunnitelmat käytännön toiminnaksi. Helsinki: Työterveyslaitos.

Patton, M. (1990) *Qualitative evaluation and research methods*. Toinen painos. Newbury Park: Sage.

Perustuslaki 1999/731.

Petäjaniemi, T. (2004) Selvitys hallituksen samapalkkaisuusohjelman rakentamisen edellytyksistä yhdessä työmarkkinaosapuolten kanssa. Selvityshenkilön raportti. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.

Reskin, B., F. (1991) *Bringing the Men Back In: Sex Differentiation and the Devaluation of Womens Work*. Teoksessa Lorber, J. ja Farrel, S. (toim.) *The Social Construction of Gender*. Newbury Park, C.A: Sage.

Rikoslaki, työrikokset 2004/302.

Robbins, S.P. (2001) *Organizational Behavior*. 9. painos. New Jersey: Prentice-Hall.

Silverman, D. (1985) *Qualitative methodology & Sociology: Describing the Social World*. Gower: Aldercot.

Spenner, K. (1990) Skill. Meanings, Methods, and Measures. *Work and Occupations*. 17 (4).

Stake, R. (1995): *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, London: Sage.

Steinberg, R. (1990) Social Construction of Skill. Gender, Power and comparable Worth. *Work and Occupations*. 17(4).

Steinberg, R. and Haignere, L. (1987) *Equitable Compensation: Methodological Criteria for comparable Worth*. Teoksessa Bose, C. and Spitze, G. (toim.) *Ingredients for Women's Employment Policy*. State University of New York.

Suomen työnantajain keskusliitto (1987) *Palkkauksen käsikirja*. Toinen uudistettu painos. Jyväskylä: Teollisuuden kustannus.

Sydänmaanlakka, P. (2000) *Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. ja Saari, S. (1994) *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä.

Tasa-arvolain uudistamistoimikunnan mietintö (2002) *Komiteamietintö 2002:9*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Tasa-arvolaki 1986/609.

Teollisuus ja työnantajat (1994) *Palkitse pätevydestä ja suorituksesta*. Teollisuus ja työnantajat. TT-kustannustieto Oy.

Tilastokeskus (2001) *Koulutusluokitus 2000*. 12. uusittu laitos. Helsinki: Tilastokeskus.

Tilastokeskus (2003) Naiset ja miehet Suomessa 2003. Sukupuolten tasa-arvo 2003. Helsinki: Tilastokeskus.

Tilastokeskus (2005): Stat fin –tilastopalvelu. <http://statfin.stat.fi> Viitattu 19.8.2005.

Työarviointityöryhmän raportti (1992) Työn vaativuuden arvioinnin kehittäminen. Valtion painatuskeskus.

Työmarkkinakeskusjärjestöjen työarviointijärjestelmien seurantaryhmä TASE (2003) Illuusiosta todelliseen. Opas työn vaativuuden arviointijärjestelmän kehittämiseksi. Helsinki.

Työsopimuslaki 2001/55.

Vaherva, T. (1988) Yrityskoulutuksen laaja-alaisesta arvioinnista. Teoksessa: Peltomäki, A., (toim.) Tuloksellinen koulutus. Turku: Aavaranta-sarja 9.

Valtiontalouden tarkastusvirasto. (2002) Uudet palkkausjärjestelmät valtionhallinnossa. Tarkastuskerromus no. 36. Helsinki: Yliopistopaino.

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

Vartiainen, J. (2001) Sukupuolten palkkaeron tilastointi ja analyysi. Tasa-arvojulkaisuja 2001:7. Tasa-arvovaltuutetun toimisto. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. Helsinki: Edita Oyj.

Vuorinen, J., Rosengren P., Uhmavaara H., Koskensalmi S., Peltomäki, M. & Takala, H. (1993) Mitä työ vaatii? Kokeilututkimus työn vaativuuden arviointijärjestelmien kehittämiseksi. Helsinki: Työmarkkinoiden keskusjärjestöjen työarviointityöryhmä.

Yhdistyneiden kansakuntien ihmisoikeuksien yleismaailmallinen julistus. 10.12.1948.

Yin, R.K. (1989) Case Study Research – Design and Methods. London: Sage.

Yin, R.K. (1994) Case Study Research – Design and Methods. Toinen painos. Thousand Oaks, London: Sage.

## Liite 1 Kyselylomake



# Kysely palkkausjärjestelmän kehittämisestä ja toimivuudesta

**Hyvä vastaaja,**

tämä **organisaation X:n henkilöstölle** tarkoitettu kysely tehdään palkkausjärjestelmän toimivuuden ja vaikutusten arvioimiseksi. Kyselyvastausten ja haastattelujen perusteella Teknillisen korkeakoulun tutkijat arvioivat palkkauksen toimivuutta ja soveltamistapaa sekä esittävät kehittämissuosituksia. Samanlainen kysely toteutetaan useissa muissa valtion organisaatioissa. Tässä kyselyssä kerätään aineistoa myös väitöskirjatutkimuksiin, jotka selvittävät esimerkiksi esimiesten roolia palkkausjärjestelmän soveltajina.

Tämä kyselylomake on tarkoitettu **muussa kuin esimiesasemassa olevalle henkilöstölle**. Lomakkeessa oleva koodi auttaa tutkijoita yhdistämään eri lähteistä ja eri aikoina saadut tiedot toisiinsa. Kaikkia tietoja käsitellään ehdottoman **luottamuksellisesti**. Saatuja vastauksia käsittelevät ainoastaan organisaation ulkopuoliset, Teknillisen korkeakoulun tutkijat. Tutkimustulokset raportoidaan yleisellä tasolla siten, että niistä ei millään tavoin voida tunnistaa tai päätellä yksittäisten vastaajien henkilöllisyyttä.

**Tulosten edustavuuden ja luotettavuuden kannalta vastauksesi on todella tärkeä.** Kyselyn täyttäminen kestää noin 30 minuuttia. Vastattuasi sulje lomake oheiseen palautuskuoreen postita suoraan tutkijoille. **Vastausaika on xx.xx.xxxx asti**, mutta voit vastata vaikka heti.

Lisätietoja kyselystä saat organisaatiosi yhteyshenkilöltä henkilö XX ja TTK:n tutkijaryhmältä.

Tutkijaryhmän yhteyshenkilö:

Henkilö XX, BIT Tutkimuskeskus, PL 5500, 02015 TTK, puh. xxx xxx xxxx, faksi (09) 451 5002, sähköposti: etunimi.sukunimi@hut.fi

Sisällys

1. Taustatiedot
2. Tehtävän vaativuuden ja henkilökohtaisen suoriutumisen arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän kehittäminen
3. Palkkausjärjestelmän tuntemus
4. Palkkausjärjestelmään liittyvät menettelytavat
5. Palkkausjärjestelmään liittyvä esimiestyö
6. Tyytyväisyys palkkausjärjestelmään
7. Palkkausjärjestelmän vaikutukset

## 1. TAUSTATIEDOT

### 1. Ikäsi

alle 25 v.	1
25-34 v.	2
35-44 v.	3
45-54 v.	4
55 v. tai yli	5

### 2. Sukupuolesi

Mies	1
Nainen	2

### 3. Siviilisäätysi

naimaton	1
avoliitossa	2
avioliitossa	3
eronnut	4
leski	5

### 4. Huollettavanasi olevien alle 18-vuotiaiden lasten lukumäärä

\_\_\_\_\_

### 5. Peruskoulutuksesi taso

Kansakoulu	1
Keskikoulu tai peruskoulu	2
Ylioppilastutkinto	3

### 6. Ammatillisen koulutuksesi taso

Ei mitään	1
Ammattikoulututkinto	2
Opistotason tutkinto	3
Ammattikorkeakoulututkinto	4
Korkeakoulu- tai yliopistotutkinto	5
Muu, mikä _____	6

### 7. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi?

\_\_\_\_\_ vuotta, \_\_\_\_\_ kuukautta

### 8. Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä työtehtävässasi?

\_\_\_\_\_ vuotta, \_\_\_\_\_ kuukautta

### 9. Mikä on tehtävänimikkeesi?

\_\_\_\_\_

### 10. Nimeä lähin esimiehesi

\_\_\_\_\_

### 11. Nimeä yksikkö tai osasto, jossa työskentelet

\_\_\_\_\_

### 12. Onko työsuhteesi

Vakinainen	1
Määräaikainen	2

### 13. Onko työsuhteesi

Kokoaikainen	1
Osa-aikainen	2

### 14. Mikä on tehtäväkohtaisen palkanosassa tehtävän vaativuusluokituksen mukainen vaativuustasosi?

\_\_\_\_\_

### 15. Perustuuko henkilökohtainen palkanosasi suoriutumisen arvioinnissa tehtävään pisteytykseen?

Kyllä	1
Ei	2

### 16. Mikäli henkilökohtainen palkanosasi perustuu pisteytykseen, mikä oli edellisen suoriutumisen arviointisi pistemäärä?

\_\_\_\_\_ pistettä

### 17. Kuinka monta tuntia on säännöllinen (normaali) viikoittainen työaikasi ilman ylityötä? \_\_\_\_\_ tuntia

**2. TEHTÄVÄN VAATIVUUDEN JA HENKILÖKOHTAISEN SUORIUTUMISEN ARVIOINTIIN PERUSTUVAN PALKKAUSJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN**

<b>Arvioi, mikä merkitys seuraavilla tekijöillä oli palkkausjärjestelmän kehittämisessä työpaikallasi</b>	Erittäin vähän merkitystä	Melko vähän merkitystä	Siltä väliltä	Melko paljon merkitystä	Erittäin paljon merkitystä	En osaa sanoa tai en tiedä
18. Muissakin organisaatioissa kehitettiin tehtävän vaativuuden ja henkilökohtaisen suoriutumisen arviointiin perustuvia palkkausjärjestelmiä	1	2	3	4	5	9
19. Työ- /virkaehtosopimus velvoitti / suositti uudistamaan tehtäväkohtaista palkanosaa tehtävän vaativuuden arviointiin perustuvaksi	1	2	3	4	5	9
20. Työ- /virkaehtosopimus velvoitti / suositti henkilökohtaisen palkanosan kehittämistä	1	2	3	4	5	9
21. Organisaation tavoitteissa tapahtuneet muutokset edellyttivät palkkausjärjestelmän kehittämistä	1	2	3	4	5	9
22. Organisaation toiminnassa tai rakenteissa tapahtuneet muutokset edellyttivät palkkausjärjestelmän kehittämistä	1	2	3	4	5	9

<b>Arvioi, mikä merkitys seuraavilla tavoitteilla oli palkkausjärjestelmän kehittämisessä työpaikallasi</b>	Erittäin vähän merkitystä	Melko vähän merkitystä	Siltä väliltä	Melko paljon merkitystä	Erittäin paljon merkitystä	En osaa sanoa tai en tiedä
23. Halu tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista	1	2	3	4	5	9
24. Halu pitää hyvät työntekijät talossa	1	2	3	4	5	9
25. Halu varmistaa entistä tasa-arvoisempi palkkaus	1	2	3	4	5	9
26. Halu varmistaa entistä oikeudenmukaisempi palkkaus	1	2	3	4	5	9
27. Halu kannustaa henkilöstöä etenemään entistä vaativampiin tehtäviin	1	2	3	4	5	9
28. Halu kannustaa henkilöstöä kehittämään osaamistaan	1	2	3	4	5	9
29. Halu kannustaa henkilöstöä tekemään työnsä entistä tehokkaammin	1	2	3	4	5	9

<b>Miten suhtauduit palkkausjärjestelmän kehittämiseen sen eri vaiheissa?</b>	Hyvin kielteisesti	Jokseenkin kielteisesti	Siltä väliltä	Jokseenkin myönteisesti	Hyvin myönteisesti	En osaa sanoa tai en ollut silloin talossa
30. Kun kuulin ensimmäisen kerran kehittämisen käynnistämisestä	- 2	1	0	+ 1	+ 2	9
31. Kun uutta palkkausjärjestelmää rakennettiin	- 2	1	0	+ 1	+ 2	9
32. Kun sopimus uuden palkkausjärjestelmän käyttöönotosta syntyi	- 2	1	0	+ 1	+ 2	9

33.	Kun sain tietää oman tehtäväni vaatavuustason	- 2	1	0	+ 1	+ 2	9
34.	Kun sain kuulla ensimmäisen omaa suoriutumistani koskevan arvion	- 2	1	0	+ 1	+ 2	9
35.	Kun sain tietää, ettei kenenkään palkka laske	- 2	1	0	+ 1	+ 2	9
36.	Kun minulle maksettiin ensimmäisen kerran palkkaa uuden palkkausjärjestelmän mukaisesti	- 2	1	0	+ 1	+ 2	9
37.	Tällä hetkellä	- 2	1	0	+ 1	+ 2	9

<b>Uudistuksen vaikutukset palkkaan</b>		Kyllä	Ei
38.	Palkkani nousi uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton seurauksena	1	2
39.	Olen uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen siirtynyt uusiin, entistä vaativampiin tehtäviin	1	2
40.	Tehtäväkohtaisessa palkanosassani on tehty tehtäväni vaatavuuden kasvua vastaavat korjaukset	1	2
41.	Olen uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen siirtynyt uusiin, vaatavuudeltaan samantasoisin tehtäviin	1	2
42.	Henkilökohtaisen suoriutumiseni työssä on arvioitu kehittyneen myönteiseen suuntaan palkkausjärjestelmäuudistuksen jälkeen	1	2
43.	Henkilökohtaisessa palkanosassani on tehty suoriutumiseni kasvua vastaavat korjaukset	1	2

<b>Väittämiä palkkausjärjestelmän kehittämisen prosessista</b>	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa tai en tiedä	
44.	Palkkausjärjestelmän kehittäminen suunniteltiin hyvin ennen kehittämisen prosessin käynnistämistä	1	2	3	4	5	9
45.	Kehittäminen toteutettiin selkeiden pelisääntöjen mukaan	1	2	3	4	5	9
46.	Eri osapuolten näkemykset otettiin riittävästi huomioon	1	2	3	4	5	9
47.	Tehtyjä ratkaisuja voitiin muuttaa, jos muutokselle oli hyvät perusteet	1	2	3	4	5	9
48.	Kehittäminen sujui ilman suuria erimielisyyksiä	1	2	3	4	5	9
49.	Epäluottamus työnantajan edustajien ja henkilöstön välillä vaikeutti kehittämistyötä	1	2	3	4	5	9
50.	Henkilöstöryhmien väliset ristiriidat vaikeuttivat kehittämistyötä	1	2	3	4	5	9
51.	Kehittämisessä kiinnitettiin huomiota siihen, että <i>tehtävän vaatavuuden arviointijärjestelmä</i> kohtelisi tasapuolisesti naisia ja miehiä	1	2	3	4	5	9
52.	Kehittämisessä kiinnitettiin huomiota siihen, että <i>henkilökohtainen palkanosa</i> kohtelisi tasapuolisesti naisia ja miehiä	1	2	3	4	5	9
53.	Kehittämisestä tiedotettiin henkilöstölle riittävästi	1	2	3	4	5	9

54.	Sain itse riittävästi tietoa kehittämisen etenemisestä	1	2	3	4	5	9
55.	Uusi palkkausjärjestelmä otettiin käyttöön vasta, kun kaikki osapuolet saattoivat sen hyväksyä	1	2	3	4	5	9
56.	Uudesta palkkausjärjestelmästä järjestettiin riittävästi koulutusta	1	2	3	4	5	9
57.	Sain itse riittävästi koulutusta uudesta palkkausjärjestelmästä	1	2	3	4	5	9

### 3. PALKKAUSJÄRJESTELMÄN TUNTEMUS

Järjestelmän tarkoitus ja rakenne	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa tai en tiedä
58. Tunnen palkkausjärjestelmämme riittävän hyvin	1	2	3	4	5	9
59. Tiedän, mitä asioita tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmällä tavoitellaan	1	2	3	4	5	9
60. Tiedän, mitä asioita henkilökohtaisen suoriutumisen arvioinnilla tavoitellaan	1	2	3	4	5	9
61. Tiedän, millä perusteilla palkankorotuksista päätetään	1	2	3	4	5	9
62. Tunnen organisaatiomme tehtävien vaativuustekijät	1	2	3	4	5	9
63. Tunnen perusteet, joilla organisaatiomme tehtävät on sijoitettu eri vaativuustasolle	1	2	3	4	5	9
64. Tunnen organisaatiomme tehtävien vaativuustasot	1	2	3	4	5	9
65. Tunnen organisaatiomme toimintastrategian ja keskeiset tavoitteet	1	2	3	4	5	9
66. Tiedän, miten henkilökohtaiset suoritustavoitteeni liittyvät organisaation tavoitteisiin	1	2	3	4	5	9
67. Tunnen perusteet, joilla henkilökohtainen palkanosani määräytyy	1	2	3	4	5	9
68. Tiedän, miten suoriutumistani mitataan	1	2	3	4	5	9
69. Tiedän, mitä minun pitää tehdä saadakseni palkankorotuksen	1	2	3	4	5	9
70. Tiedän, miten voin vaikuttaa palkkani suuruuteen	1	2	3	4	5	9
71. Palkkani määräytyminen on liian tulkinnanvaraista	1	2	3	4	5	9
72. Tällä hetkellä palkkausjärjestelmä on sellaisenaan riittävän hyvä	1	2	3	4	5	9
73. Tarvitsisin enemmän tietoa palkkausjärjestelmästä, jotta osaisin arvioida sitä	1	2	3	4	5	9

#### 4. PALKKAUSJÄRJESTELMÄÄN LIITTYVÄT MENETTELYTAVAT

<b>Kun työpaikallani tehdään palkkausjärjestelmää koskevia päätöksiä, ylin johto...</b>	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa tai en tiedä
74. Pitää johdonmukaisesti kiinni sovitusta menettelytavoista	1	2	3	4	5	9
75. Ei suosi ketään	1	2	3	4	5	9
76. Ei tavoittele vain omaa etuaan	1	2	3	4	5	9
77. Ottaa kaikkien näkemykset riittävästi huomioon	1	2	3	4	5	9
78. Kerää tarkkaa tietoa päätösten tueksi	1	2	3	4	5	9
79. Kykenee korjaamaan virheelliseksi osoittautuvat päätökset	1	2	3	4	5	9
80. Toimii reilusti	1	2	3	4	5	9
81. Kohtelee työntekijöitä arvostavasti	1	2	3	4	5	9
82. Kunnioittaa kaikkien työntekijöiden oikeuksia	1	2	3	4	5	9
83. Huolehtii sukupuolten tasapuolisesta kohtelusta	1	2	3	4	5	9
84. On aidosti kiinnostunut henkilöstön näkemyksistä	1	2	3	4	5	9
85. Ei valehtele tai pimitä tietoa	1	2	3	4	5	9

<b>Tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä</b>	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa tai en tiedä
86. Työpaikallamme käytössä oleva tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä on reilu	1	2	3	4	5	9
87. Sillä, mitä tehtävän vaativuuden arvioinnissa pisteytetään, ei ole yhteyttä tehtävien todelliseen vaativuuteen	1	2	3	4	5	9
88. Käytössä olevat tehtävän vaativuustekijät riittävät kuvaamaan kaikkien töiden vaativuuden	1	2	3	4	5	9
89. Tehtäväni vaativuus ei tule kokonaisuvaltaisesti kuvatuksi nykyisillä vaativuustekijöillä	1	2	3	4	5	9
90. Olen itse voinut vaikuttaa tehtäväkuvaukseen, jonka perusteella tehtäväni vaativuus on arvioitu	1	2	3	4	5	9
91. Tehtävien vaativuus arvioidaan samalla tavalla riippumatta yksiköstä ja siitä, ketkä arvioinnin suorittavat	1	2	3	4	5	9
92. Tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmä mahdollistaa vaativuudeltaan erilaisten töiden erottelun	1	2	3	4	5	9
93. Tehtävien vaativuuden arvioijat tuntevat organisaatiomme työt ja niiden vaativuuden	1	2	3	4	5	9
94. Tehtävien vaativuuden arvioijat käyttävät arviointijärjestelmää niiden työntekijöiden palkitsemiseen, joista he pitävät	1	2	3	4	5	9

95.	Tehtävien vaativuuden arvioijat käyttävät arviointijärjestelmää työntekijöiden uhkailemiseen	1	2	3	4	5	9
96.	Tehtävien vaativuuden arvioijat arvioivat työtä tekevän henkilön persoonallisuutta tehtävien vaativuuden sijaan	1	2	3	4	5	9
97.	Uskon, että tehtävän vaativuuden arvioijat yrittävät parhaansa oikeudenmukaisen ja objektiivisen arvion aikaansaamiseksi	1	2	3	4	5	9
98.	Tehtävän vaativuuden arvioijat käyttävät arviointijärjestelmää niiden työntekijöiden rankaisemiseen, joista he eivät pidä	1	2	3	4	5	9
99.	Tehtävän vaativuudella ei ole vaikutusta palkankorotuksiin	1	2	3	4	5	9
100.	Oman tehtäväni vaativuus on arvioitu oikeudenmukaisesti	1	2	3	4	5	9

<b>Henkilökohtaisen palkanosan määrittelytapa</b>	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa tai en tiedä
101. Työpaikallamme käytössä oleva henkilökohtaisen palkanosan määrittelytapa on reilu	1	2	3	4	5	9
102. Henkilökohtaisen palkanosan määrittelytavalla <i>ei ole</i> yhteyttä henkilön todelliseen pätevyYTEEN tai työssä suoriutumiseen	1	2	3	4	5	9
103. Henkilökohtaisen palkanosan määrittelytapa mahdollistaa hyvien ja huonojen suoriutujien erottelun	1	2	3	4	5	9
104. Esimieheni käyttää henkilökohtaista palkanosaa niiden työntekijöiden palkitsemiseen, joista pitää	1	2	3	4	5	9
105. Esimieheni käyttää henkilökohtaista palkanosaa työntekijöiden uhkailemiseen	1	2	3	4	5	9
106. Esimieheni arvioi alaistensa persoonallisuutta hänen työssä suoriutumisansa tai pätevyytensä sijaan	1	2	3	4	5	9
107. Olen havainnut naisten ja miesten välillä eroja tietyillä työssä suoriutumisen osa-alueilla	1	2	3	4	5	9
108. Esimieheni käyttää henkilökohtaista palkanosaa niiden työntekijöiden rankaisemiseen, joista ei pidä	1	2	3	4	5	9
109. Uskon, että hyvä suoriutuminen johtaa ennemmin tai myöhemmin palkankorotukseen	1	2	3	4	5	9
110. Oma suoriutumiseni on arvioitu oikeudenmukaisesti	1	2	3	4	5	9



Väittämiä palkkausjärjestelmästä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa tai en tiedä
111. Saan riittävästi tietoa palkkausjärjestelmästä	1	2	3	4	5	9
112. Tiedän, mistä saan tietoa palkkaukseen liittyvistä asioista	1	2	3	4	5	9
113. Organisaatiossamme ei keskustella palkkaukseen liittyvistä asioista	1	2	3	4	5	9
114. Keskustelemme työtovereiden kanssa usein palkkausjärjestelmään liittyvistä asioista	1	2	3	4	5	9
115. Vertailen usein palkkaani muissa organisaatioissa maksettaviin palkkoihin	1	2	3	4	5	9
116. Organisaatiossamme järjestetään henkilöstölle riittävästi palkkausjärjestelmään liittyvää koulutusta	1	2	3	4	5	9
117. Organisaatiossamme järjestetään esimiehille riittävästi palkkausjärjestelmään liittyvää koulutusta	1	2	3	4	5	9
118. Olen tyytyväinen yksikköni päällikön tapaan kertoa palkkausjärjestelmästä	1	2	3	4	5	9
119. Olen tyytyväinen ylimmän johdon tapaan kertoa palkkausjärjestelmästä	1	2	3	4	5	9
120. Olen tyytyväinen hallintoyksikön tapaan kertoa palkkausjärjestelmästä	1	2	3	4	5	9
121. Palkkausjärjestelmää käytettäessä noudatetaan reilua peliä	1	2	3	4	5	9
122. Palkkausjärjestelmää voidaan muuttaa, jos muutokselle on hyvät perusteet	1	2	3	4	5	9
123. Tiedän, kenelle voin esittää palkkausjärjestelmään liittyvät kehitysehdotukset	1	2	3	4	5	9
124. Tiedän, ketkä vastaavat palkkausjärjestelmän kehittämisestä	1	2	3	4	5	9

Minkälaiset mahdollisuudet arvioit ITSEL-LÄSI olevan seuraavissa työssäsi ja urallasi kehittämiseen liittyvissä asioissa nykyisen työnantajasi palveluksessa?	Erittäin heikot	Melko heikot	Kohtalaiset	Melko hyvät	Erittäin hyvät	En osaa sanoa tai en tiedä
125. Työsi sisältöön vaikuttaminen	1	2	3	4	5	9
126. Eteneminen nykyistä vaativampiin tehtäviin	1	2	3	4	5	9
127. Eteneminen johtotehtäviin	1	2	3	4	5	9
128. Pitkäjänteisen nousujohteisen uran luominen	1	2	3	4	5	9
129. Osaamiseni monipuolinen hyödyntäminen	1	2	3	4	5	9
130. Ammattitaitosi kehittäminen nykyisessä tehtävässäsi	1	2	3	4	5	9
131. Osaamiseni syventäminen tai laajentaminen työnantajan tarjoaman koulutuksen avulla	1	2	3	4	5	9

## 5. PALKKAUSJÄRJESTELMÄÄN LIITTYVÄ ESIMIESTYÖ

Arvioi lähimmän esimiehesi toimintaa	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa tai en tiedä
132. Lähin esimieheni pystyy vastaamaan hyvin palkkausta koskeviin kysymyksiini	1	2	3	4	5	9
133. Kun minulla on palkkaukseen liittyviä kysymyksiä, esimies ohjaa minut kääntymään henkilöstöhallinnon puoleen	1	2	3	4	5	9
134. Luotan lähimpään esimieheeni palkkaukseen liittyvissä asioissa	1	2	3	4	5	9
135. Pystyn käsittelemään työtehtäviini liittyviä asioita avoimesti lähimmän esimieheni kautta	1	2	3	4	5	9
136. Lähin esimieheni antaa usein palautetta siitä, miten suoriudun työtehtävissäni	1	2	3	4	5	9
137. Olen sopinut lähimmän esimieheni kanssa henkilökohtaisista suoritusavoitteistani	1	2	3	4	5	9
138. Lähin esimieheni varmistaa, että ymmärrän henkilökohtaiset suoritusavoitteeni ja mitä minun kannattaa tehdä saavuttaakseeni nämä tavoitteet	1	2	3	4	5	9
139. Lähin esimieheni varmistaa, että henkilökohtaiset suoritusavoitteeni ovat saavutettavissa/realistisia	1	2	3	4	5	9
140. Lähin esimieheni seuraa aktiivisesti henkilökohtaisten suoritusavoitteideni toteutumista	1	2	3	4	5	9
141. Lähin esimieheni varmistaa, että tiedän, miten suoriutumistani mitataan	1	2	3	4	5	9
142. Lähin esimieheni tuntee työni tarpeeksi hyvin voidakseen arvioida suoriutumistani niissä	1	2	3	4	5	9
143. Lähin esimieheni kysyy mielipidettäni arvioidessaan suoriutumistani	1	2	3	4	5	9
144. Lähin esimieheni kysyy mielipidettäni ennen kuin hän tekee päätöksiä minun työtäni koskevista asioista	1	2	3	4	5	9
145. Lähin esimieheni perustelee tekemänsä päätökset	1	2	3	4	5	9

Miten seuraavat tekijät mielestäsi vaikuttavat henkilökohtaisen suoriutumisen arvioinnin tekemiseen?	Vaikeuttaa paljon	Vaikeuttaa jonkin verran	Ei vaikuta	Helpottaa jonkin verran	Helpottaa paljon	En osaa sanoa tai en tiedä
146. Alainen on nainen	1	2	3	4	5	9
147. Alainen on mies	1	2	3	4	5	9
148. Alaisen kanssa on vaikea tulla toimeen	1	2	3	4	5	9
149. Alaisen töiden vähäinen tuntemus	1	2	3	4	5	9
150. Arvioitavien työsuoritusten suuri määrä	1	2	3	4	5	9

151. Organisaatiossa määritellyt henkilökohtaisen suoriutumisen /pätevyyden arviointikriteerit	1	2	3	4	5	9
152. Palkankorotuksiin varattu budjetti	1	2	3	4	5	9

## 6. TYYTYVÄISYYS PALKKAUSJÄRJESTELMÄÄN

Miten hyvin seuraavat palkkausjärjestelmään liittyvät asiat toimivat tällä hetkellä?	Erittäin huonosti	Melko huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Erittäin hyvin	En osaa sanoa tai en tiedä
153. Tehtäväkohtaiseen palkanosaan liittyvä tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä	1	2	3	4	5	9
154. Henkilökohtaiseen palkanosaan liittyvä henkilökohtaisen suoriutumisen arviointijärjestelmä	1	2	3	4	5	9
155. Tehtävien vaativuustekijät	1	2	3	4	5	9
156. Henkilökohtaisen palkanosan määrätymisperusteet	1	2	3	4	5	9
157. Tehtävän vaativuuden arvioinnin ohjeistus	1	2	3	4	5	9
158. Henkilökohtaisen suoriutumisen arvioinnin ohjeistus	1	2	3	4	5	9

Väitteitä palkkausjärjestelmästä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa tai en tiedä
159. Olen tyytyväinen ansiotasooni	1	2	3	4	5	9
160. Olen tyytyväinen palkkakehitykseeni	1	2	3	4	5	9
161. Olen tyytyväinen viime aikoina saamiini palkankorotuksiin	1	2	3	4	5	9
162. Esimieheni pystyy riittävästi vaikuttamaan palkkaani	1	2	3	4	5	9
163. Olen tyytyväinen tapaan, jolla palkankorotuksista päätetään	1	2	3	4	5	9
164. Olen tyytyväinen tapaan, jolla palkkasioita organisaatiossamme hoidetaan	1	2	3	4	5	9
165. Palkkaukseen liittyvät käytännöt ovat johdonmukaisia	1	2	3	4	5	9
166. Palkkaukseen liittyvät käytännöt kohtelevat tasa-arvoisesti miehiä ja naisia	1	2	3	4	5	9
167. Palkkaukseen liittyvät käytännöt ovat oikeudenmukaisia	1	2	3	4	5	9
168. Olen tyytyväinen mahdollisuuksiini korottaa palkkaani vaihtamalla tehtäviä	1	2	3	4	5	9
169. Olen tyytyväinen siihen, miten työt on sijoitettu eri vaativuusluokkiin	1	2	3	4	5	9
170. Olen tyytyväinen tapaan, jolla tehtävieni vaativuus arvioidaan	1	2	3	4	5	9

171. Eri tehtävien väliset palkkaerot ovat oikeudenmukaisia	1	2	3	4	5	9
172. Olen tyytyväinen siihen, missä määrin henkilökohtainen suoriutumiseni vaikuttaa palkkaani	1	2	3	4	5	9
173. Olen tyytyväinen tapaan, jolla henkilökohtainen suoriutumiseni arvioidaan	1	2	3	4	5	9

## 7. PALKKAUSJÄRJESTELMÄN VAIKUTUKSET

<b><u>Tehtävän vaativuuden</u> arviointijärjestelmän vaikutukset</b>	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa tai en tiedä
174. Tehtävän vaativuuden arviointiin perustuva tehtäväkohtainen palkanosa tukee mielestäni entistä paremmin organisaatiomme tavoitteita	1	2	3	4	5	9
175. Tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä on vähentänyt ristiriitoja henkilöstön välillä	1	2	3	4	5	9
176. Tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä on vähentänyt ristiriitoja esimiesten ja henkilöstön välillä	1	2	3	4	5	9
177. Tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä on lisännyt työpaineita	1	2	3	4	5	9
178. Tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä auttaa pitämään hyvät työntekijät talossa	1	2	3	4	5	9
179. Tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä on lisännyt palkkauksen tasaroisuutta	1	2	3	4	5	9
180. Tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä on lisännyt palkkauksen oikeudenmukaisuutta	1	2	3	4	5	9
181. Tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä on lisännyt palkkauksen kannustavuutta	1	2	3	4	5	9
182. Tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä on lisännyt henkilöstön halua kehittää omaa osaamistaan	1	2	3	4	5	9
183. Tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä on liian monimutkainen	1	2	3	4	5	9
184. Mielestäni vanha tehtäväkohtaisen palkanosan määräytymistapa oli parempi	1	2	3	4	5	9

<b><u>Henkilökohtaisen palkanosan</u> vaikutukset</b>	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa tai en tiedä
185. Nykyinen henkilökohtainen palkanosa tukee mielestäni entistä paremmin organisaatiomme tavoitteita	1	2	3	4	5	9

186. Nykyinen henkilökohtainen palkanosa on vähentänyt ristiriitoja	1	2	3	4	5	9
187. Nykyinen henkilökohtainen palkanosa on lisännyt työpaineita	1	2	3	4	5	9
188. Nykyinen henkilökohtainen palkanosa auttaa pitämään hyvät työntekijät talossa	1	2	3	4	5	9
189. Nykyinen henkilökohtainen palkanosa on lisännyt palkkauksen tasarvoisuutta	1	2	3	4	5	9
190. Nykyinen henkilökohtainen palkanosa on lisännyt palkkauksen oikeudenmukaisuutta	1	2	3	4	5	9
191. Nykyinen henkilökohtainen palkanosa on lisännyt palkkauksen kannustavuutta	1	2	3	4	5	9
192. Nykyinen henkilökohtainen palkanosa on lisännyt henkilöstön halua kehittää omaa osaamistaan	1	2	3	4	5	9
193. Nykyinen henkilökohtaisen palkanosan ansiosta oman tehtäväni tavoitteet ovat täsmentyneet	1	2	3	4	5	9
194. Nykyinen henkilökohtaisen palkanosan ansiosta saan palautetta siitä, kuinka hyvin suoriudun työssäni	1	2	3	4	5	9
195. Nykyinen henkilökohtainen palkanosa on liian monimutkainen	1	2	3	4	5	9
196. Mielestäni entinen henkilökohtaisen palkanosan määrätymistapa oli parempi	1	2	3	4	5	9

**Tähän voit kirjoittaa palkkausjärjestelmään liittyvät kehitysehdotuksesi ja palautetta tutkijoille. Tarvittaessa voit jatkaa paperin kääntöpuolelle.**

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

**KIITOS VASTAUKSISTASI!**

## Liite 2 Kyselyvastausten määriä vertailuryhmittäin

Seuraavissa taulukoissa on esitetty vastausten jakautuminen vertailuryhmittäin. Puutuneista tiedoista johtuen luvut vaihtelevat hieman eri vertailuryhmien osalta.

*Taulukko 72 Organisaatiokohtaiset vastausmäärät mallinnusvaiheen kyselyssä vuonna 2003*

<b>Organisaatio</b>	<b>Kokonaisotos</b>	<b>Vastausmäärä</b>	<b>Vastausprosentti</b>
Ulkoasiainministeriö	280	131	47 %
Turvatekniikan keskus	116	64	55 %
Ilmatieteen laitos	259	106	41 %
Geologian tutkimuskeskus	401	174	44 %
Suomen Akatemian hallintovirasto	119	41	35 %
Väestörekisterikeskus	108	58	54 %

*Taulukko 73 Organisaatiokohtaiset vastausmäärät arviointivaiheen kyselyssä vuonna 2005*

<b>Organisaatio</b>	<b>Kokonaisotos</b>	<b>Vastausmäärä</b>	<b>Vastausprosentti</b>
Ulkoasiainministeriö	257	68	26 %
Turvatekniikan keskus	113	64	57 %
Ilmatieteen laitos	225	62	28 %
Geologian tutkimuskeskus	396	128	32 %
Suomen Akatemian hallintovirasto	118	45	38 %
Väestörekisterikeskus	105	50	48 %

## Liite 3 Haastattelurungot

### Avainhenkilöt

#### 1. Taustatiedot

- Nimi, yksikkö, työtehtävät
- Kuinka pitkään olet ollut organisaation palveluksessa?

#### 2. Palkkausjärjestelmän uudistusprosessi

- Millainen palkkausjärjestelmä organisaatiossa oli lähtötilanteessa käytössä?
- Millainen rooli sinulla on ollut palkkausjärjestelmän uudistusprosessissa?
- Miten suhtauduit palkkausjärjestelmän uudistamiseen?
- Miten palkkausjärjestelmän uudistusprosessi eteni? Mitä eri vaiheita on erotettavissa?
- Miten palkkausjärjestelmän kehittäminen organisoitiin?
- Ketkä muodostivat kehittämisryhmän?
- Mistä palkkaukseen liittyvistä epäkohdista haluttiin eroon?
- Mitä tavoitteita palkkaus uudistukselle asetettiin?
- Millä perustein nykyiseen järjestelmään päädyttiin?
- Miten varmistettiin, että työn vaatavuuden arviointijärjestelmä kohtelee tasapuolisesti kaikkia sen piirissä olevia henkilöstöryhmiä?
- Miten varmistettiin, että työsuorituksen arviointijärjestelmä kohtelee tasapuolisesti kaikkia sen piirissä olevia henkilöstöryhmiä?
- Miten palkkausjärjestelmä rahoitettiin?
- Mikä palkkausjärjestelmän kehittämisessä ja käyttöönotossa onnistui hyvin?
- Missä epäonnistuttiin? Mitä olisi voinut tehdä toisin?
- Otettiin eri osapuolten näkemykset riittävästi huomioon uudistuksessa?
- Miten henkilöstö pidettiin ajan tasalla kehittämistyön etenemisestä?
- Mitä koulutusta järjestettiin ja kenelle?

#### 3. Työn vaatavuuden arviointi

- Miten tehtävien vaatavuuden arviointi toteutetaan? (Eri roolit: johto, esimies, työntekijä, palkkausjärjestelmän arviointi- ja kehittämisryhmä tms.)
- Miten on varmistettu, että työn vaatavuuden arvioinnin tekijät tuntevat arvioimansa työt?
- Mitkä ovat työn vaatavuuden arviointiperusteet?
- Kuinka monta vaatavuusluokkaa arviointiasteikossa on?
- Miten kyseisiin työn vaatavuuden arviointiperusteisiin on päädytty?
- Onko työn vaatavuuden arviointikriteereitä muutettu käyttöönoton jälkeen?
- Löytyykö työn vaatavuusluokituksessa eroja samaa työtä tekevien miesten ja naisten välillä?
- Kannustaako järjestelmä hakeutumaan uusiin tehtäviin?
- Onko miehillä ja naisilla samanlaiset mahdollisuudet vaihtaa tehtäviä?
- Tarkistetaanko työn vaatavuuden arviointien paikkansa pitävyys määräajoin?

#### 4. Työsuorituksen arviointi

- Miten työsuorituksen arviointi toteutetaan? (Eri roolit: johto, esimies, työntekijä)
- Miten on varmistettu esimiesten tekemien arviointien yhdenmukaisuus?
- Mitkä ovat työsuorituksen arvioinnissa käytettävät kriteerit ja arviointiasteikko?
- Ovatko suoriutumisen arviointikriteerit muuttuneet palkkausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen?
- Milloin ja miten usein suoriutumista arvioidaan?
- Mitä siirtymäkauden sopimuksia tai takuita on tai oli olemassa?
- Onko suoritusarvioinneille määritelty keskiarvorajoja?

#### 5. Palkkausjärjestelmän soveltaminen ja vaikutukset

- Miten palkkausjärjestelmän soveltamista seurataan? Mitä tietoja kerätään?
- Miten työn vaatavuuden arviointia seurataan?
- Miten suoriutumisen arviointia seurataan?
- Onko organisaatiossa palkkausjärjestelmän seurantaryhmää? Keitä siihen kuuluu?



- Miten samapalkkaisuus ja palkkauksen tasa-arvoisuus on pyritty varmistamaan?
- Miten erimielisyystilanteet järjestelmän soveltamisesta ratkaistaan?
- Miten palkkausjärjestelmästä viestitään? Mitkä tiedot ovat esimiesten ja mitkä henkilöstön saatavilla?
- Mitä palkkausjärjestelmään liittyvää koulutusta järjestetään vuosittain? (esimiehet, muu henkilöstö)
- Onko palkkausjärjestelmäuudistus edistänyt palkkauksen tasa-arvoa?
- Mitkä ovat palkkausjärjestelmän suurimmat kehittämiskohteet tulevaisuudessa?

## 6. Lopuksi

- Onko jotain jäänyt kysymättä? Haluatko sanoa tai painottaa vielä jotain?

## Esimiehet

### 1. Taustatiedot

- Nimi, yksikkö, työtehtävät
- Kuinka pitkään olet ollut organisaation palveluksessa?
- Alaisten lukumäärä

### 2. Palkkausjärjestelmän uudistusprosessi

- Miten suhtauduit palkkausjärjestelmän uudistamiseen?
- Onko oma suhtautumisesi muuttunut käyttöönoton jälkeen?
- Millainen rooli sinulla oli palkkausjärjestelmän uudistusprosessissa?
- Miten mielestäsi huolehdittiin siitä, että palkkausjärjestelmä kohtelee kaikkia tasapuolisesti? Kiinnitettiinkö tasa-arvoasioihin erityistä huomiota?
- Mistä palkkaukseen liittyvistä epäkohdista haluttiin eroon?
- Mitä tavoitteita palkkaus uudistukselle asetettiin?
- Otettiin eri osapuolten näkemykset riittävästi huomioon järjestelmän rakentamisvaiheessa?
- Saitko esittää omia mielipiteitäsi ja oliko niillä vaikutusta järjestelmän kehittämiseen?
- Miten henkilöstö pidettiin ajan tasalla uudistusprosessin etenemisestä?
- Minkälaista koulutusta esimiehille järjestettiin palkkausjärjestelmän soveltamiseen liittyen?
- Tuntevatko alaisesi palkkausjärjestelmän riittävän hyvin?
- Ovatko alaisesi tyytyväisiä palkkausjärjestelmään?

### 3. Työn vaativuuden arviointi

- Miten tehtävien vaativuuden arviointi toteutetaan?
- Miten on varmistettu, että työn vaativuuden arvioinnin tekijät tuntevat arvioimansa työt?
- Oletko tyytyväinen käytössä olevaan työn vaativuuden arviointijärjestelmään?
- Onko henkilöstöllä mahdollisuuksia vaihtaa tehtäviä ja nostaa vaativuusluokkaa?
- Kannustaako uusi palkkausjärjestelmä hakeutumaan uusiin tehtäviin?
- Onko miehillä ja naisilla samanlaiset mahdollisuudet vaihtaa tehtäviä?
- Millaisia urakehitysmahdollisuuksia näet alaisillasi olevan?

### 4. Työsuorituksen arviointi

- Miten työsuorituksen arviointi toteutetaan?
- Oletko saanut riittävästi ohjeistusta suoritusarviointien toteuttamiseen?
- Tunnetko omasta mielestäsi riittävän hyvin alaistesi suoriutumisen? Miten hankit siitä tietoa?
- Onko henkilöstöllä mahdollisuus vaikuttaa palkkaansa parantamalla työsuoritustaan?
- Onko suoriutumisen arviointi vaikeaa/ haasteellista?
- Mitä mieltä olet käytössä olevista arviointikriteereistä ja arviointiasteikosta?
- Onko suoritusarvioinneille määritelty keskiarvorajoja? Mielipide niistä?
- Koetko, että sinulla on riittävät mahdollisuudet vaikuttaa alaistesi palkkaan?

## 5. Palkkausjärjestelmän soveltaminen ja vaikutukset

- Onko palkkaus uudistukselle asetetut tavoitteet mielestäsi saavutettu?
- Pystytkö vastaamaan hyvin alaistesi palkkausta koskeviin kysymyksiin?
- Kaipaatko lisää tietoa ja koulutusta palkkausjärjestelmästä ja sen soveltamisesta? Millaista tietoa?
- Miten eri esimiesten tekemien suoritusarviointien yhdenmukaisuus on varmistettu?
- Keskustelevatko esimiehet keskenään suoritusarviointikriteereistä ja arviointiasteikon soveltamisesta?
- Onko palkkausjärjestelmä edistänyt palkkauksen tasa-arvoa?
- Mitkä ovat palkkausjärjestelmän suurimmat kehittämiskohteet tulevaisuudessa?

## 6. Lopuksi

- Onko jotain jäänyt kysymättä? Haluatko sanoa tai painottaa vielä jotain?

## Muussa kuin esimiesasemassa oleva henkilöstö

### 1. Taustatiedot

- Nimi, yksikkö, työtehtävät
- Kuinka pitkään olet ollut organisaation palveluksessa?

### 2. Palkkausjärjestelmän uudistusprosessi

- Miten suhtauduit palkkausjärjestelmän uudistamiseen?
- Onko oma suhtautumisesi muuttunut käyttöönoton jälkeen?
- Mistä palkkaukseen liittyvistä epäkohdista haluttiin eroon?
- Mitä tavoitteita palkkaus uudistukselle asetettiin?
- Kysyttiinkö ja otettiinkö henkilöstön näkemyksiä huomioon palkkausjärjestelmää kehitettäessä?
- Oliko sinulla mahdollisuutta vaikuttaa mielipiteilläsi järjestelmän kehittämiseen?
- Järjestettiinkö uudistuksesta riittävästi tiedotusta ja koulutusta?
- Pidettiinkö henkilöstö ajan tasalla kehittämisen etenemisestä?
- Tunnetko uuden palkkausjärjestelmän riittävän hyvin?

### 3. Työn vaativuuden arviointi

- Miten tehtävän vaativuuden arviointi toteutetaan? (kuka/ketkä, milloin, millä perustein?)
- Oletko päässyt vaikuttamaan oman tehtäväsi vaativuuden arviointiin?
- Mikä on oman tehtäväsi vaativuusluokka? Onko se mielestäsi määritelty oikein?
- Mitä on tehtävissä, jos et ole tyytyväinen tehtäväsi vaativuusluokitukseseen?
- Koetko, että sinulla on mahdollisuuksia siirtyä vaativampiin tehtäviin ja kannustaako uusi palkkausjärjestelmä hakeutumaan uusiin tehtäviin?
- Millaisia urakehitysmahdollisuuksia näet omalla kohdallasi?
- Onko miehillä ja naisilla samanlaiset mahdollisuudet vaihtaa tehtäviä?

### 4. Työsuorituksen arviointi

- Miten työsuorituksen arviointi tehdään?
- Tietääkö esimiehesi riittävän hyvin työssä suoriutumisesi, jotta hän voi tehdä arvioinnin?
- Onko esimiehelläsi riittävä tietämys suoriutumisesi?
- Koetko, että sinulla on mahdollisuus vaikuttaa palkkaasi parantamalla työsuoritustasi?
- Oletko kokenut työsuorituksen arvioinnin oikeudenmukaiseksi?
- Oletko ollut tyytyväinen omaan työsuorituksen arviointitulokseen?
- Mitä on tehtävissä, jos olet erimieltä omasta arvioinnistasi esimiehesi kanssa?
- Perusteleeko esimiehesi riittävän hyvin päätöksensä?
- Mitä mieltä olet käytössä olevista arviointikriteereistä ja arviointiasteikosta?
- Millaiset mahdollisuudet esimiehelläsi on vaikuttaa palkkaasi?

## 5. Palkkausjärjestelmän soveltaminen ja vaikutukset

- Onko palkkaus uudistukselle asetetut tavoitteet mielestäsi saavutettu?
- Pystyykö esimiehesi vastaamaan hyvin palkkausta koskeviin kysymyksiisi?
- Kaipaatko lisää tietoa ja koulutusta palkkausjärjestelmästä ja sen soveltamisesta? Millaista tietoa?
- Onko palkkausjärjestelmä edistänyt palkkauksen tasa-arvoa?
- Mitkä ovat palkkausjärjestelmän suurimmat kehittämiskohteet tulevaisuudessa?

## 6. Lopuksi

- Onko jotain jäänyt kysymättä? Haluatko sanoa tai painottaa vielä jotain?

## **Liite 4 Keskiarvomuuttujien kuvaukset**

Kyselyssä selvitettiin palkkausjärjestelmän kehittämiseen, toimivuuteen ja vaikutuksiin liittyviä asenteita useiden eri ulottuvuuksien avulla. Ulottuvuudet oli muodostettu joko yksittäisistä väittämistä tai useista väittämistä koostuvista keskiarvomuuttujista. Seuraavaksi kuvataan lyhyesti, mitä asioita kukin ulottuvuus mittaa.

### **Palkkausjärjestelmän kehittämisvaihe ja käyttöönotto**

#### *Ristiriidattomuus*

Ristiriidattomuus-ulottuvuus kuvaa palkkausjärjestelmän kehittämiseen ja käyttöönottoon liittyneen epäluottamuksen ja ristiriidattomuuden vähyyttä, ts. säilyikö kehittämisestä vastanneiden välillä yhteisymmärrys läpi kehittämis- ja käyttöönottoprosessin.

#### *Suunnitelmallisuus*

Ulottuvuus kuvaa sitä, kuinka suunnitelmallisesti ja yhteisiä pelisääntöjä noudattaen kehittämis- ja käyttöönottoprosessi toteutettiin vastaajien mielestä.

#### *Yhteistoiminnallisuus*

Ulottuvuus kuvaa vastaajien arvioita siitä, kuinka paljon eri osapuolten näkemykset otettiin kehittämisprosessissa huomioon ja kuinka paljon eri osapuolilla oli mahdollisuus vaikuttaa tehtyihin päätöksiin.

#### *Tasa-arvo*

Ulottuvuus kuvaa vastaajien arvioita siitä, kuinka tasa-arvo otettiin huomioon kehitettäessä ja käyttöönotettaessa niin työn vaatavuuden kuin henkilön pätevyyden ja työsuorituksen arviointiin perustuvaa järjestelmää.

#### *Koulutus*

Ulottuvuus kuvaa sitä, kuinka riittävänä vastaajat kokivat järjestetyn koulutuksen määrän palkkausjärjestelmän kehittämis- ja käyttöönottovaiheessa.

#### *Tiedotus*

Ulottuvuus kuvaa sitä, kuinka riittäväksi vastaajat kokivat palkkausjärjestelmään ja sen kehittämiseen liittyvän tiedotuksen järjestelmän kehittämis- ja käyttöönottovaiheessa.

### **Palkkausjärjestelmän toimivuus, soveltaminen, tuntemus ja järjestelmätyytyväisyys**

#### *Suhtautuminen ennen käyttöönottoa*

Ulottuvuus kuvaa vastaajien arvioita suhtautumisesta palkkausjärjestelmään ennen varsinaisen järjestelmän käyttöönottoa ts. kuullessaan uuden järjestelmän kehittämisestä, järjestelmän rakentamisvaiheessa sekä sopimuksen syntyessä uudesta järjestelmästä.

#### *Suhtautuminen käyttöönottovaiheessa*

Ulottuvuus kuvaa vastaajien arvioita suhtautumisestaan järjestelmään sen käyttöönottovaiheessa, ts. kun he saivat tietää oman tehtävänsä vaatavuustason, suoriutumista koskevan arvion ja kun heille maksettiin palkkaa ensimmäisen kerran uuden järjestelmän mukaisesti.

#### *Nykyisin*

Ulottuvuus kuvaa vastaajien asenteita palkkausjärjestelmää kohtaan kyselyn vastaushetkellä.

#### *Tehtäväkohtaisen palkanosan oikeudenmukaisuus*

Ulottuvuus kuvaa tehtäväkohtaisen palkanosan rakenteellista oikeudenmukaisuutta, ts. vaatavuuskriteerien kuvausvoimaa, erottelukykä ja järjestelmän reiluutta.

#### *Henkilökohtaisen palkanosan oikeudenmukaisuus*

Ulottuvuus kuvaa henkilökohtaisen palkanosan rakenteellista oikeudenmukaisuutta ts. järjestelmän koettua reiluutta, arviointien yhteyttä henkilön todelliseen suoriutumiseen ja kuinka hyvin palkanosan määrittelytapa pystyy erottelemaan hyvät ja huonot suoriutajat.

#### *Ei väärinkäyttöä tehtäväkohtaisen palkanosan soveltamisessa*

Ulottuvuus kuvaa sitä, kuinka epätodennäköisenä vastaajat pitävät tehtäväkohtaisen palkanosan soveltamiseen liittyvää suosimista, uhkailua tai muuta väärinkäyttöä.

#### *Ei väärinkäyttöä henkilökohtaisen palkanosan soveltamisessa*

Ulottuvuus kuvaa sitä, kuinka epätodennäköisenä vastaajat pitävät henkilökohtaisen palkanosan soveltamiseen liittyvää suosimista, uhkailua tai ns. ”pärstäkerroinvaikutusta” tai muuta väärinkäyttöä.

#### *Esimiestyön vuorovaikutteisuus*

Ulottuvuus kuvaa vastaajien arvioita lähiesimiehen kyvystä antaa perusteluja arviointaan, esimies-alaisuuden avoimuutta sekä esimiehen vuorovaikutteisuutta päätöstilanteissa.

#### *Esimiestyö suorituksen arvioinnissa*

Ulottuvuus kuvaa vastaajien arvioita esimiehensä työsuorituksen arviointiin liittyvistä taidoista. Näihin liittyvät esim. kyky palautteenantoon, suoritustavoitteiden asettamiseen, suoritustavoitteiden saavuttamisen seurantaan ja työntekijän työsuorituksen tuntemiseen.

#### *Koulutuksen riittävyys*

Ulottuvuus kuvaa sitä, kuinka riittäväksi vastaajat arvioivat palkkausjärjestelmään liittyvän koulutuksen.

#### *Palkkausjärjestelmän tavoitteiden tuntemus*

Ulottuvuus kuvaa vastaajien arvioita siitä, kuinka hyvin he kokevat tietävänsä palkkausjärjestelmälle asetetut tavoitteet.

*Työn vaativuuden arviointijärjestelmän tuntemus*

Ulottuvuus kuvaa sitä, miten hyvin vastaajat arvioivat tuntevansa työn vaativuuden arviointiin perustuvan palkanosan, siihen liittyvät vaativuustekijät ja niiden eri tasot.

*Henkilökohtaisen palkanosan tuntemus*

Ulottuvuus kuvaa sitä, miten henkilöt arvioivat tuntevansa miten työsuoritusta mitataan ja miten työsuorituksen arviointiin perustuva palkanosa määräytyy.

*Tyytyväisyys palkkaan ja palkkakehitykseen*

Ulottuvuus kuvaa vastaajien tyytyväisyyttä omaan palkkaan, palkkatasoon ja palkkakehitykseen.

*Tyytyväisyys palkka-asioiden hoitotapaan*

Ulottuvuus kuvaa vastaajien tyytyväisyyttä tapaan, jolla palkka-asioita organisaatiossa yleisesti hoidetaan, kuinka palkankorotuksista päätetään ja kuinka johdonmukaisia palkkausjärjestelmään liittyvät käytännöt ovat.

*Etenemismahdollisuudet*

Ulottuvuus kuvaa henkilön arvioita konkreettisista etenemismahdollisuuksista organisaatiossa.

*Kehittymismahdollisuudet*

Ulottuvuus kuvaa henkilön arvioita omista kehittymismahdollisuuksistaan, ts. mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan tai pätevyyttään koulutuksen ja kurssituksen avulla.

## Liite 5 Muodostettujen keskiarvomuuttujien sisällöt ja reliabiliteetit

### Palkkausjärjestelmän kehittämisvaihe

#### Käyttöönoton ja kehittämisen ristiriidattomuus

- Epäluottamus työnantajan edustajien ja henkilöstön välillä vaikeutti kehittämistyötä
- Henkilöstöryhmien väliset ristiriidat vaikeuttivat kehittämistyötä

	Mallinnusaineisto
Cronbach's Alpha	,657

#### Käyttöönoton ja kehittämisen suunnitelmallisuus

- Palkkausjärjestelmän kehittäminen suunniteltiin hyvin ennen kehittämissessin käynnistämistä
- Kehittäminen toteutettiin selkeiden pelisääntöjen mukaan

	Mallinnusaineisto
Cronbach's Alpha	,887

#### Käyttöönoton ja kehittämisen yhteistoiminnallisuus

- Eri osapuolten näkemykset otettiin riittävästi huomioon
- Tehtyjä ratkaisuja voitiin muuttaa, jos muutokselle oli hyvät perusteet

	Mallinnusaineisto
Cronbach's Alpha	,840

#### Tasa-arvon huomioiminen palkkausjärjestelmän kehittämisessä

- Kehittämisessä kiinnitettiin huomiota siihen, että tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä kohtelisi tasapuolisesti naisia ja miehiä
- Kehittämisessä kiinnitettiin huomiota siihen, että henkilökohtainen palkanosa kohtelisi tasapuolisesti naisia ja miehiä

	Mallinnusaineisto
Cronbach's Alpha	,940

#### Koulutus uudesta järjestelmästä sen käyttöönottovaiheessa

- Uudesta palkkausjärjestelmästä järjestettiin riittävästi koulutusta
- Sain itse riittävästi koulutusta uudesta palkkausjärjestelmästä

	Mallinnusaineisto
Cronbach's Alpha	,893



Tiedotus uudesta järjestelmästä ja kehittämisen etenemisestä käyttöönottovaiheessa

- Palkkausjärjestelmän kehittämisestä tiedotettiin henkilöstölle riittävästi
- Sain itse riittävästi tietoa kehittämisestä

	Mallinnusaineisto
Cronbach's Alpha	,875

### **Palkkausjärjestelmän toimivuus, soveltaminen, tuntemus ja järjestelmätyytyväisyys**

Suhtautuminen ennen palkkausjärjestelmän käyttöönottoa

- Kun kuulin ensimmäisen kerran kehittämisen käynnistämistä
- Kun uutta palkkausjärjestelmää rakennettiin
- Kun sopimus uuden palkkausjärjestelmän käyttöönotosta syntyi

	Mallinnusaineisto
Cronbach's Alpha	,843

Suhtautuminen palkkausjärjestelmään käyttöönottovaiheessa

- Kun sain tietää oman tehtäväni vaatavuustason
- Kun sain kuulla ensimmäisen omaa suoriutumistani koskevan arvion
- Kun minulle maksettiin ensimmäisen kerran palkkaa uuden palkkausjärjestelmän mukaisesti

	Mallinnusaineisto
Cronbach's Alpha	,816

Nykyisin (kyselyn vastaushetkellä)

- Miten suhtaudut palkkausjärjestelmään ja sen kehittämiseen tällä hetkellä?

Tyytyväisyys palkkaan ja palkkakehitykseen

- Olen tyytyväinen ansiotasooni
- Olen tyytyväinen palkkakehitykseeni
- Olen tyytyväinen viime aikoina saamiini palkankorotuksiin

	Mallinnusaineisto	Arviointiaineisto
Cronbach's Alpha	,920	,912

Tyytyväisyys tapaan, jolla palkka-asioita hoidetaan

- Olen tyytyväinen tapaan, jolla palkankorotuksista päätetään
- Olen tyytyväinen tapaan, jolla palkka-asioita organisaatiossamme hoidetaan
- Palkkaukseen liittyvät käytännöt ovat johdonmukaisia
- Palkkaukseen liittyvät käytännöt ovat oikeudenmukaisia

	Mallinnusaineisto	Arviointiaineisto
Cronbach's Alpha	,915	,921

#### Työn vaativuuden arvioinnin oikeudenmukaisuus

- Työpaikallamme käytössä oleva tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä on reilu
- Käytössä olevat tehtävän vaativuustekijät riittävät kuvaamaan kaikkien töiden vaativuuden
- Tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmä mahdollistaa vaativuudeltaan erilaisten töiden erottelun
- Tehtävieni vaativuus ei tule kokonaisvaltaisesti kuvatuksi nykyisillä vaativuustekijöillä (käännetty)

	Mallinnusaineisto	Arviointiaineisto
Cronbach's Alpha	,736	,704

#### Työn vaativuuden arviointi – ei väärinkäyttöä

- Tehtävien vaativuuden arvioijat käyttävät arviointijärjestelmää niiden työntekijöiden palkitsemiseen, joista he pitävät (käännetty)
- Tehtävien vaativuuden arvioijat käyttävät arviointijärjestelmää työntekijöiden uhkailemiseen (käännetty)
- Tehtävien vaativuuden arvioijat arvioivat työtä tekevän henkilön persoonallisuutta tehtävien vaativuuden sijaan (käännetty)
- Tehtävän vaativuuden arvioijat käyttävät arviointijärjestelmää niiden työntekijöiden rankaisemiseen, joista he eivät pidä (käännetty)

	Mallinnusaineisto	Arviointiaineisto
Cronbach's Alpha	,892	,876

#### Henkilökohtaisen palkanosan oikeudenmukaisuus

- Työpaikallamme käytössä oleva henkilökohtaisen palkanosan määrittelytapa on reilu
- Henkilökohtaisen palkanosan määrittelytavalla ei ole yhteyttä henkilön todelliseen suoriutumiseen/pätevyyteen (käännetty)
- Henkilökohtaisen palkanosan määrittelytapa mahdollistaa hyvien ja huonojen suoriutujien erottelun

	Mallinnusaineisto	Arviointiaineisto
Cronbach's Alpha	,728	,762

#### Henkilökohtainen palkanosa – ei väärinkäyttöä

- Esimieheni käyttää henkilökohtaista palkanosaa niiden työntekijöiden palkitsemiseen, joista pitää (käännetty)
- Esimieheni käyttää henkilökohtaista palkanosaa työntekijöiden uhkailemiseen (käännetty)
- Esimieheni arvioi alaistensa persoonallisuutta hänen työssä suoriutumisensa tai pätevyytensä sijaan (käännetty)
- Esimieheni käyttää henkilökohtaista palkanosaa niiden työntekijöiden rankaisemiseen, joista ei pidä (käännetty)

	Mallinnusaineisto	Arviointiaineisto
Cronbach's Alpha	,919	,894

#### Palkkausjärjestelmän yleinen tuntemus

- Tunnen palkkausjärjestelmämme riittävän hyvin
- Tiedän, mitä asioita tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmällä tavoitellaan
- Tiedän, mitä asioita henkilökohtaisen suoriutumisen arvioinnilla tavoitellaan

	Mallinnusaineisto	Arviointiaineisto
Cronbach's Alpha	,872	,878

#### Työn vaativuuden arviointijärjestelmän tuntemus

- Tunnen organisaatiomme tehtävien vaativuustekijät
- Tunnen perusteet, joilla tehtäväni on sijoitettu tälle vaativuustasolle
- Tunnen organisaatiomme tehtävien vaativuustasot

	Mallinnusaineisto	Arviointiaineisto
Cronbach's Alpha	,733	,869

#### Suoritusarviointijärjestelmän tuntemus

- Tunnen perusteet, joilla henkilökohtainen palkanosani määräytyy
- Tiedän, miten suoriutumistani mitataan

	Mallinnusaineisto	Arviointiaineisto
Cronbach's Alpha	,827	,831

#### Vuorovaikutus esimiestyössä

- Pystyn käsittelemään työtehtäviini liittyviä asioita avoimesti lähimmän esimieheni kanssa
- Lähin esimieheni kysyy mielipidettäni ennen kuin hän tekee päätöksiä minun työtäni koskevista asioista
- Lähin esimieheni perustelee tekemänsä päätökset

	Mallinnusaineisto	Arviointiaineisto
Cronbach's Alpha	,870	,848

#### Esimiestyö suorituksen arvioinnissa

- Lähin esimieheni antaa usein palautetta siitä, miten suoriudun työtehtävissäni
- Olen sopinut lähimmän esimieheni kanssa henkilökohtaisista suoritustavoitteistani
- Lähin esimieheni varmistaa, että henkilökohtaiset suoritustavoitteeni ovat saavutettavissa/realistisia
- Lähin esimieheni seuraa aktiivisesti henkilökohtaisten suoritustavoitteideni toteutumista
- Lähin esimieheni tuntee työni tarpeeksi hyvin voidakseen arvioida suoriutumistani

	Mallinnusaineisto	Arviointiaineisto
Cronbach's Alpha	,870	,869

#### Palkkausjärjestelmään liittyvän koulutuksen riittävyys

- Organisaatiossamme järjestetään henkilöstölle riittävästi palkkausjärjestelmään liittyvää koulutusta
- Organisaatiossamme järjestetään esimiehille riittävästi palkkausjärjestelmään liittyvää koulutusta

	Mallinnusaineisto	Arviointiaineisto
Cronbach's Alpha	,715	,713

#### Palkkausjärjestelmän vaikutukset (mitattiin yksittäisillä kysymyksillä)

##### Tehtäväkohtainen palkanosa

- Tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä on lisännyt palkkauksen tasa-arvoisuutta
- Tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä on lisännyt palkkauksen oikeudenmukaisuutta
- Tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä on lisännyt palkkauksen kannustavuutta

##### Henkilökohtainen palkanosa

- Nykyinen henkilökohtainen palkanosa on lisännyt palkkauksen tasa-arvoisuutta
- Nykyinen henkilökohtainen palkanosa on lisännyt palkkauksen oikeudenmukaisuutta
- Nykyinen henkilökohtainen palkanosa on lisännyt palkkauksen kannustavuutta

##### Etenemismahdollisuudet

- Eteneminen nykyistä vaativampiin tehtäviin
- Eteneminen johtotehtäviin
- Pitkäjänteisen nousujohteisen uran luominen

	Arviointiaineisto
Cronbach's Alpha	,898

##### Kehittyminen

- Osaamisesi monipuolinen hyödyntäminen
- Ammattitaitosi kehittäminen nykyisessä tehtävässäsi
- Osaamisesi syventäminen tai laajentaminen työnantajan tarjoaman koulutuksen avulla

	Arviointiaineisto
Cronbach's Alpha	,830

## **Liite 6 Kyselyanalyysien tulokset**

**Ulkoasiainministeriö**

Ulkoasiainministeriö	Henkilöstöryhmän mukaan							Sukupuolen mukaan							Palvelussuhteen pituuden mukaan										
	N	Esi- mies (Ka)	Ha- jonta	N	Työnteki- jä (Ka)	Ha- jonta	Sig	N	Nainen (Ka)	Ha- jonta	N	Mies (Ka)	Ha- jonta	Sig	N	Alle 5 v (ka)	Ha- jonta	N	5-15 v (Ka)	Ha- jonta	N	Yli 15 v (Ka)	Ha- jonta	Sig	
<b>Muuttuja</b>																									
<b>Vuosi 2004</b>																									
Kehittämisen suunnitelmallisuus	7	3,00	1,29	109	2,39	1,02	0,138	75	2,32	0,98	34	2,56	1,11	0,261	25	2,42	0,95	37	2,42	0,93	47	2,36	1,14	0,959	
Kehittämisen yhteistoiminnallisuus	7	3,36	0,90	116	2,49	0,95	0,020	82	2,42	0,90	34	2,65	1,07	0,247	27	2,31	0,86	38	2,47	0,86	51	2,59	1,07	0,486	
Tiedotus kehittämisessä	7	4,21	0,86	120	2,91	1,09	0,002	87	2,89	1,03	33	2,98	1,27	0,657	30	2,85	1,02	39	3,01	1,16	51	2,87	1,10	0,784	
Ristiriidattomuus	7	2,43	0,93	112	2,49	0,96	0,876	79	2,52	0,98	33	2,41	0,92	0,582	23	2,28	0,90	39	2,36	0,85	50	2,68	1,04	0,151	
Koulutus	6	4,08	0,92	118	2,93	1,12	0,015	84	2,88	1,10	34	3,06	1,17	0,436	28	2,75	1,28	40	3,28	1,04	50	2,76	1,04	0,057	
Tasa-arvo	6	3,92	1,20	96	3,19	1,12	0,128	67	3,01	1,06	29	3,62	1,15	0,013	20	3,03	1,02	34	3,51	1,05	42	3,01	1,18	0,111	
Suhtautuminen ennen käyttöönottoa	7	1,05	0,40	123	0,39	0,96	0,077	88	0,31	0,93	35	0,60	1,03	0,133	31	0,60	0,98	40	0,47	0,89	52	0,21	0,99	0,170	
Suhtautuminen käyttöönotettaessa	7	0,21	0,98	124	-0,14	0,97	0,348	89	-0,18	0,92	35	-0,05	1,11	0,521	32	-0,08	0,92	40	-0,03	0,91	52	-0,27	1,05	0,462	
Suhtautuminen vastaushetkellä	7	0,00	1,15	121	-0,34	1,24	0,480	86	-0,36	1,22	35	-0,29	1,30	0,764	30	-0,27	1,31	39	-0,36	1,22	52	-0,37	1,22	0,935	
<b>Vuosi 2004</b>																									
TVA rakenteen oikeudenmukaisuus	7	3,07	0,98	120	2,58	0,76	0,102	86	2,54	0,75	34	2,68	0,77	0,343	31	2,77	0,78	38	2,64	0,74	51	2,42	0,74	0,105	
Heko rakenteen oikeudenmukaisuus	7	3,71	0,95	112	3,21	0,89	0,150	79	3,15	0,91	33	3,36	0,84	0,254	27	3,44	0,81	36	3,31	0,90	49	3,01	0,90	0,092	
Ei väärinkäyttöä TVA:n soveltamisessa	6	3,88	0,74	111	3,36	1,04	0,232	79	3,31	1,09	32	3,49	0,87	0,412	27	3,49	1,01	36	3,51	0,92	48	3,17	1,11	0,250	
Ei väärinkäyttöä HEKO:n soveltamisessa	7	4,10	0,87	111	4,17	0,98	0,836	81	4,22	0,94	30	4,06	1,09	0,449	28	4,44	0,76	37	4,30	0,83	46	3,91	1,15	0,049	
Esimiestyön vuorovaikutteisuus	7	4,43	0,53	116	4,01	0,97	0,260	84	4,03	0,90	32	3,96	1,13	0,724	30	4,11	0,77	36	4,14	0,91	50	3,86	1,10	0,331	
Esimiestyö suorituksen arvioinnissa ja seurannassa	7	4,29	0,53	117	3,53	0,92	0,034	85	3,52	0,87	32	3,55	1,05	0,873	31	3,61	0,91	36	3,74	0,83	50	3,34	0,96	0,120	
Palkkausjärjestelmän tavoitteiden tuntemus	7	4,29	0,76	121	3,27	0,89	0,004	86	3,12	0,89	35	3,64	0,78	0,009	31	3,13	0,78	39	3,51	0,93	51	3,17	0,90	0,117	
Työn vaativuuden arviointijärjestelmän tuntemus	7	3,90	0,79	120	2,99	0,94	0,013	85	2,84	0,93	35	3,33	0,88	0,003	31	2,75	0,86	38	3,11	0,97	51	3,03	0,96	0,256	
Henkilökohtaisen palkanosan tuntemus	7	4,57	0,45	120	3,35	1,07	0,003	85	3,29	1,05	35	3,51	1,11	0,293	31	3,55	0,80	38	3,62	1,11	51	3,04	1,11	0,019	
Tyytyväisyys palkkaan ja palkka-kehitykseen	7	2,19	0,81	119	2,19	1,01	0,991	87	2,21	1,02	32	2,12	0,98	0,689	31	2,33	1,08	37	1,99	0,93	51	2,24	1,01	0,337	
Tyytyväisyys palkka-asioiden hoitotapaan	7	2,99	1,13	113	2,27	0,91	0,047	81	2,24	0,88	32	2,32	1,01	0,676	27	2,53	1,01	36	2,19	0,82	50	2,18	0,91	0,217	
Koulutus riittävyys	6	3,75	1,04	115	3,06	0,92	0,075	84	2,99	0,93	31	3,23	0,88	0,231	28	2,95	0,85	37	3,03	0,94	50	3,14	0,94	0,656	
<b>Vuosi 2005</b>																									
TVA rakenteen oikeudenmukaisuus	8	3,09	0,94	59	2,44	0,78	0,034	46	2,45	0,75	13	2,40	0,90	0,855	21	2,44	0,87	13	2,75	0,70	25	2,28	0,73	0,216	
Heko Järjestelmäoikeudenmukaisuus	8	3,79	0,87	59	2,86	0,77	0,002	46	2,91	0,67	13	2,67	1,07	0,313	22	2,96	0,60	12	2,74	0,93	25	2,83	0,85	0,698	
Ei väärinkäyttöä TVA:n soveltamisessa	8	4,41	0,50	55	3,45	0,93	0,006	43	3,56	0,90	12	3,07	0,98	0,111	19	3,36	0,84	12	3,65	0,71	24	3,42	1,11	0,693	
Ei väärinkäyttöä HEKO:n soveltamisessa	8	4,88	0,19	54	4,35	0,83	0,083	42	4,37	0,74	12	4,32	1,11	0,868	20	4,44	0,56	12	4,72	0,31	22	4,08	1,11	0,086	



**Turvatekniikan keskus**



	Henkilöstöryhmän mukaan							Sukupuolen mukaan							Palvelussuhteen pituuden mukaan										
	N	Esi- mies (Ka)	Ha- jonta	N	Työnteki- jä (Ka)	Ha- jonta	Sig	N	Nainen (Ka)	Ha- onta	N	Mies (Ka)	Ha- jonta	Sig	N	Alle 5 v (ka)	Ha- jonta	N	5-15 v (Ka)	Ha- jonta	N	Yli 15 v (Ka)	Ha- jonta	Sig	
<b>Turvatekniikan keskus</b>																									
<b>Muuttuja</b>																									
<b>Vuosi 2003</b>																									
Kehittämisen suunnitelmallisuus	10	3,85	0,67	31	2,73	0,86	0,000	11	2,68	0,78	20	2,75	0,92	0,838	5	3,63	0,48	20	2,55	0,76	7	2,71	1,07	0,071	
Kehittämisen yhteistoiminnallisuus	10	3,95	0,93	34	2,59	0,85	0,000	12	2,63	0,91	22	2,57	0,84	0,855	5	3,00	0,82	23	2,61	0,80	7	2,29	1,04	0,410	
Tiedotus kehittämisessä	11	4,32	0,51	37	2,91	0,90	0,000	14	2,86	1,01	23	2,93	0,86	0,804	5	2,50	0,50	27	2,98	0,96	7	2,79	0,86	0,645	
Ristiriidattomuus	11	4,09	0,54	31	2,92	0,90	0,000	12	2,79	0,96	19	3,00	0,88	0,541	5	2,33	0,58	22	2,89	0,92	6	3,33	0,88	0,289	
Koulutus	12	4,13	1,00	40	2,94	1,06	0,000	16	2,91	1,02	24	2,96	1,11	0,882	5	2,67	1,25	27	2,96	1,07	7	3,07	0,98	0,782	
Tasa-arvo	9	3,83	0,94	27	3,50	0,84	0,320	11	3,36	0,84	16	3,59	0,86	0,497	5	2,75	0,35	18	3,47	0,90	7	3,79	0,70	0,312	
Suhtautuminen ennen käyttöönottoa	11	1,18	0,70	38	0,36	0,89	0,010	14	0,55	0,76	24	0,25	0,96	0,328	6	0,08	0,79	27	0,40	0,78	7	0,38	1,38	0,815	
Suhtautuminen käyttöönotettaessa	12	1,36	0,63	43	0,29	0,80	0,000	18	0,53	0,85	25	0,12	0,73	0,099	7	0,64	0,49	29	0,26	0,78	7	0,05	1,08	0,368	
Suhtautuminen vastaushetkellä	12	1,42	1,16	47	0,32	1,09	0,000	20	0,40	1,19	27	0,26	1,02	0,665	11	0,64	0,92	29	0,31	1,11	7	-0,14	1,21	0,339	
<b>Vuosi 2003</b>																									
TVA rakenteen oikeudenmukaisuus	14	3,89	0,65	47	2,82	0,77	0,000	20	2,92	0,89	27	2,74	0,67	0,433	11	2,93	0,84	29	2,82	0,76	7	2,61	0,75	0,690	
Heko rakenteen oikeudenmukaisuus	14	4,10	0,51	46	3,13	0,77	0,000	20	3,03	0,82	26	3,20	0,74	0,477	11	3,20	0,87	28	3,15	0,74	7	2,93	0,82	0,758	
Ei väärinkäyttöä TVA:n soveltamisessa	11	4,55	0,56	43	3,26	1,07	0,000	19	3,27	1,14	24	3,25	1,03	0,939	10	3,12	1,15	26	3,41	0,99	7	2,89	1,27	0,477	
Ei väärinkäyttöä HEKO:n soveltamisessa	14	3,89	1,11	43	3,46	1,25	0,250	18	3,43	1,34	25	3,47	1,21	0,913	12	3,40	1,22	24	3,41	1,23	7	3,70	1,51	0,855	
Esimiestyön vuorovaikutteisuus	14	4,14	0,50	47	3,35	1,00	0,010	20	3,28	1,28	27	3,40	0,76	0,710	13	3,29	1,15	28	3,35	1,02	6	3,44	0,66	0,957	
Esimiestyö suorituksen arvioinnissa ja seurannassa	14	3,89	0,56	47	3,22	0,88	0,010	20	3,08	0,99	27	3,32	0,78	0,366	13	2,92	1,03	28	3,29	0,84	6	3,53	0,53	0,298	
Palkkausjärjestelmän tavoitteiden tuntemus	14	4,48	0,60	50	3,31	1,01	0,000	21	3,24	1,11	29	3,37	0,95	0,660	14	2,90	1,05	29	3,61	0,92	7	2,90	1,01	0,049	
Työn vaativuuden arviointijärjestelmän tuntemus	14	3,90	1,00	47	2,79	1,11	0,000	20	2,55	1,06	27	2,98	1,12	0,196	11	2,27	0,96	29	2,99	1,15	7	2,81	1,02	0,191	
Henkilökohtaisen palkanosan tuntemus	14	4,11	1,06	48	3,08	1,07	0,000	20	2,80	1,02	28	3,29	1,08	0,122	12	2,79	1,23	29	3,22	1,01	7	3,00	1,04	0,496	
Tyytyväisyys palkkaan ja palkkakehitykseen	14	3,74	0,84	49	2,92	1,09	0,010	20	3,00	1,15	29	2,86	1,06	0,669	13	2,90	1,08	29	2,99	1,06	7	2,67	1,35	0,787	
Tyytyväisyys palkka-asioiden hoitotapaan	14	3,90	0,71	44	2,63	0,85	0,000	18	2,50	0,82	26	2,72	0,88	0,392	11	2,89	0,97	26	2,52	0,78	7	2,64	0,96	0,490	
Koulutus riittävyys	14	3,21	1,09	46	2,52	0,77	0,010	20	2,30	0,71	26	2,69	0,78	0,086	11	2,23	0,82	28	2,71	0,73	7	2,21	0,70	0,103	
<b>Vuosi 2005</b>																									
TVA rakenteen oikeudenmukaisuus	15	3,83	0,72	49	2,86	0,91	0,00	22	2,83	0,88	26	2,89	0,96	0,970	12	2,71	1,00	31	3,03	0,83	6	2,29	1,02	0,151	
Heko Järjestelmäoikeudenmukaisuus	14	4,00	0,88	49	3,23	0,95	0,01	22	3,23	0,77	26	3,23	1,11	0,994	12	2,89	0,76	31	3,49	0,92	6	2,56	1,00	0,027	
Ei väärinkäyttöä TVA:n soveltamisessa	15	4,54	0,69	48	3,50	1,05	0,00	21	3,44	1,04	26	3,57	1,10	0,818	12	3,63	1,08	30	3,58	0,93	6	2,88	1,51	0,302	
Ei väärinkäyttöä HEKO:n soveltamisessa	15	4,61	0,44	48	3,87	1,12	0,02	22	3,90	1,08	25	3,85	1,19	0,984	11	4,02	1,24	31	3,98	0,91	6	3,00	1,62	0,124	
Esimiestyön vuorovaikutteisuus	15	4,42	0,43	48	3,59	1,02	0,00	22	3,44	1,09	25	3,73	0,98	0,607	11	3,71	0,94	31	3,69	1,01	6	2,83	1,07	0,153	
Esimiestyö suorituksen arvioinnissa ja seurannassa	15	4,03	0,51	48	3,44	0,86	0,01	22	3,28	0,93	25	3,59	0,81	0,461	11	3,61	0,85	31	3,46	0,85	6	2,97	0,96	0,333	
Palkkausjärjestelmän tavoitteiden tuntemus	15	4,44	0,60	48	3,61	0,96	0,00	21	3,59	0,79	26	3,58	1,07	0,349	11	2,77	0,92	31	3,92	0,86	6	3,56	0,50	0,001	



**Ilmatieteen laitos**

Ilmatieteen laitos	Henkilöstöryhmän mukaan							Sukupuolen mukaan							Palvelussuhteen pituuden mukaan							
	N	Esimies (Ka)	Hajonta	N	Työntekijä (Ka)	Hajonta	Sig	N	Nainen (Ka)	Hajonta	N	Mies (Ka)	Hajonta	Sig	N	Alle 15 v (ka)	Hajonta	N	Yli 15 v	Hajonta	Sig	
<b>Muuttuja</b>																						
<b>Vuosi 2003</b>																						
Kehittämisen suunnitelmallisuus	20	3,28	0,87	55	2,92	0,84	0,110	27	2,85	0,84	28	2,98	0,84	0,569	18	2,92	0,79	37	2,92	0,87	0,993	
kehittämisen yhteisöiminnallisuus	21	3,21	0,73	54	2,79	0,90	0,057	24	2,60	0,92	30	2,93	0,88	0,186	20	2,55	0,86	34	2,93	0,91	0,141	
Tiedotus kehittämisessä	20	3,85	0,63	65	3,11	0,94	0,001	31	3,03	1,02	34	3,18	0,87	0,540	26	2,96	0,98	39	3,21	0,91	0,308	
Ristiriidattomuus	17	3,18	0,75	49	2,93	0,84	0,286	23	2,91	0,75	26	2,94	0,93	0,905	15	3,00	1,04	34	2,90	0,76	0,697	
Koulutus	22	3,50	0,72	68	2,58	1,08	0,000	30	2,48	1,03	38	2,66	1,13	0,513	32	2,47	1,11	36	2,68	1,06	0,424	
Tasa-arvo	21	3,62	0,91	54	3,62	0,69	0,995	23	3,39	0,80	31	3,79	0,56	0,035	21	3,64	0,76	33	3,61	0,66	0,851	
Suhtautuminen ennen käyttöönottoa	21	0,81	0,86	67	0,49	0,84	0,137	32	0,53	0,89	35	0,46	0,80	0,757	25	0,58	0,95	42	0,44	0,78	0,515	
Suhtautuminen käyttöönotettaessa	19	0,67	0,57	76	0,39	0,66	0,098	33	0,49	0,72	43	0,32	0,60	0,259	34	0,40	0,54	42	0,38	0,74	0,911	
Suhtautuminen vastaushetkellä	22	0,73	0,83	76	0,49	0,81	0,225	33	0,55	0,79	43	0,44	0,83	0,583	35	0,54	0,61	41	0,44	0,95	0,580	
<b>Vuosi 2003</b>																						
TVA rakenteen oikeudenmukaisuus	22	3,24	0,66	83	2,90	0,63	0,028	35	2,83	0,60	48	2,96	0,65	0,369	41	2,98	0,54	42	2,83	0,70	0,264	
Heko rakenteen oikeudenmukaisuus	22	3,73	0,53	78	3,32	0,68	0,012	33	3,22	0,69	45	3,40	0,68	0,246	38	3,32	0,60	40	3,32	0,77	0,981	
Ei väärinkäyttöä TVA:n soveltamisessa	20	4,05	0,62	79	3,76	0,76	0,119	32	3,72	0,76	47	3,78	0,77	0,719	41	3,83	0,63	38	3,68	0,88	0,392	
Ei väärinkäyttöä HEKO:n soveltamisessa	22	3,21	1,03	79	4,08	0,74	0,000	32	4,02	0,85	47	4,12	0,66	0,536	39	4,12	0,67	40	4,05	0,81	0,688	
Esimiestyön vuorovaikutteisuus	22	4,25	0,55	83	3,76	0,89	0,016	36	3,48	0,98	47	3,98	0,75	0,011	41	3,84	0,93	42	3,69	0,85	0,454	
Esimiestyö suorituksen arvioinnissa ja seurannassa	22	3,75	0,30	83	3,20	0,81	0,002	36	2,94	0,83	47	3,40	0,75	0,010	41	3,30	0,80	42	3,10	0,82	0,277	
Palkkausjärjestelmän tavoitteiden tuntemus	22	4,20	0,57	84	3,32	0,80	0,000	36	3,28	0,94	48	3,35	0,70	0,669	42	3,33	0,71	42	3,32	0,90	0,964	
Työn vaativuuden arviointijärjestelmän tuntemus	22	3,74	0,48	83	2,87	0,77	0,000	35	2,74	0,83	48	2,96	0,72	0,209	42	2,93	0,68	41	2,80	0,85	0,467	
Henkilökohtaisen palkanosan tuntemus	16	4,03	0,43	83	3,39	0,82	0,003	35	3,36	0,96	48	3,42	0,70	0,745	42	3,49	0,78	41	3,29	0,85	0,278	
Tyytyväisyys palkkaan ja palkkahitykseen	22	3,58	0,96	83	2,96	0,87	0,005	35	2,92	0,77	48	2,99	0,95	0,706	41	3,12	0,80	42	2,81	0,92	0,099	
Tyytyväisyys palkka-asioiden hoitotapaan	22	3,43	0,58	79	2,66	0,70	0,000	32	2,52	0,81	47	2,76	0,61	0,128	40	2,82	0,59	39	2,51	0,78	0,051	
Koulutuksen riittävyys	22	2,84	0,54	77	2,45	0,85	0,042	31	2,16	0,73	46	2,64	0,87	0,014	38	2,55	0,80	39	2,35	0,88	0,287	
<b>Vuosi 2005</b>																						
TVA rakenteen oikeudenmukaisuus	4	-	-	57	3,00	0,64	-	26	2,84	0,61	29	3,15	0,65	0,190	33	3,07	0,69	24	2,91	0,55	0,343	
Heko rakenteen oikeudenmukaisuus	4	-	-	57	3,15	0,74	-	25	3,09	0,80	29	3,21	0,71	0,858	33	3,07	0,78	24	3,28	0,67	0,289	
Ei väärinkäyttöä TVA:n soveltamisessa	4	-	-	53	3,76	0,74	-	24	3,69	0,79	27	3,81	0,74	0,775	30	3,89	0,62	23	3,60	0,87	0,170	
Ei väärinkäyttöä HEKO:n soveltamisessa	4	-	-	52	4,22	0,73	-	24	4,31	0,78	26	4,10	0,70	0,346	28	4,20	0,77	24	4,25	0,71	0,820	
Esimiestyön vuorovaikutteisuus	4	-	-	58	3,78	0,78	-	26	3,74	0,75	29	3,84	0,83	0,861	34	3,80	0,79	24	3,76	0,78	0,867	
Esimiestyö suorituksen arvioinnissa ja seurannassa	4	-	-	58	3,26	0,68	-	26	3,22	0,51	29	3,26	0,83	0,617	34	3,35	0,75	24	3,14	0,56	0,266	



## **Geologian tutkimuskeskus**

Geologian tutkimuskeskus	Henkilöstöryhmän mukaan							Sukupuolen mukaan							Palvelussuhteen pituuden mukaan							
	N	Esimies (Ka)	Hajonta	N	Työntekijä (Ka)	Hajonta	Sig	N	Nainen (Ka)	Hajonta	N	Mies (Ka)	Hajonta	Sig	N	Alle 15 v (ka)	Hajonta	N	Yli 15 v	Hajonta	Sig	
<b>Muuttuja</b>																						
<b>Vuosi 2003</b>																						
Kehittämisen suunnitelmallisuus	26	2,73	0,96	111	2,30	0,94	0,039	48	2,24	1,08	63	2,35	0,83	0,546	29	2,33	0,98	81	2,30	0,94	0,879	
kehittämisen yhteistoiminnallisuus	26	2,85	0,92	114	2,16	0,90	0,001	48	1,84	0,85	66	2,39	0,87	0,001	30	2,23	0,90	83	2,14	0,91	0,625	
Tiedotus kehittämisessä	26	3,27	1,20	125	2,73	1,01	0,018	55	2,63	1,06	70	2,81	0,97	0,307	35	2,86	0,90	89	2,69	1,06	0,413	
Ristiriidattomuus	24	2,94	0,84	102	2,98	0,86	0,845	41	2,95	0,91	61	2,99	0,83	0,816	28	2,95	0,89	73	2,99	0,86	0,836	
Koulutus	26	3,31	1,01	126	2,68	1,11	0,008	55	2,62	1,17	71	2,73	1,07	0,593	35	2,64	1,04	90	2,70	1,14	0,798	
Tasa-arvo	25	3,88	0,77	100	2,99	1,04	0,000	43	2,40	1,00	57	3,43	0,84	0,000	27	2,63	0,94	72	3,12	1,06	0,038	
Suhtautuminen ennen käyttöönottoa	27	0,57	0,84	124	0,40	0,91	0,368	51	0,44	0,88	73	0,37	0,95	0,665	31	0,55	0,83	92	0,35	0,94	0,277	
Suhtautuminen käyttöönotettaessa	26	0,72	0,80	132	0,02	0,97	0,001	57	0,00	1,07	75	0,04	0,90	0,803	39	0,17	1,03	91	-0,04	0,96	0,280	
Suhtautuminen vastaushetkellä	27	0,59	1,05	131	-0,18	1,17	0,002	57	-0,39	1,26	74	-0,03	1,07	0,081	38	-0,24	1,15	91	-0,14	1,18	0,678	
<b>Vuosi 2003</b>																						
TVA rakenteen oikeudenmukaisuus	22	3,24	0,66	138	2,55	0,75	0,000	62	2,42	0,75	76	2,66	0,72	0,05	41	3,28	1,15	87	3,47	1,12	0,073	
Heko rakenteen oikeudenmukaisuus	22	3,73	0,53	138	2,89	0,79	0,000	62	2,75	0,76	76	3,00	0,80	0,07	48	2,71	0,73	90	2,47	0,75	0,490	
Ei väärinkäyttöä TVA:n soveltamisessa	20	4,05	0,62	130	3,00	0,92	0,000	59	2,84	1,00	71	3,13	0,84	0,08	48	2,82	0,81	90	2,92	0,77	0,951	
Ei väärinkäyttöä HEKO:n soveltamisessa	22	3,21	1,03	128	3,41	1,13	0,000	61	3,39	1,09	67	3,43	1,17	0,86	41	2,99	0,95	89	3,00	0,91	0,367	
Esimiestyön vuorovaikutteisuus	22	4,25	0,55	141	3,41	0,99	0,000	64	3,22	1,09	77	3,56	0,88	0,04	50	3,47	1,01	91	3,37	0,98	0,556	
Esimiestyö suorituksen arvioinnissa ja seurannassa	22	3,75	0,30	141	3,06	0,87	0,000	64	2,89	0,86	77	3,20	0,86	0,04	50	3,14	0,81	91	3,01	0,91	0,430	
Palkkausjärjestelmän tavoitteiden tuntemus	22	4,20	0,57	142	3,49	0,95	0,000	62	3,43	1,05	80	3,53	0,87	0,51	51	3,41	0,97	91	3,53	0,94	0,500	
Työn vaativuuden arviointijärjestelmän tuntemus	22	3,74	0,48	143	3,12	0,76	0,000	63	3,01	0,79	80	3,21	0,73	0,11	51	2,98	0,80	92	3,20	0,73	0,088	
Henkilökohtaisen palkanosan tuntemus	16	4,03	0,43	141	3,14	1,06	0,000	64	2,96	1,18	77	3,29	0,93	0,06	51	3,20	1,01	90	3,11	1,09	0,649	
Tyytyväisyys palkkaan ja palkkahitykseen	22	3,58	0,96	143	2,42	1,06	0,000	64	2,31	0,99	79	2,51	1,11	0,26	51	2,67	1,08	92	2,28	1,03	0,032	
Tyytyväisyys palkka-asioiden hoitotapaan	22	3,43	0,58	135	2,17	0,73	0,000	60	2,00	0,67	75	2,32	0,75	0,01	46	2,20	0,67	89	2,16	0,76	0,748	
Koulutuksen riittävyys	22	2,84	0,54	133	2,45	0,89	0,000	59	2,34	0,88	74	2,55	0,90	0,18	47	2,41	0,97	86	2,48	0,86	0,705	
<b>Vuosi 2005</b>																						
TVA rakenteen oikeudenmukaisuus	21	2,77	0,90	105	2,38	0,72	0,032	35	2,24	0,65	69	2,46	0,75	0,335	34	3,60	0,97	69	3,50	1,08	0,020	
Heko rakenteen oikeudenmukaisuus	21	3,43	0,90	104	2,74	0,86	0,001	36	2,65	0,80	67	2,81	0,89	0,174	36	2,61	0,74	69	2,27	0,68	0,935	
Ei väärinkäyttöä TVA:n soveltamisessa	21	3,56	1,04	103	3,12	1,00	0,072	36	3,10	0,94	66	3,15	1,03	0,512	36	2,75	0,84	68	2,74	0,88	0,014	
Ei väärinkäyttöä HEKO:n soveltamisessa	20	4,46	0,72	103	3,53	1,04	0,000	36	3,48	0,98	66	3,59	1,07	0,201	34	3,46	0,90	69	2,96	1,01	0,680	
Esimiestyön vuorovaikutteisuus	20	4,20	0,68	106	3,34	0,97	0,000	37	3,27	1,03	68	3,38	0,96	0,850	35	3,37	0,91	71	3,33	1,01	0,842	
Esimiestyö suorituksen arvioinnissa ja seurannassa	20	3,89	0,69	106	2,93	0,87	0,000	37	2,86	0,78	68	2,97	0,93	0,812	35	2,99	0,74	71	2,90	0,93	0,634	





## **Suomen Akatemian hallintovirasto**

Suomen Akatemia	Henkilöstöryhmän mukaan							Sukupuolen mukaan							Palvelussuhteen pituuden mukaan										
	N	Esi- mies (Ka)	Ha- jonta	N	Työnteki- jä (Ka)	Ha- jonta	Sig	N	Nainen (Ka)	Ha- jonta	N	Mies (Ka)	Ha- jonta	Sig	N	Alle 5 v (ka)	Ha- jonta	N	5-15 v (Ka)	Ha- jonta	N	Yli 15 v (Ka)	Ha- jonta	Sig	
<b>Muuttuja</b>																									
<b>Vuosi 2004</b>																									
Kehittämisen suunnitelmallisuus	3	-	-	34	3,12	0,95	-	26	3,06	0,98	8	3,31	0,84	0,510	10	3,20	0,67	8	3,56	0,94	16	2,84	1,04	0,210	
Kehittämisen yhteistoiminnallisuus	3	-	-	37	3,26	1,00	-	28	3,29	0,96	9	3,17	1,20	0,760	12	3,63	0,61	8	3,25	1,31	17	3,00	1,05	0,260	
Tiedotus kehittämisessä	3	-	-	37	3,46	1,06	-	28	3,32	1,12	9	3,89	0,74	0,170	12	3,71	0,78	8	3,38	1,60	17	3,32	0,97	0,620	
Ristiriidattomuus	3	-	-	34	2,62	0,82	-	25	2,68	0,80	9	2,44	0,88	0,470	10	2,75	0,79	8	2,38	0,74	16	2,66	0,89	0,620	
Koulutus	3	-	-	37	3,24	1,27	-	28	3,04	1,32	9	3,89	0,89	0,080	12	3,29	1,16	8	3,44	1,80	17	3,12	1,13	0,840	
Tasa-arvo	3	-	-	32	3,70	1,05	-	23	3,70	1,15	9	3,72	0,79	0,950	9	3,72	0,75	8	3,81	1,07	15	3,63	1,23	0,930	
Suhtautuminen ennen käyttöönottoa	3	-	-	38	0,48	1,06	-	29	0,57	1,04	9	0,17	1,13	0,320	12	1,01	1,07	9	0,15	1,06	17	0,27	0,97	0,100	
Suhtautuminen käyttöönotettaessa	3	-	-	37	0,13	1,06	-	28	0,22	1,10	9	-0,15	0,91	0,370	11	0,56	1,07	9	0,22	1,08	17	-0,20	0,99	0,180	
Suhtautuminen vastaushetkellä	3	-	-	38	0,16	1,15	-	29	0,24	1,24	9	-0,11	0,78	0,430	12	0,75	0,87	9	0,00	1,12	17	-0,18	1,24	0,090	
<b>Vuosi 2004</b>																									
TVA rakenteen oikeudenmukaisuus	3	-	-	37	2,77	0,84	-	28	2,69	0,84	9	2,99	0,85	0,360	12	3,12	0,66	8	2,96	0,97	17	2,43	0,80	0,070	
Heko rakenteen oikeudenmukaisuus	3	-	-	35	3,45	0,87	-	26	3,48	0,89	9	3,37	0,86	0,750	11	3,61	0,78	8	3,42	0,97	16	3,36	0,91	0,780	
Ei väärankäyttöä TVA:n soveltamisessa	3	-	-	36	3,81	1,10	-	27	3,68	1,21	9	4,19	0,53	0,230	12	4,38	0,57	8	3,91	1,04	16	3,33	1,26	0,040	
Ei väärankäyttöä HEKO:n soveltamisessa	3	-	-	35	3,85	1,11	-	26	3,79	1,18	9	4,00	0,94	0,640	11	4,43	0,72	8	3,88	1,20	16	3,43	1,16	0,070	
Esimiestyön vuorovaikutteisuus	3	-	-	37	3,68	1,05	-	28	3,62	1,13	9	3,89	0,75	0,510	12	3,99	0,52	8	4,08	1,34	17	3,28	1,08	0,100	
Esimiestyö suorituksen arvioinnissa ja seurannassa	3	-	-	37	3,17	0,88	-	28	3,06	0,94	9	3,51	0,58	0,180	12	3,42	0,51	8	3,38	1,25	17	2,89	0,86	0,210	
Palkkausjärjestelmän tavoitteiden tuntemus	3	-	-	37	3,79	0,85	-	28	3,71	0,95	9	4,04	0,39	0,330	12	3,86	0,48	8	3,88	0,97	17	3,71	1,02	0,860	
Työn vaativuuden arviointijärjestelmän tuntemus	3	-	-	37	3,32	0,99	-	28	3,33	1,08	9	3,30	0,72	0,920	12	3,22	0,82	8	3,46	1,04	17	3,33	1,12	0,880	
Henkilökohtaisen palkanosan tuntemus	3	-	-	36	3,88	1,12	-	27	3,78	1,11	9	4,17	1,15	0,370	11	4,18	0,64	8	3,88	1,66	17	3,68	1,07	0,520	
Tyytyväisyys palkkaan ja palkkahitykseen	2	-	-	37	2,84	1,24	-	28	2,79	1,28	9	3,00	1,14	0,660	12	3,00	1,29	8	3,21	1,44	17	2,55	1,11	0,410	
Tyytyväisyys palkka-asioiden hoitotapaan	3	-	-	33	2,83	1,08	-	24	2,80	1,12	9	2,89	1,03	0,840	11	3,20	0,73	6	3,01	1,40	16	2,50	1,13	0,240	
Koulutus riittävyys	3	-	-	36	2,78	1,02	-	28	2,57	0,97	8	3,50	0,89	0,020	12	3,17	1,13	7	2,64	1,25	17	2,56	0,79	0,270	
<b>Vuosi 2005</b>																									
TVA rakenteen oikeudenmukaisuus	4	-	-	40	2,81	0,96	-	30	2,77	0,95	10	2,94	1,02	0,634	13	3,00	0,97	14	2,77	1,00	13	2,68	0,95	0,688	
Heko Järjestelmäoikeudenmukaisuus	4	-	-	41	3,27	0,91	-	31	3,23	0,98	10	3,40	0,66	0,615	13	3,54	1,05	15	3,12	0,74	13	3,18	0,94	0,445	
Ei väärankäyttöä TVA:n soveltamisessa	4	-	-	39	3,92	0,87	-	30	3,89	0,98	9	4,03	0,29	0,686	13	4,25	0,92	14	3,84	0,83	12	3,67	0,81	0,227	
Ei väärankäyttöä HEKO:n soveltamisessa	4	-	-	39	4,03	0,90	-	29	3,95	0,95	10	4,23	0,75	0,405	13	4,34	0,63	13	4,03	1,02	13	3,71	0,96	0,210	
Esimiestyön vuorovaikutteisuus	4	-	-	41	3,75	1,03	-	31	3,67	1,01	10	4,00	1,11	0,381	13	4,21	0,90	15	3,58	1,05	13	3,49	1,06	0,151	
Esimiestyö suorituksen arvioinnissa ja seurannassa	4	-	-	41	3,18	0,99	-	31	3,11	1,00	10	3,37	0,99	0,491	13	3,53	0,75	15	3,02	1,07	13	3,00	1,08	0,300	
Palkkausjärjestelmän tavoitteiden tuntemus	4	-	-	40	3,97	0,67	-	30	3,90	0,70	10	4,17	0,57	0,285	13	3,90	0,71	14	4,17	0,52	13	3,82	0,78	0,382	



## Väestökisterikeskus

Väestörekisterikeskus	Henkilöstöryhmän mukaan							Sukupuolen mukaan							Palvelusajan pituuden mukaan										
	N	Esi- mies (Ka)	Ha- jonta	N	Työn- tekijä (Ka)	Ha- jonta	Sig	N	Nainen (Ka)	Ha- jonta	N	Mies (Ka)	Ha- jonta	Sig	N	Alle 15 v (ka)	Ha- jonta	N	Yli 15 v (Ka)	Ha- jonta	Sig				
<b>Muuttuja</b>																									
<b>Vuosi 2003</b>																									
Kehittämisen suunnitelmallisuus	6	3,67	0,41	32	2,81	0,95	0,038	22	2,59	0,89	10	3,30	0,92	0,048	10	2,40	0,97	22	3,00	0,90	0,098				
Kehittämisen yhteistoiminnallisuus	6	3,92	0,38	29	2,83	0,98	0,012	19	2,63	0,94	10	3,20	0,98	0,138	7	2,71	1,19	22	2,86	0,93	0,731				
Tiedotus kehittämisessä	6	4,33	0,41	35	3,40	1,02	0,034	24	3,29	1,03	11	3,64	1,00	0,361	10	3,00	1,03	25	3,56	0,99	0,145				
Ristiriidattomuus	6	3,75	0,42	26	2,87	0,86	0,021	17	2,71	0,75	9	3,17	1,00	0,197	6	3,33	1,21	20	2,73	0,70	0,129				
Koulutus	6	4,25	0,42	39	2,78	1,26	0,007	26	2,65	1,21	13	3,04	1,35	0,374	12	2,21	1,08	26	3,12	1,22	0,034				
Tasa-arvo	4	3,75	0,96	30	3,22	1,17	0,392	19	3,03	1,27	11	3,55	0,93	0,249	8	3,25	1,16	21	3,26	1,20	0,981				
Suhtautuminen ennen käyttöönottoa	6	1,06	0,57	38	0,57	0,85	0,183	26	0,48	0,88	12	0,75	0,78	0,372	13	0,65	1,05	25	0,52	0,75	0,652				
Suhtautuminen käyttöönotettaessa	6	0,94	0,33	43	0,23	0,91	0,063	27	0,10	0,92	16	0,44	0,88	0,250	17	0,33	0,88	26	0,16	0,93	0,547				
Suhtautuminen vastaushetkellä	6	0,83	0,41	43	-0,12	1,10	0,042	26	-0,31	1,09	17	0,18	1,07	0,159	17	-0,29	1,16	26	0,00	1,06	0,396				
<b>Vuosi 2003</b>	N	Esi- mies (Ka)	Ha- jonta	N	Työn- tekijä (Ka)	Ha- jonta	Sig	N	Nainen (Ka)	Ha- jonta	N	Mies (Ka)	Ha- jonta	Sig	N	Alle 5 v (ka)	Ha- jonta	N	5-15 v (Ka)	Ha- jonta	N	Yli 15 v (Ka)	Ha- jonta	Sig	
TVA rakenteen oikeudenmukaisuus	6	3,63	0,61	49	2,81	0,82	0,024	28	2,54	0,87	20	3,14	0,59	0,013	14	2,95	0,58	10	3,31	0,73	25	2,54	0,88	0,031	
Heko rakenteen oikeudenmukaisuus	6	3,89	0,58	47	2,83	0,95	0,010	28	2,54	0,97	18	3,21	0,75	0,024	12	2,86	0,81	10	2,98	1,15	25	2,75	0,95	0,799	
Ei vääriinkäyttöä TVA:n soveltamisessa	6	4,67	0,26	47	3,49	1,10	0,012	27	3,07	1,18	19	4,03	0,68	0,007	13	3,79	0,78	10	3,79	1,06	24	3,19	1,22	0,182	
Ei vääriinkäyttöä HEKO:n soveltamisessa	0	-	-	47	4,02	1,03	0,435	26	3,69	1,25	20	4,42	0,42	0,050	14	4,02	0,86	10	4,35	0,88	23	3,87	1,17	0,476	
Esimiestyön vuorovaikutteisuus	6	4,17	0,41	53	3,86	0,93	0,086	31	3,61	0,95	21	4,22	0,82	0,067	17	3,86	0,91	10	4,07	0,73	26	3,78	1,03	0,723	
Esimiestyö suorituksen arvioinnissa ja seurannassa	6	4,13	0,69	53	3,51	0,83	0,007	31	3,42	0,83	21	3,63	0,86	0,571	17	3,53	0,86	10	3,88	0,68	26	3,36	0,86	0,251	
Palkkausjärjestelmän tavoitteiden tuntemus	6	4,56	0,34	51	3,37	1,03	0,009	29	3,30	1,07	21	3,43	1,00	0,755	16	3,00	1,03	10	3,57	0,80	25	3,52	1,08	0,229	
Työn vaativuuden arviointijärjestelmän tuntemus	6	4,28	0,53	52	3,23	0,92	0,005	30	3,19	0,95	21	3,29	0,93	0,938	16	3,08	0,78	10	3,33	0,83	26	3,29	1,05	0,737	
Henkilökohtaisen palkan osan tuntemus	6	4,58	0,49	50	3,30	1,06	0,005	28	3,29	1,11	21	3,29	1,03	0,807	16	3,16	1,01	10	3,20	0,95	24	3,44	1,15	0,683	
Tyytyväisyys palkkaan ja palkkahitykseen	6	3,94	0,33	51	2,55	1,14	0,027	29	2,25	1,22	21	2,95	0,94	0,097	16	2,79	1,26	10	2,37	1,08	25	2,46	1,11	0,580	
Tyytyväisyys palkka-asioiden hoitotapaan	6	3,42	0,89	47	2,43	1,01	0,200	27	2,16	1,06	19	2,76	0,82	0,077	13	2,56	0,86	10	2,63	0,94	24	2,28	1,11	0,578	
Koulutus riittävyys	6	3,08	0,66	48	2,51	1,05	0,024	28	2,39	1,15	20	2,68	0,89	0,364	15	2,30	1,16	9	2,50	0,83	24	2,65	1,07	0,615	
<b>Vuosi 2005</b>																									
TVA rakenteen oikeudenmukaisuus	5	-	-	42	2,78	0,80	-	24	2,77	0,76	16	2,97	0,76	0,046	17	2,74	0,73	9	3,17	0,74	16	2,61	0,88	0,249	
Heko Järjestelmäoikeudenmukaisuus	5	-	-	43	2,76	0,99	-	25	2,65	1,00	16	2,99	1,00	0,479	19	2,82	1,17	9	3,02	0,72	15	2,54	0,90	0,512	
Ei vääriinkäyttöä TVA:n soveltamisessa	5	-	-	40	3,58	0,99	-	22	3,57	1,21	16	3,64	0,69	0,799	18	3,83	0,86	8	4,02	0,62	14	2,99	1,10	0,019	
Ei vääriinkäyttöä HEKO:n soveltamisessa	5	-	-	40	4,19	0,78	-	24	4,31	0,85	14	4,05	0,67	0,451	17	4,01	0,92	8	4,34	0,46	15	4,32	0,75	0,472	
Esimiestyön vuorovaikutteisuus	5	-	-	44	3,87	0,87	-	26	3,75	0,94	16	4,08	0,69	0,466	19	3,72	0,96	9	4,19	0,77	16	3,86	0,81	0,424	
Esimiestyö suorituksen arvioinnissa ja seurannassa	5	-	-	44	3,31	0,90	-	26	3,24	0,99	16	3,52	0,71	0,270	19	3,13	0,95	9	3,75	0,85	16	3,28	0,83	0,237	



## Case vertailu

Organisaatioiden väliset vertailut	N	UM	Ha-jonta	N	TUKES	Ha-jonta	N	IL	Ha-jonta	N	GTK	Ha-jonta	N	AKA	Ha-jonta	N	VRK	Ha-jonta	Sig
<b>Muuttuja</b>																			
<b>Vuosi 2003/2004</b>																			
Kehittämisen suunnitelmallisuus	109	2,39	1,02	31	2,73	0,86	55	2,92	0,84	111	2,30	0,94	34	3,12	0,95	32	2,81	0,95	0,000
kehittämisen yhteistoiminnallisuus	116	2,49	0,95	34	2,59	0,85	54	2,79	0,90	114	2,16	0,90	37	3,26	1,00	29	2,83	0,98	0,000
Tiedotus kehittämisessä	120	2,91	1,09	37	2,91	0,90	65	3,11	0,94	125	2,73	1,01	37	3,46	1,06	35	3,40	1,02	0,000
Ristiriidattomuus	112	2,49	0,96	31	2,92	0,90	49	2,93	0,84	102	2,98	0,86	34	2,62	0,82	26	2,87	0,86	0,001
Koulutus	118	2,93	1,12	40	2,94	1,06	68	2,58	1,08	126	2,68	1,11	37	3,24	1,27	39	2,78	1,26	0,039
Tasa-arvo	96	3,19	1,12	27	3,50	0,84	54	3,62	0,69	100	2,99	1,04	32	3,70	1,05	30	3,22	1,17	0,001
Suhtautuminen ennen käyttöönottoa	123	0,39	0,96	38	0,36	0,89	67	0,49	0,84	124	0,40	0,91	38	0,48	1,06	38	0,57	0,85	0,872
Suhtautuminen käyttöönotettaessa	124	-0,14	0,97	43	0,29	0,80	76	0,39	0,66	132	0,02	0,97	37	0,13	1,06	43	0,23	0,91	0,001
Suhtautuminen vastaushetkellä	121	-0,34	1,24	47	0,32	1,09	76	0,49	0,81	131	-0,18	1,17	38	0,16	1,15	43	-0,12	1,10	0,000
<b>Vuosi 2005</b>																			
TVA rakenteen oikeudenmukaisuus	59	2,44	0,78	49	2,86	0,91	57	3,00	0,64	106	2,38	0,72	40	2,81	0,96	42	2,78	0,80	0,000
Heko rakenteen oikeudenmukaisuus	59	2,86	0,77	49	3,23	0,95	57	3,15	0,74	104	2,74	0,86	41	3,27	0,91	43	2,76	0,99	0,000
Ei väärinkäyttöä TVA:n soveltamisessa	55	3,45	0,93	48	3,50	1,05	53	3,76	0,74	103	3,12	1,00	39	3,92	0,87	40	3,58	0,99	0,000
Ei väärinkäyttöä HEKO:n soveltamisessa	54	4,35	0,83	48	3,87	1,12	52	4,22	0,73	103	3,53	1,04	39	4,03	0,90	40	4,19	0,78	0,000
Esimiestyön vuorovaikutteisuus	56	3,99	0,97	48	3,59	1,02	58	3,78	0,78	106	3,34	0,97	41	3,75	1,03	44	3,87	0,87	0,001
Esimiestyö suorituksen arvioinnissa ja seurannassa	57	3,43	0,95	48	3,44	0,86	58	3,26	0,68	106	2,93	0,87	41	3,18	0,99	44	3,31	0,90	0,003
Palkkausjärjestelmän tavoitteiden tuntemus	60	3,59	0,82	48	3,61	0,96	57	3,60	0,85	106	3,65	0,92	40	3,97	0,67	45	3,54	0,97	0,263
Työn vaativuuden arviointijärjestelmän tuntemus	60	3,06	0,89	48	3,13	1,08	56	3,01	0,97	105	2,83	1,05	41	3,18	1,05	44	2,93	1,04	0,380
Henkilökohtaisen palkanosan tuntemus	60	3,54	0,97	47	3,20	1,08	58	3,52	0,85	103	3,14	1,15	41	3,72	0,97	45	3,30	0,99	0,014
Tyytyväisyys palkkaan ja palkka-kehitykseen	57	2,68	1,00	49	3,00	1,24	58	2,98	0,98	106	2,13	0,91	41	2,85	1,35	45	2,52	1,22	0,000
Tyytyväisyys palkka-asioiden hoitotapaan	56	2,17	0,85	48	2,74	1,01	55	2,73	0,81	105	1,96	0,79	40	2,56	1,12	43	2,39	0,94	0,000
Koulutuksen riittävyys	54	2,80	0,89	45	2,62	1,01	54	2,65	1,05	105	2,42	0,94	40	2,79	1,05	40	2,46	1,00	0,153
Vaikutus: TVA tasa-arvo	45	2,13	1,01	40	3,05	1,06	48	3,02	0,84	91	2,46	1,12	35	2,63	1,24	30	2,80	1,06	0,000
Vaikutus: TVA oikeudenmukaisuus	50	2,32	1,11	41	2,90	1,16	48	3,10	0,81	94	2,30	1,08	37	2,78	1,27	31	2,65	1,08	0,000
Vaikutus: TVA kannustavuus	55	2,36	1,06	46	3,00	1,07	53	2,91	1,01	100	1,94	0,91	38	2,74	1,37	38	2,45	1,13	0,000
Vaikutus: HEKO tasa-arvo	50	2,66	0,94	36	2,97	0,91	43	2,98	0,80	90	2,20	0,97	34	2,62	1,13	32	2,69	1,09	0,000
Vaikutus: HEKO oikeudenmukaisuus	52	2,63	0,99	39	2,97	1,04	47	2,91	0,97	92	2,14	0,98	36	2,61	1,27	36	2,56	1,13	0,000
Vaikutus: HEKO kannustavuus	52	2,60	1,12	41	3,12	1,08	52	2,98	1,00	100	2,10	1,03	40	2,70	1,29	42	2,64	1,21	0,000
Vaikutus: Eteneminen	55	2,28	1,00	46	1,95	0,83	57	2,43	0,98	105	1,93	0,79	41	1,98	0,92	44	2,15	0,87	0,007
Vaikutus: Kehittyminen	56	3,25	0,74	48	3,23	0,98	58	3,33	0,80	105	3,03	0,91	41	3,53	0,78	45	3,40	0,83	0,020

UM= Ulkoasiainministeriö, TUKES= Turvateknikan keskus, IL= Ilmatieteen laitos, GTK= Geologian tutkimuskeskus, AKA= Suomen Akatemia, VRK= Väestötietokeskus