

# Samapalkkaisuus ja arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät valtionhallinnossa

## kirjallisuuskatsaus

*Carita Lahti & Saara Tarumo*

### ABSTRACT

The management and development of organizations requires communication and cooperation, which in turn should be based on a common language and a shared basic concept. Reward systems that are based on job and competence evaluation are becoming more widespread in Finnish government sector. Reward system as a management term is complex and multi-dimensional including issues related to skills, knowledge and competencies that organization is willing to compensate. This multi-dimensionality causes communication problems, as the same word is used to mean various things for example differences in the way men and women value their own skills and the impact of gender role stereotyping. It may mean that in practice competencies reinforce rather than reduce inequality in pay and opportunity.

This article presents literature review from government sector point of view. The pre-study was done in fall 2002 when 'Equal pay for equal work with new reward systems in government sector' -research project (2003-2004) and 'Equal pay for equal work with new reward systems in private and municipality sectors' -research project (2003-2005) were prepared. The research issue is on job and competence evaluation based reward systems and how they do not automatically lead to equal pay for men and women. The main objective of the article is to give a picture of an evaluation based reward system in government sector and how they may improve equal pay between men and women in same job.

**Key words:** reward system, job evaluation, competence evaluation, equal pay for equal work, new reward systems at government sector.

### JOHDANTO

Palkka on työstä maksettava korvaus, työvoiman hinta, joka määräytyy pitkälti kysynnän ja tarjonnan perusteella. Palkka voi olla hinnan lisäksi myös kannustin, joka lisää työpanosta ja toimii signaalina niin ammatinvalinnassa kuin työn kiinnostavuuden kohdentumisessa eri tehtävien ja toimialojen kesken. Palkka antaa toimeentulon ja oikeudenmukaiseksi koettu palkka turvaa työrauhan. Työyhteisössä palkkapolitiikkaa toteutetaan palkkausjärjestelmien avulla, jotka toimivat myös henkilöstön johtamisen välineinä. Työyhteisössä palkkausjärjestelmän tulee osaltaan tukea organisaation toiminta-ajatusta ja toimia ohjausjärjestelmänä tavoitteiden saavuttamiseksi. Palkkausjärjestelmä välittää viestin työntekijän arvostuksesta ja luo tunteen tasa-arvosta sekä oikeudenmukaisesta kohtelusta työssä.

Artikkelissa kantavana teemana on palkkausjärjestelmien tasa-arvoisuus, jota palkkauksesta puhuttaessa tarkastellaan samapalkkaisuutena. Naisten ja miesten välisten palkkaerojen pienentämiseksi otettiin Suomessa 1980-luvulla käyttöön työmarkkinaratkaisuna tasa-arvoeriä. Ne hidastivat palkkakuilun syventymistä, mutta eivät pienentäneet sitä. Näin työmarkkinajärjestöt tunsivat virallisesti virallisesti tarpeen pienentää naisten ja miesten palkkaeroja työmarkkinatoin. Työn vaativuuden arviointijärjestelmien koetaan edistävän tasa-arvoisuutta.

Työn vaativuuden arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmien kehittäminen on ollut keskeinen asia Suomen työmarkkinoilla 1990-luvulta lähtien. Myös pätevyyden ja osaamisen arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät on oikeudenmukaisen ja kannustavan palkitsemisen tutkimuksen kentässä herättäneet kiinnostusta, mutta niiden soveltaminen suomalaisessa työelämässä on vielä melko vähäistä. Artikkelissa kuvataan työn vaativuuden ja henkilön pätevyyden arvioinnin kehityshistoriaa ja niihin perustuvia palkkausjärjestelmiä valtionhallinnossa. Aineistona on käytetty asiantuntijahaastatteluja ja kirjallisia dokumentteja, kuten tutkimusraportteja ja tilastoja palkitsemisesta, palkoista ja tasa-arvosta.

Artikkeli liittyy Teknillisessä korkeakoulussa valmistettavaan Työsuojelurahaston rahoittamaan laajempaan tutkimus- ja kehityshankkeeseen, johon kuuluu kaksi projektia. Valtiosektorin palkkausjärjestelmäuudistusta tutkitaan Valtion työsuojelurahaston rahoittamassa Samapalkkaisuutta edistävät palkkausjärjestelmäuudistukset valtionhallinnossa -tutkimusprojektissa (2003-2004). Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmäuudistuksiin - työn vaativuuden ja henkilön pätevyyden arviointi Suomessa tutkimus- ja kehittämissuorituksissa (2003-2005) tullaan selvittämään sitä, missä määrin palkkaperusteet ja palkanosien määrittelytapa on yhteydessä naisten ja miesten palkkaeroon teollisuus-, palvelu- ja kuntasektorilla.

Hankkeen päätavoitteena on analysoida ja kehittää työn vaativuuden sekä henkilökohtaisen pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvia palkkausjärjestelmiä ja niihin liittyviä prosesseja siten, että palkkausjärjestelmät toteuttaisivat sukupuolineutraalia palkkausta. Hankkeessa selvitetään palkkausjärjestelmäuudistusten vaikutuksia naisten ja miesten palkkoihin sekä uudistukseen liittyviä kokemuksia. Lisäksi selvitetään, millä tavoin palkkausjärjestelmän kehittämis- ja ylläpitoprosesseja on kohdeorganisaatioissa toteutettu. Tavoitteena on tunnistaa ja kehittää sellaisia menettelytapoja ja toimintamalleja, jotka varmistavat naisten ja miesten välisen samapalkkaisuuden toteutumisen.

Tässä artikkelissa esitellään ja taustoitetaan tutkimus- ja kehittämissuorituksen lähtökohtia ja tavoitteita kuvaamalla työn vaativuuden ja henkilökohtaisen pätevyyden arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien kytkentää samapalkkaisuustavoitteeseen, järjestelmien kehitystä

ja nykytilaa erityisesti valtiosektorilla sekä arvioidaan palkkausjärjestelmien kehittämisen merkitystä naisten ja miesten palkkaerojen kaventamisessa.

## VAATIVUUDEN ARVIOINNIN KÄSITE JA KEHITYS

Työn vaativuuteen perustuvia palkkausjärjestelmiä<sup>1</sup> on otettu käyttöön ja ollaan kehittämässä monella eri sopimusaloilla. Palkkausjärjestelmäuudistusten taustalla on jo 1990-luvun alussa kiihtynyt 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. Lisäksi työryhmä selvitti mahdollisuuksia toimialojen rajat ylittäviin työn vaativuusvertailuihin. Työryhmä totesi tuolloin, 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" (Työnarviointityöryhmä 1992).

Suurta muutosta naisten ja miesten palkkojen suhteessa ei vuosien mittaan näytäkään tapahtuneen. Lähes 20 vuotta sitten, vuonna 1985, tehdyn Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan (Lehto 1988; Isotalus 1989) naisten keskiansiot olivat 78% miesten keskiansioista, kun ylityöt ja osa-aikatyö jätettiin tarkastelun ulkopuolelle. Vartiainen (2001) tutkimuksen mukaan: "Kokopäivätoimista palkkatyötä tekevien naisten ja miesten palkkaero on Suomessa noin 20% eli naiset ansaitsevat osapuilleen neljä viidesosaa miesten palkoista". Ero on siis pysynyt käytännössä samana riippumatta palkkauksellisista tasa-arvoa lisäämään pyrkivien työn vaativuuteen perustuvien palkkausjärjestelmien käyttöönotosta.

Vartiainen tutkimuksen mukaan noin puolet 20% palkkaerosta voidaan selittää sillä, että naiset ja miehet sijoittuvat eri sektoreille, aloille ja eri tehtäviin (Vartiainen 2001). Sukupuolten palkkatasa-arvon näkökulmasta keskeinen kysymys on, sijoittuvatko naiset tällöin myös miehiä

vähemmän vaativiin tehtäviin, sillä vasta siinä tapauksessa selityksen saanut osuus palkkaerosta olisi samapalkkaisuusperiaatetta noudattaen hyväksyttävissä. Toinen keskeinen kysymys liittyy syihin, jotka johtavat siihen että naiset sijoituvat matalammin palkattuihin asemiin työmarkkinoilla. Missä määrin kysymys on tietoisista, vapaaehtoisista valinnoista, ja missä määrin taas sosiaaliset ja yhteiskunnalliset rakenteet ylläpitävät naisten ja miesten erilaista, ja ainakin palkkauksen suhteen myös eriarvoista työmarkkina-asemaa. Naisten ja miesten välillä vallitsevasta 20%:n palkkaerosta puolet jää Vartiaisen tutkimuksessa ilman minkäänlaista selitystä. Naiset saavat keskimäärin 10% miehiä alhaisempaa palkkaa, vaikka tarkastellaan saman koulutustason ja ikäluokan naisia ja miehiä, jotka ovat samoilla toimialoilla ja samoissa ammateissa.

#### *Keskeiset samapalkkaisuuteen liittyvät normit*

Vuonna 1951 hyväksyttiin Kansainvälisen työjärjestö ILO:n samapalkkaisuussopimus (sopimus n:o 100). Sopimuksessa palkalla, jota samapalkkaisuusperiaate koskee, tarkoitetaan perus- tai minipalkan lisäksi myös muita palkkaetuja, jotka työnantaja suoraan tai välillisesti suorittaa työntekijälle työsuhteen perusteella joko rahana tai luontoisetuna. Samapalkkaisuusperiaatteen toteutumiseksi ei siten riitä, naisille ja miehille maksetaan tehtäväkohtaisessa palkanosassa samasta ja samanarvoisesta työstä samaa palkkaa. Samaa palkkaa on maksettava myös samanarvoisesta pätevydestä ja suoriutumuksesta, ja peruspalkan rakenteiden lisäksi myös muiden palkanosien ja kaikkien työsuhteen perusteella maksettavien etuuksien tulee olla sukupuolia syrjimättömiä. Suomen vuonna 1963 ratifoiman sopimuksen liitteenä oleva suositus sisältää kaksi periaatetta: työn vaatavuuden periaatteen ja työsuorituksen periaatteen. Näiden periaatteiden mukaan sekä vaativamasta työstä että määrällisesti ja laadullisesti paremmasta työtuloksesta tulee maksaa enemmän (Rationalisointineuvottelukunta 1988). Suosituksessa on määritelty neljä vaativuustekijää: ammattitaito, kuormitus, vastuu ja työolot. (Ks esim. ILO 1986.) Analyttisen työn arviointimenetelmän kehittäminen perustuu eri maissa yleisesti hyväksytyyn tavoitteeseen sekä näihin

tavoitteisiin liittyviin lakeihin maksaa samaa palkkaa samanarvoisesta työstä (Asp 1992). Sama palkka samanarvoisesta työstä -säädos löytyy kaikkien OECD-maiden lainsäädännöstä.

Työn vaatavuuden arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät on nähty yhdeksi tärkeimmistä keinoista edistää naisten ja miesten samapalkkaisuutta. Työn vaatavuuden arviointia on pidetty keskeisenä keinona määrittää EU:n samapalkkaisuusdirektiivin ja Suomen tasa-arvolain edellyttämä samanarvoinen työ. Euroopan yhteisöjen neljässä tasa-arvodirektiivissä<sup>2</sup> kielletään sekä välitön että välillinen syrjintä työelämässä. Direktiivit eivät velvoita käyttämään työn vaatavuuden arviointijärjestelmiä, eivätkä ne myöskään määrittelevä, mitä vaatavuuden arvioinnilla tarkoitetaan tai mistä tekijöistä työn kokonaisvaatavuus muodostuu. Ne kuitenkin kieltävät syrjinnän sukupuolen perusteella silloin, kun tällaisia järjestelmiä käytetään palkkauksen määrittelemisessä. Suomen tasa-arvolainsäädännön mukaan palkkasyrjinnäksi voidaan katsoa vain saman työnantajan palveluksessa olevien nais- ja miestyöntekijöiden väliset perusteettomat palkkaerot (Työnarviointiryhmä 1994). Ongelman aiheuttaa se, mitä esimerkiksi valtion tai kunnan yksiköjä tarkasteltaessa pidetään työnantajana (Tuominen 1993).

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (1986/609) edellyttää, että samasta ja samanarvoisesta työstä on saman työnantajan palveluksessa maksettava sukupuolesta riippumatta samansuuruisia palkkaa. Tasa-arvolaki ei kuitenkaan velvoita maksamaan samaa palkkaa eri työnantajien palveluksessa oleville, vaikka työ olisi samanlaista tai samanarvoista. ILO:n samapalkkaisuussopimuksessa ei myöskään vaadita eri alojen, sektoreiden tai yritysten välisten palkkaerojen poistamista, jos erot ovat yhtäläiset miehille ja naisille (Asp ym. 1992). Tasa-arvolaki ei kiellä erilaisia palkkausjärjestelmiä eri työnantajien piirissä. Saman työnantajan eri työehtosopimukset eivät kuitenkaan ole hyväksyttävä peruste eri palkkaukselle sukupuolten välillä (EY:n Tuomioistuin, päätös Enderby, C-127/92).

Euroopan yhteisön tuomioistuimen kannanotot ovat ajan mittaan tulkinneet Rooman sopimuksen (1957) artiklaa 119 sekä samapalkkaisuusdirektiivien sisältöä siten, että jos työn vaatavuuden arviointijärjestelmää käytetään, tulee sen täyttää ainakin seuraavat perusperiaatteet. Käytettävän järjestelmän tulee taata, että se johtaa samaan

palkkaan, kun kyseessä on sama tai samanarvoinen työ riippumatta siitä, suorittaako työn mies tai nainen. Työn vaativuuden arviointijärjestelmässä ei saa olla sellaisia tekijöitä, jotka perustuvat vain toisen sukupuolen keskimääräiseen suorituskyykyyn, jolloin palkittaisiin vain toiselle sukupuolelle tyypillisistä ominaisuuksista. Järjestelmän tulee sisältää niin naisten kuin miesten ominaisuuksia palkitsevia tekijöitä, jos niillä on keskeistä konkreettista merkitystä työtehtävien suorittamisessa (Parikka 1994). Työn vaativuuden arviointijärjestelmän tulisi perustua molemmille sukupuolille tasapuolisesti soveltuviin vaativuustekijöihin. Järjestelmän vaativuustekijöiden tulisi olla etukäteen määriteltyjä, ja niiden muodostaman työn kokonaisvaativuuden tulisi pohjautua samankaltaiseen menettelyyn ja kirjallisiin arviointiperusteisiin. Arviointijärjestelmä on siten avoin, että työntekijä voi itse päätellä, miksi työ on arvioitu tietyllä tavalla ja mistä kokonaisvaativuus on peräisin. (Työnarviointityöryhmä 1997.)

Työn sisältömuutokset vaikuttavat työsuoritukseen, jonka vuoksi samapalkkaisuusperiaatteen toteutuminen vaatii seurantaa ja toimintaa tapahtuvien muutosten johdosta riittävän nopeasti. Falckin (1983) mukaan samapalkkaisuusperiaatteen toteutuminen edellyttää henkilön paikalta kahta osaa. Toinen osa määräytyy hänen tekemänsä työn vaativuuden ja toinen hänen työsuorituksensa mukaan. (Falck 1983; 1997.) Keskeiseksi on nähty myös se, miten hyvin työn vaativuuden arviointiprosessissa onnistutaan saamaan esiin töihin liittyvät hiljaiset tiedot ja taidot (Vuorinen ym. 1993; Åstrand 1993).

### *Työn vaativuuden arviointi*

Yhdysvalloista alkujaan lähtöisin olevien työn vaativuuden arviointijärjestelmien englanninkielisiä termejä ei ole aina suomennettu johdonmukaisesti, joten suomenkielinen käsitteistö on vaihtelevaa ja epäyhtenäistä (Pöyhönen & Vaara 1991; Vuorinen ym. 1993). Käsitteitä käytetään varsin vapaasti eri merkityksissä ja eri käsitteitä samassa merkityksessä eri yhteyksissä (Mattila 1983; Falck 1983). Käsitteiden määrittely on tärkeää, sillä ne kytkeytyvät yleensä teoriaan ja ymmärretään tästä lähtökohdasta käsin (Asp & Peltonen 1991). Työn vaativuuden arvioinnista on Suomessa aiemmin käytetty yleisesti termiä 'työn

luokitus'. Englanninkielinen termi 'job evaluation' käännettiin työnluokitukseksi, kun ensimmäiset työn vaativuuden arviointimenetelmät otettiin käyttöön Suomessa 1940-luvulla. Tuolloin työn luokitukseksi kutsuttiin itse asiassa vain yhtä työn vaativuuden arviointimenetelmää eli pistemenetelmää (Falck 1983; Pöyhönen ym. 1991).

Aarre Falck (1983) kirjoitti väitöskirjassaan "Työnluokituksen kehittäminen Suomen metalliteollisuudessa" työn luokituksen historiasta sekä menetelmän kehittämisestä suomalaisen metalliteollisuuden käyttöön. Erilaisia työn vaativuuden arviointimenetelmiä on kuitenkin useita, joten selvyyden vuoksi siitä käytetään omaa nimitystä (Pöyhönen ym. 1991). 'Job evaluation' -termin suomenos 'työn vaativuuden arviointi' vastaa melko hyvin alkuperäistä englanninkielistä termiä, eikä sillä ole sekaantumisen vaaraa yksittäisiin arviointimenetelmiin. Nykyisin työn vaativuuden arvioinnin ohella käytössä on lyhyempiä ilmaisuja 'työnarviointi' ja 'vaativuuden arviointi', jotka antavat vähemmän informaatiota arvioinnin luonteesta ja saattavat sotkeutua työn mittaukseen tai henkilöarviointiin.

Työn vaativuuden arviointi on Kansainvälisen työjärjestön (ILO) tulokinnan mukaan muodollinen prosessi, jossa määritellään työn tekijöilleen asetamat vaatimukset (ILO 1986). Amerikkalaisen tulokinnan mukaan työn vaativuuden arvioinnilla puolestaan tarkoitetaan työn arvoa organisaatiossa (Wallace & Fay 1988). Suomessa työn vaativuuden arvioinnilla tarkoitetaan ILO:n määritelmän mukaan työn tekijälleen asettamien vaatimusten arviointia (Työnarviointityöryhmä 1992). Arvioinnin kohteena on työ ja lähtökohtana se, että töillä on vaativuuseroja ja töiden vaativuustekijät voidaan kuvata ja mitata (Falck 1981; 1983). Belcher ja Atchison (1987) määrittelevät työn vaativuuden arvioinnin järjestelmälliseksi prosessiksi, jossa organisaation työt asetetaan järjestykseen ja joka perustuu systemaattiseen työn sisällön ja vaativuuden tarkasteluun. Työn vaativuuden arviointiin jo 1920-luvulla kehitetyt perusmenetelmät voidaan jakaa ei-analyttisiin eli kokonaisarviointimenetelmiin ja analyttisiin eli tekijäkohtaisiin arviointimenetelmiin.

Ei-analyttiset menetelmät tarkastelevat työtä kokonaisuutena ja työtä verrataan etukäteen määrättyyn kohteeseen. Esimerkkejä ovat tehtävävertailumenetelmä sekä tehtäväluokitusmenetelmä. Edellisessä työt sijoitetaan arvojärjestykseen keskinäisen vertailun kautta,

josta saadaan kaikkien töiden arvojärjestys. Jälkimmäisessä rakennetaan ensin töiden vaatavuusasteikko ja vaatuvuusmääntykset, joihin yksittäisiä töitä verrataan ja sijoitetaan ne sopivaan vaatuvuusryhmään. Analyttisissä menetelmissä suoritetaan töiden vaatuvuustekijöiden arviointi ensiksi määntelyjen vaatuvuustekijöiden avulla, joille laaditaan vaatuvuustasot ja määritellään tekijän painoarvo käyttäen pisteitä. Kunkin työn kokonaisvaatuvuus on eri vaatuvuustekijöiden pisteiden yhteissumma. Tavallisin menetelmä on pistemenetelmä. (Valtion työmarkkinalaitos 1996; Falk 1997.)

Työn vaatuvuuden arvioinnilla on keskeinen asema, kun sitä käytetään työvälineenä pukemaan yrityksessä vallitsevat arvostukset määrämutoiseen hahmoon. Tällöin työn vaatuvuuden arvioinnin toteutustapa voi nousta tärkeämmäksi kuin valitun arviointijärjestelmän hyvyys (Rehnström 1993). Jokainen työnantaja, joka ei maksa kaikille työntekijöilleen samaa palkkaa, tekee työnarviointia, kuten myös ammattijärjestöt työehtosopimusneuvotteluissa (KTV Työnarviointiryhmä 1991).

Työn vaatuvuuden arviointimenetelmällä tarkoitetaan niitä menetelmiä, joiden avulla mitataan töiden vaatuvuus esimerkiksi käyttäen apuna määriteltyjä vaatuvuustekijöitä (Falck 1983). Työn vaatuvuuden arviointijärjestelmällä tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, jonka avulla arviointitoiminta yrityksessä tapahtuu. Työn vaatuvuuden arviointijärjestelmä on kokonaisuus, joka sisältää työn vaatuvuuden arviointimenetelmän lisäksi sitä täydentävät ohjeet, henkilöstön koulutuksen ja varsinaisen arviointityön organisaatiossa (Falck 1983). Työn vaatuvuuden arviointia voidaan pitää itsenäisenä tekniikkana, jota on mahdollista käyttää en käyttötarkoituksiin, kuten työhönottossa, koulutuksessa, työorganisaatioiden kehittämisessä, pätevyysluokituksen perustana tai tilastoinnin apuvälineenä (Falck 1983).

Työn vaatuvuuden arviointijärjestelmän käyttötarkoituksesta ilmenee sen tavoitteet (Tuominen 1993). Työn vaatuvuuden arvioinnin keskeisin lähtökohta ja käyttöalue on työkohtaisten palkkojen määrittäminen ja oikeudenmukaisen palkkauksen järjestäminen. Lähtökohtana on tarve porrastaa palkat työn mukaan niin, että vaativammasta työstä maksetaan suurempi palkka, ja saada aikaan kannustavat sekä tuottavuutta edistävät palkkausperusteet, jotka niin työnantaja kuin työntekijä kokisivat mahdollisimman oikeu-

denmukaisiksi myös palkkasuhteiden osalta (Asp ym. 1991; Työnarviointiryhmä 1992). Palkkausjärjestelmän tarkoituksena on myös kannustaa eli edistää henkilöstön työmotivaatiota ja tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista (Työnarviointiryhmä 1994).

### *Vaatuvuuden arvioinnin kehityshistoria*

Työn vaatuvuuden määrittämistä lienee esiintynyt jo vanhimmissa kulttuureissa, jolloin lähtökohtana oli tarve porrastaa palkat suoritettun työn mukaan (Falck 1981; 1983). Uudemmalta ajalta ensimmäisiä selkeästi työn vaatuvuuden arviointiin tähdänneitä hankkeita oli Yhdysvaltain liittovaltion virkailijoiden vuonna 1836 alkanut ja vuonna 1923 tulokseen johtanut pyrkimys saada palkkansa porrastettua työn vaatuvuuden perusteella (Brennan 1959). Järjestelmällisen työn vaatuvuuden arvioinnin alkamisajankohta riippuu siitä, miten työn vaatuvuuden arviointi määritellään (Ericsson 1991). Teollisuuden töiden vaatuvuuden määrittelyn aloittajana pidetään Fredrick Tayloria (1856-1915). Tosin jo Adam Smith (1776) esitti, että työn arvo perustuu seuraaviin työn piirteisiin: vaiva tai epämiellyttävyyys, työn oppimisen vaikeus, työsuhteen pysyvyys, vastuu tai työhön kuuluva luottamus, työhön kuuluvat onnistumisen tai epäonnistumisen mahdollisuudet. Nykyaikaisen varsinaisen työn vaatuvuuden arvioinnin katsotaan syntyneen vuosina 1909-1910 Chicagossa Yhdysvalloissa. Ensimmäiset työn vaatuvuuden arvioinnin teolliset sovellukset Chicagossa 1910-luvulla tähtäsivät palkkojen porrastamiseen. Yleisimmät sovellukset eivät tuolloin kuitenkaan liittyneet palkkaukseen. (Falck 1981; 1983, Ericsson 1991.)

Vanhimmat käytössä olleet työn vaatuvuuden arviointimenetelmät olivat niin sanottuja arvonjärjestysmenetelmiä. 1920-luvulla kehitettiin kolme muuta työn vaatuvuuden arvioinnin luokitusmenetelmää (Carnegie Institute of Technologyn Bureau of Personnel Research 1922), pistemenetelmä (Merril R. Lott 1925) ja vaatuvuustekijöiden vertailumenetelmä (Eugen J. Benge 1926). Työn vaatuvuuden arvioinnin varsinainen leviäminen tapahtui 1930-luvulla, ja uuden sysäyksen leviämiselle antoi toinen maailmansota. Sen jälkeen työn vaatuvuuden arvioinnin käyttö yleistyi Euroopassa ja sen länsiosissa. Erityisesti pistemenetelmät saavuttivat vakiintuneen aseman etenkin

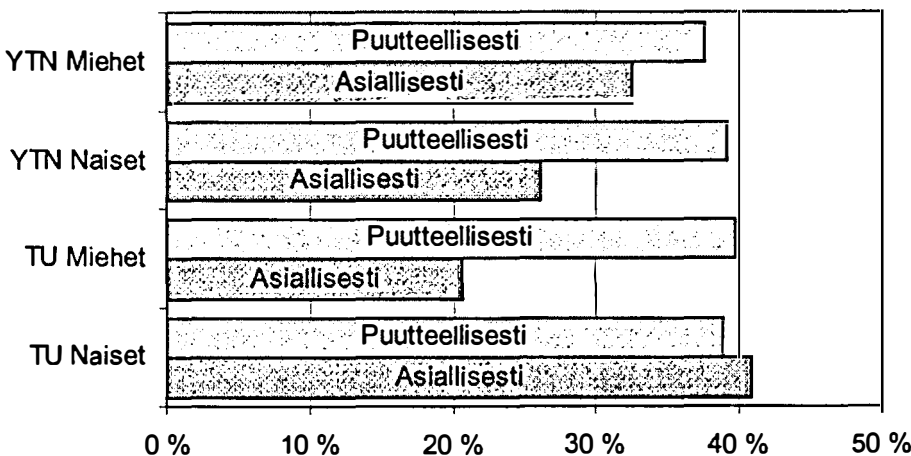
teollisuuden sodanjälkeisenä taloudellisen jälleerakentamisen aikana. (Falck 1981; 1983; Työnarviointityöryhmä 1992.)

Järjestelmällistä työn vaativuuden arviointia on käytetty Saksassa 1920-luvulta alkaen. Suomen ensimmäinen analyttinen työn vaativuuden arviointijärjestelmä on saksalaista alkuperää. Järjestelmä otettiin vuonna 1940 käyttöön Arabian tehtaalla Helsingissä. Työntantajain Yleisen Ryhmän kehittämä ensimmäinen suomalainen työnluokitusjärjestelmä julkistettiin vuonna 1949. (Pousár 1965; Mattila 1993.) Suomessa analyttisten työn vaativuuden mittausjärjestelmien kehittämistä tapahtui varsinkin 1960-luvulla (Peltomaa 1993). Suurin osa kehitystyöstä on tehty työpaikoilla konsulttien avustamana tai työmarkkinajärjestöissä.

Tieteellisiä tutkimuksia työn vaativuuden arvioinnista on tehty etenkin Yhdysvalloissa ja Saksassa. Pohjoismaissa analyttinen työn vaativuuden arvioinnin käyttö on kasvussa, johon myönteisesti vaikuttanee vahva työmarkkinajärjestöjen vaikutus kaikissa Pohjoismaissa (Työnarviointityöryhmä 1992). Tieteellisen tutkimustyön kentältä on mainittava Thomas Ericssonin julkaisema työn vaativuuden arviointijärjestelmän soveltamista käsittelevä väitöskirja "Systematisk arbetsvärdering - ett lönesättningsinstrument i närbild" (1991). Suomessa työn vaativuuden arviointia väitöskirjatasolla on tarkastellut Aarre Falck "Työnluokituksen kehittäminen metalliteollisuudessa" (1993). Viime aikaisessa tutkimuksessa on keskeisen sijan saanut tasa-arvo ja

samapalkkaisuusnäkökulma. Amerikkalaisessa tutkimuksessa sukupuolten tasa-arvonäkökulmaan ovat tuoneet esille mm. Acker (1990), Treiman ja Hartmann (1981) ja Remick (1984). Työn vaativuuden arviointia on edistetty 1990-luvulta lähtien eri maissa kansallisilla ja kansainvälisillä työn vaativuuden arviointihankkeilla sekä Suomessa myös työ- ja virkaehtosopimusten kautta eri sopimusaloilla. Monilla toimialoilla työn vaativuuden arviointi tapahtuu edelleen kokonaisarviointina perustuen ammatti- ja tehtävänimikkeistöihin ja palkkaryhmämääritelmiin.

Käytössä olevat työn vaativuuden arviointijärjestelmät jakavat näkemyksiä siitä, miten hyvin tai huonosti sovellettavat järjestelmät mittaavat työn todellista sisältöä. Peruspalkkaus ja tulospalkkio- menettelyt toimihenkilöiden kokemina -tutkimuksen mukaan teollisuuden toimihenkilöt luottivat ylempiä toimihenkilöitä enemmän palkka-asiaain hoidossa työyhteisöön (Yrico 2002). Oman työn vaativuuden huomioimisen palkkauksessa kokivat asiallisimmin hoidetuksi teollisuuden toimihenkilönaiset ja puutteellisimmin teollisuuden toimihenkilömiehet (kuva 1). Tutkimukseen osallistuneiden ylempien toimihenkilöiden kommentteja palkka-asioiden hoitoon olivat esimerkiksi seuraavat: "vaativuusluokitus epäselvä tai määrittelemätön", "ei selkeää kuvaa siitä, milloin tarkistetaan henkilökohtaista palkkaa". Tutkimukseen vastanneiden teollisuustoimihenkilöiden kommentteja taas olivat esimerkiksi: "yleinen palkkataso työn vaativuuteen nähden liian matala", "järjestelmä ei kannusta ja on hidaskäyttöprosessi".



Kuvio 1. Oman työn vaativuuden huomioiminen palkkauksessa (Yrico 2002).

Keskiarvolla mitaten ylempät toimihenkilöt pitivät työn vaativuuden huomioimista palkkauksessaan yhtä asiallisesti hoidettuna kuin teollisuuden toimihenkilöt, mikä yllättää siinä mielessä, että ylempien toimihenkilöiden työn vaativuuden arviointimenettelyt ovat kohdeorganisaatioissa vähemmän julkisia, kuin teollisuuden toimihenkilöiden. Ylempistä toimihenkilöistä kolmasosa (32%) ilmoittaa tietävänsä jokseenkin tarkasti oman tehtävänsä vaativuuden määrittämissä perusteet, kun teollisuuden toimihenkilöistä kaksi kolmasosaa (61%) ilmoitti tietävänsä vaativuuden määrittämissä perusteet.

Työn vaativuuden arviointimenetelmiin kohdistuvassa kritiikissä painottuu menetelmien kulttuurisidonnaisuus ja tästä johtuva organisaatioiden kulttuuristen oletusten ja käytäntöjen toistaminen (Steinberg ja Haignere 1987; Acker 1990). Myös voimakkaasti sukupuoleen sidoksissa oleva nimike voi aiheuttaa vinoumia arvioinnissa (McShane 1990; Acker 1992). Reskin (1991) näkee työn vaativuuden arvioinnin sosiaalisena neuvotteluna, jossa sosiaalisia resursseja kontrolloimaan pystyvät tahot määräävät sen, mitkä työt katsotaan vaativiksi. Työn vaativuuden arviointia, kuten muutakin palkan määrittelyä pidetään poliittisena kamppailuna (Spenner 1990).

## PÄTEVYYDEN ARVIOINNIN KÄSITE JA KEHITYS

Henkilön pätevyys arviointi sijoittuu työn, henkilön ja aikaansaannoksen kokonaisuuteen. Näistä tekijöistä työtä mitataan työn vaativuuden analysointimenetelmillä ja suoritteiden määrää ja laatua taas tuloksen arvioinnin keinoin. Henkilöä ja hänen osuuttaan tai panostaan organisaatioissa kutsutaan palkkarakenteessa henkilöperusteiseksi tai henkilökohtaiseksi osuudeksi (Heko-osa). Se on palkanosa, joka saadaan vastineeksi ammatinhallinnasta, tietojen ja taitojen soveltamisesta ja suoriutumisesta. Henkilökohtainen osa voidaan jakaa useampaan alakäsitteeseen, jotka tarkastelevat asiaa hieman eri tavoin. Henkilökohtainen osa voi tarkoittaa esimerkiksi ikälisäjärjestelmää, harkinnanvaraista meriittikorotusta, pätevyysperusteista palkanosaa (Heko-osa pisteytyksellä), monitaitoisuuslisää ja osaamisperusteista palkanosaa "hinalappu tutkinnolle" tai tietyn osaamisalueen hallintaa (eng. skill-based pay). Tässä henkilökohtaista palkanosaa lähestytään pätevyys arviointiin perustuvan palkan

kautta (eng. competency-based pay).

Osaamisen koostumusta ja sen yhteyttä hyvään työsuoritukseen on pohdiskeltu jo pitkään. McClelland (1973) kritisoi traditionaalisten kyky- ja tietopohjaisten testien 'pätevyys' ennustaa hyvää työsuoritusta. Hänen mukaansa ennustavat kriteerit löytyvät onnistunutta työsuoritusta ja sen vaatimuksia analysoimalla. Osaava, taitava toiminta on asetettuja kriteereitä vastaavaa toimintaa. Tällainen tehtäväkohtainen osaamisen määrittely kyllä lisäksi hyvän suorituksen ennakoitua, mutta olisi käytännössä työläs ja vaivalloinen tapa, koska tehtäviä on töissä paljon. Tämän vuoksi McClelland ehdotti yleisempien eri ammateissa tarvittavien osaamisten selvittämistä. Kompetenssit eli osaamiset, jotka muodostuvat kognitiivisista taidoista, kuten kommunikointitaidot ja henkilökohtaisista ominaisuuksista, kuten kärsivällisyys, realistinen tavoitteenasettelu ja minäkuva, selittävät McClellandin mukaan parhaiten hyvän työsuorituksen eri ammateissa, eikä pelkästään tiettyä etukäteen asetettujen kriteerien mukaista suoritusta. (McClelland 1973.)

### *Pätevyys arviointi*

Pätevyys arviointiin perustava palkkausjärjestelmä (eng. competency-based pay) on hankalasti määriteltävissä johtuen kiistelystä pätevyys-käsitteen ympärillä (Ledford 1995; Lawler 1996). Riippuen siitä, miten pätevyys määritellään, kohdistuu sen arviointi eri asioihin: arvioitavan henkilön ominaisuuksiin ja/tai standardinmukaiseen taitavaan suoritukseen. Ledford (1995) määrittelee pätevyys arviointiin perustuvan palkkauksen yksinkertaisesti osaamisperusteisen palkkauksen uusintamiseksi, jotta asia olisi helpommin hyväksyttävissä esimiesten ja työntekijöiden keskuudessa. Äärimilleen vietyä pätevyys voidaan tulkita käyttäytymistieteellisestä näkökulmasta McClellandin tapaan, jolloin pätevyys on standardien mukaista toimintaa (standards to be achieved). Lawler (1996) on kyseenalaistanut henkilökohtaisten ominaisuuksien sisällyttämisen pätevyys arviointiin, korostaen vaikeuksia määrittellä pehmeämpää ja intellektuaalisempaa osaamista ja käyttäytymistä, joka pitää sisällään suoriutumisen (Brown & Armstrong 1997; Sparrow 1992). Kiistelyn ytimenä on kysymys siitä, mistä muodostuu pätevä suoritus. Vii-

tataanko tällä vaikuttavaan käyttäytymiseen vai erinomaiseen käyttäytymiseen (Klein 1996). Kiistely pätevyiden ympärillä jatkuu, mutta tässä yhteydessä pätevyys-käsite ymmärretään Homanin (2000) määrittelyn mukaan siten, että pätevyys on osaamista, tietoa, kokemusta, henkilölle kuuluvaa ominaisuutta ja käyttäytymistä, jota henkilö tarvitsee suoriutuakseen työstä tehokkaasti. Pätevyiden arviointiin perustuva palkitseminen on järjestelmä, jossa palkitaan ihmisiä pätevyiden hankinnasta, kehittämisestä ja sen tehokkaasta käytöstä (Thorpe & Homan 2000).

TT-SAK rationalisointineuvottelukunta (1995) on määritellyt pätevyiden tarkoitavan henkilön kykyä, taitoa ja suoriutumista työtehtävistä. Tämän määrittelyn mukaan pätevyteen voidaan sisällyttää myös sellaisia henkilökohtaisia tekijöitä, joita nykyisessä tehtävässä ei suoranaisesti tarvita, mutta joilla voi olla merkitystä tulevaisuudessa. Pätevyyttä verrataan suhteessa työn vaativuuteen, jolloin pätevyyttä ja hyviä suorituksia on kaikilla vaatavuustasoilla. Henkilökohtaisen työsuorituksen ja ammatinhallinnan arviointi ja palkitseminen tämän perusteella on yksi keskeinen johtamisen apuväline, jonka avulla voidaan vaikuttaa henkilöstön pätevyteen, osaamisen kehittämiseen, työntuloksen laatuun ja määrään. Henkilökohtaisella palkanosalla pyritään kehittämään ja parantamaan tavoitteiden saavuttamista vaikuttamalla kehittävästi johtamiseen, henkilöstön pätevyteen ja motivaatioon sekä kannustamiseen eli tekijöihin, jotka ovat keskenään vahvasti toisistaan riippuvaisia.

Pätevyiden arviointiin perustuvassa palkkauksessa keskeistä on henkilön työsuoritus ja osaamisen laaja kirjo, jonka henkilö tuo mukanaan työyhteisöön. Tässä ei sinällään ole mitään uutta, sillä jo kauan on ollut palkkausjärjestelmiä, joissa arvo on osaamisen laajuudessa ja kokemuksessa (Mahoney 1989). Vanha oppimiseen perustuva palkkausjärjestelmä tunnisti saavutukset tietyllä asetetulla vaatavuustasolla ja lisäarvon toi käytännön kokemuksen ja tietojen sekä taitojen karttumisen ajan kuluessa, jota nykyajoittelussa kutsutaan kokemuksiläiseksi (Martocchio 2001).

### *Pätevyiden arvioinnin kehityshistoria*

Henkilökohtaiseen suoritukseen ja ammatinhallintaan perustuvalla palkitsemisella kannus-

tetaan henkilöä määrältään ja laadultaan hyviin tuloksiin eli palkitaan henkilöä sen mukaan, miten hyvin hän saavuttaa asetetut tavoitteet. Samalla kannustetaan ammatinhallintaan ja siihen liittyvän pätevyiden lisäämiseen, jonka kautta tuetaan tehtävässä suoriutumista ja vaativampiin tehtäviin siirtymistä. Henkilökohtaisen palkanosan perustana on henkilön ammatinhallinta ja työsuoritus suhteessa hänelle työssään asetettuihin tavoitteisiin, jotka johdetaan organisaation tulostavoitteista. Tavoitteet asetetaan yleensä tulevalle vuodelle, mutta tulos- ja ammatinhallintatavoitteet voidaan asettaa pidemmällekin. Taustalla henkilökohtaisessa suorituksessa ovat organisaation strategia ja toiminta-ajatus (Valtion työmarkkinalaitos 1996).

Henkilökohtaisen palkanosan määrittäminen edellyttää mittaamista tai arviointia. Suorituksen arvioinnista (eng. performance evaluation) saadaan tietoa paitsi palkkauksen henkilökohtaisen osan tarkistamiseen esimerkiksi vuosittaisen esimies-alaiskeskustelun yhteydessä myös hallinnollisten päätösten perustaksi, mutta tavallisimmin sitä käytetään palautteen antamiseen ja työsuorituksen kehittämiseen. Kannustimia, kuten palkkaa, ylennyksiä ja palkankorotuksia, annetaan henkilön työsuoritusten arvioinnin perusteella.

Suomalainen työn vaativuuden ja henkilön pätevyiden arvioinnin tutkimuksen uranuurtaja Aarre Falck käyttää metalliteollisuuden palkkarakenneuudistuksessa suorituksen mittaus-sanaa arvioinnin asemesta. Tämän hän perustelee sillä, että mittaaminen on yleiskäsite, joka ei ole sidottu tiettyyn mittausmenetelmään tai välineeseen. Pätevyiden korvaamisen suorituksella Falck perustelee sillä, että pätevyiden sisältö on apokryfinen ja järjestelmän laatijan tai käyttäjän subjektiivisesta mieltymyksestä riippuva (Falck 1997). Suorituksen arvioinnilla tarkoitetaan yleensä työsuorituksen säännöllistä numeerista arviointia, jonka tekee yleensä esimies, joskus myös työntekijä itse. Nykyisin yli puolet suurista yrityksistä arvioi kansainvälisten selvitysten mukaan säännöllisesti työntekijöiden suorituksia vähintään kerran vuodessa (Spector 1996).

Yleensä työsuorituksen arvioi lähin esimies, mutta joskus niiden rinnalla saatetaan käyttää itsearviointia. Itsearviointi toimii yleensä keskustelun herättäjänä esimies-alaiskeskusteluissa. Itsearviointia käytetään usein muista kuin mit-



tausteknisistä syistä, esimerkiksi työntekijän sitoutumisen arviointiin. Itsearviointien ja toveri-arviointien sekä asiakkaan tekemien arviointien käyttö on lisääntynyt viime vuosina huomattavasti, mikä käy ilmi useiden arviointisijoiden käyttöä koskevasta kirjallisuudesta (Church & Bracken 1997; Salam ym. 1997).

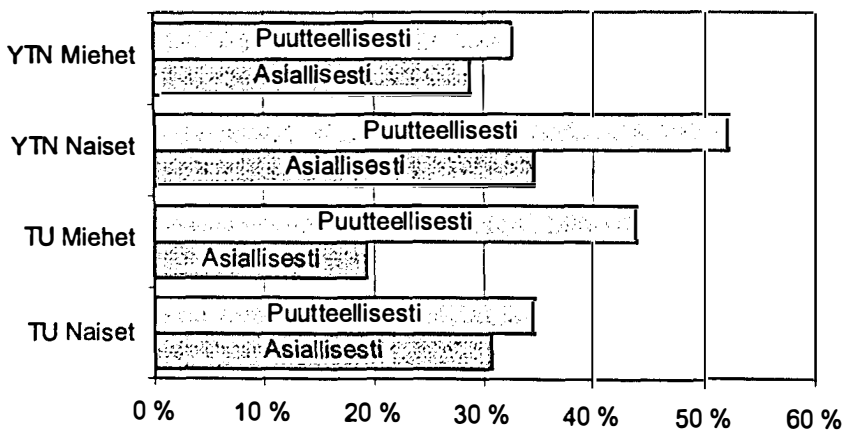
Peruspalkkaus ja tulospalkkiomenettelyt toimihenkilöiden kokemina -tutkimuksen mukaan henkilökohtaisen suoritustason asialliseen huomioimiseen erittäin tyytymättömiä olivat ylempien toimihenkilöiden naiset, joista noin puolet (52%) oli sitä mieltä, että asia oli puutteellisesti hoidettu (kuva 2). Tyytymättömiä olivat myös teollisuuden toimihenkilöistä miehet, joista kaksi viidesosaa (44%) koki asian puutteellisesti hoidetuksi. (Yrico 2002.)

Arviointitutkimuksessa on viime vuosikymmenien aikana siirrytty arviointivälineiden pohdinnasta arviointitapahtumaan, kognitiivisten prosessien tutkimiseen (DeNisi ym. 1984; DeNisi & Williams 1988; Ilgen & Feldman 1983; Landy & Farr 1980). Näissä tutkimuksissa on testattu yleensä henkilöhavainnointi- ja arviointiprosesseja kuvaavia teorioita aiemman psykometrisen ja teknisen suuntauksen sijaan. Vuosien kuluessa tutkimuksen kohteena ovat olleet lukuisat arviointia vääristävät tekijät, kuten alaisten sukupuoli ja rotu (Feldman 1994). Lisäksi on tutkittu, miten arviointisijat painottavat erilaista informaatiota. Henkilöarviointitutkimus on vähitellen laajentunut esimies-alaisuuteen suuntaan (Judge & Ferris 1993; Kenny & Albright 1987; Mitchell &

Liden 1982).

Henkilön tuloksenteon perustana olevaa ammatinhallintaa ja työtulosta voidaan mitata tai arvioida kokonaisarviointimenetelmällä, tekijä- tai kompetenssikohtaisella menetelmämallilla. Kokonaisarviointimenetelmässä verrataan henkilön pätevyyttä ja työtulosta vastaavia tehtäviä tekevien henkilöiden työtuloksiin ja pätevyyteen erittelemättä näihin vaikuttavia tekijöitä (STK 1987). Lopputuloksena on henkilöiden paremmuusjärjestys henkilökohtaisen pätevyyden ja työtuloksen mukaan. Tekijäkohtaisessa arviointimenetelmässä mitataan henkilön ammatinhallintaa ja työtulosta niiden perustana olevien tekijöiden avulla.

Organisaatiot joutuvat etsimään perinteisen työn vaativuuden arviointiin perustuvan järjestelmän lisäksi uusia palkitsemistapoja niille, joiden työn arvo jää sovitulle alueelle, mutta joilla ei ole vastuuta esimerkiksi taloudesta, joille palkkausjärjestelmissä yleensä annetaan suuri painoarvo. Toisaalta myös henkilöiden urakehitys ja uranäkymät joutuvat muutokseen, kun hierarkiatasoa pyritään vähentämään organisaatioissa. Pätevyyden arviointiin perustuva palkitseminen viittaa usein kahteen henkilökohtaisen palkitsemisen muotoon: palkitseminen osaamisesta ja palkitseminen tiedosta. Toisinaan pätevydestä palkitseminen on yhdistelmä molempia henkilökohtaisia järjestelmiä, jolloin palkitaan henkilöä uuden työhön liittyvän tiedon tai taidon onnistuneesta hankkimisesta. Toisinaan taas organisaatiot yhdistävät pätevyyden ja meriittikorotukset



Kuvio 2. Henkilökohtaisen suorituksen huomioiminen palkkauksessa (Yrico 2002).

palkitseamalla siitä, miten hyvin he ovat pätevyytensä osoittaneet. (Lawler 1991; Ledford 1995; Martocchio 2001.)

Työn vaativuuden arvioinnilla voidaan saada esille töiden luonteenomaisia piirteitä sekä näkyvämpiä vaatimuksia. Varsinainen työ määrittää kuitenkin vain osan palkkaa. Palkkaa määrittää myös henkilön pätevyys, työsuoritus eli henkilökohtainen panos ja markkinavoimat, jotka on myös otettava huomioon arvioidessa sukupuolten samapalkkaisuuden toteutumista. Kiinnostus henkilön pätevyyteen henkilökohtaiseen palkanosaan perustana on 1990-luvun aikana kasvanut ja erityisesti järjestelmällisempään menettelyyn kyseisen palkanosan suhteen. Samapalkkaisuusperiaatteen toteuttaminen edellyttää työn vaativuuden mittaamista, mutta myös henkilökohtaisen palkanosan merkitys tasa-arvotarkastelussa myös nostettu esille ja ryhdytty toimiin henkilön pätevyyden arvioinnin tasapuolisten menettelyjen edistämiseksi.

## ARVIOINTIIN PERUSTUVAT PALKKAUSJÄRJESTELMÄT

Työn vaativuuden ja henkilön pätevyyden arviointiin perustuvia palkkausjärjestelmiä on olemassa hyvin erilaisia eri työehtosopimusaloilla. Myös kaupallisia järjestelmiä sovelletaan. Työn vaativuuden arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät voidaan luokitella niiden kehitystautaan mukaan kahteen ryhmään: konsulttipohjaiset kaupalliset järjestelmät ja työmarkkinaosapuolten kesken sopimusalohtaisesti kehitetyt järjestelmät. Palkkausjärjestelmien kehittäminen ja käyttöönotto on edennyt alakohtaisesti työ- ja virkaehtosopimukseen perustuen. Sekä konsulttipohjaisia että sopimusalalle kehitettyjä järjestelmiä räätälöidään ja muokataan organisaatioissa paikallisesti sopien. Työehtosopimukset sallivat usein muunkinlaisen, kuin sopimusalalle kehitetyn palkkausjärjestelmän käyttöönoton. Käytännössä tätä mahdollisuutta on tehtäväkohtaisessa palkanosassa käytetty hyväksi hyvin vähän. Henkilökohtaisen palkanosan määrittelyjärjestelmään liittyy sen sijaan selvästi enemmän organisaatiokohtaista kehittelyä. Kaikki työ- ja virkaehtosopimukset eivät sisällä henkilön pätevyyden arviointia, vaan keskittyvät työn vaativuuteen ja määrittelevät henkilökohtaisen osuuden prosentuaalisen osuuden palkasta. Yleisesti henkilön

pätevyyden arviointiin annetaan organisaatiokohtaisesti sovellettavia menettelyohjeita ja suosituksia tekijöistä, joiden avulla organisaatio voi laatia pätevyyden arviointijärjestelmän. Henkilökohtainen palkkausjärjestelmä voidaan tehdä räätälöidysti kunkin organisaation tai samanlaisten organisaatioryhmien tarpeisiin tai organisaatiot voivat käyttää valmiita konsulttipohjaisia pätevyyden arviointijärjestelmiä sinällään tai muokattuina vastaamaan tarpeitaan.

### *Työ- ja virkaehtosopimus pohjaiset järjestelmät*

Sopimusalohtaisesti kehitettyjen palkkausjärjestelmien lisäksi työ- ja virkaehtosopimuksissa annetaan määräyksiä, joita kullakin sopimusalalla tulee noudattaa palkkausjärjestelmää kehitettäessä ja esitetään sovittu menettely työn vaativuuden arvioinnille. Sopimusalohtaiset palkkausjärjestelmät sisältävät myös henkilökohtaisen palkanosan ja malleja sen määrittelyperusteiksi ja -tavoiksi. Pätevyyden ja suoriutumisen arviointijärjestelmät ovat tehtäväkohtaista palkanosaa useammin organisaatiokohtaisesti kehitettyjä järjestelmiä.

Yksityisellä sektorilla sopimusalohtaisia työn vaativuuden arviointiin perustuvia palkkausjärjestelmiä on kehitetty eniten teollisuudessa. Konsulttipohjaisia järjestelmiä sovelletaan yksityisellä palvelusektorilla, ja joillakin palvelualoilla on kehitetty ja otettu käyttöön myös työehtosopimus pohjaisia järjestelmiä. Sopimusalohtaisuudesta johtuen teollisuuden palkkausjärjestelmät kattavat henkilöstön kunkin työehtosopimuksen soveltamisalan puitteissa. Näin ollen palkkausjärjestelmät eivät kata yritysten koko henkilöstöä. Kattavimmin työn vaativuuden arviointiin perustuvien järjestelmien piirissä ovat toimihenkilöt. Myös teollisuuden työntekijöille on kehitetty sopimusalohtaisia palkkausjärjestelmiä.

Julkisella sektorilla palkkausjärjestelmien uudistaminen työn vaativuuden arviointiin perustuvaksi on tapahtunut varsin keskitetysti. Kuntasektori on uudistanut virka- ja työehtojensa palkkausmääräykset. Merkittävän muutos koski tehtäväkohtaista palkkaa, jonka soveltamisohjeisiin sisällytettiin yleiset työn vaativuuden arvioinnissa käytettävät tekijät. Myös henkilökohtaisen työsuoriutumisen arviointia koskevat ohjeet uusittiin. Kuntien teknisten sopimus työn vaativuuden arviointiin perustuvista palkkausjärjestelmistä

astui voimaan 1995 ja vuosien 2001-2002 kunnallisessa virka- ja työehtosopimuksessa sovittiin, että tehtävien vaativuuden arviointiin perustuva palkkahinnoittelu aloitetaan vuonna 2002. Valtionhallinnossa työmarkkinaosapuolet ovat 1990-luvun alkupuolelta lähtien kehittäneet ja ottaneet käyttöön työn vaativuuden arviointiin perustuvia palkkausjärjestelmiä virasto- ja laitospohjaisiin sopimuksiin.

### *Konsulttipohjaiset järjestelmät*

Sopimuksiin perustuvien vaativuuden ja pätevyyden arviointijärjestelmien ohella on kehitetty useita lähinnä konsulttitoimistojen markkinoinnia, yrityskohtaisesti valittavissa olevia palkkausjärjestelmiä, jotka voidaan jakaa valmiisiin ja vapaasti räätälöitäviin järjestelmiin. Valmiissa järjestelmissä vaativuus- ja pätevyystekijät samoin kuin niiden painotukset ovat valmiina, kun taas räätälöitävissä järjestelmissä niin vaativuustekijät kuin painotuksetkin rakennetaan kokonaan organisaation tarpeiden pohjalta. Palkkausjärjestelmät sisältävät työn vaativuusosan ja henkilön pätevyysosan, joiden suhteen organisaatiot voivat valita, ottaako mukaan molemmat osat tai vain vaativuuden arviointi. Vasta viime vuosikymmenen kuluessa markkinoilla olevien räätälöitävien järjestelmien määrä on kasvanut, ja samalla ne ovat myös kasvattaneet osuuttaan käytössä olevien järjestelmien keskuudessa.

Yleisimmät valmiit järjestelmät, joita käytetään Suomessa ovat analyttisiä pistejärjestelmiä, joissa toimen vaativuutta arvioidaan usean vaativuustekijän avulla. Kukin vaativuustekijä määritellään useaan vaativuustasoon, joilla kaikilla on oma pistearvonsa. Toimia verrataan vaativuustekijöittäin määritelmiin, jolloin toimille kertyy joukko pistearvoja, joiden yhteisvaikutuksena syntynyt lukuarvo kertoo toimen kokonaisvaativuuden. Pistearvoja sopivasti ryhmittämällä voidaan luoda palkkaluokkia, jotka organisaatio hinnoittelee.

Esimerkki: Tullin uudessa palkkausjärjestelmässä esimies ja työntekijä selvittävät arvioitavien tehtävien sisällön joko tulos- ja kehityskeskustelomakkeella tai tehtävästä laaditaan erillinen toimenkuvaus. Työntekijän tehtävän vaativuus määritetään Palkkavaaka - vaativuuden arviointijärjestelmän periaatteiden mukaan suoraan organisaation vaativuustasokartan avulla tai arvioimalla

tehtävää lähinnä vastaavia tehtäviä apuna käyttäen tai pisteyttämällä tehtävä. Työn vaativuuden arvioinnissa vaativuustekijät ovat: tehtävien edellyttämät tiedot, taidot ja kokemukset, tehtävien luonne ja laajuus, tehtäviin sisältyvä päätöksenteon valmistelu ja problematiikka ja tehtävien keskeinen sisältö.

Vaativuusosan tehtävänmukainen vaativuus-osa saadaan vaativuustasokartalta ja maksetaan aina täysimääräisenä taulukon mukaan. Oikeus vaativuustason mukaiseen palkkaan syntyy heti henkilön aloittaessa uudessa tehtävässä tai sijaisena sijaisuuden kestäessä yli kuukauden.

Henkilökohtaisen suorituksen arvioinnin kohteena on työntekijän suoriutuminen työstä ja yhteisesti sovitusta tavoitteista, jotka määritellään vuosittain esimiehen ja työntekijän välisissä tulos- ja kehityskeskusteluissa. Henkilökohtaisen suorituksen arvioinnissa otetaan huomioon työn hallinta, työn laatu ja loppuun saattaminen sekä yhteistyö tai esimiestyö. Henkilökohtaisen osuuden suuruus on enintään 30% vaativuusosasta ja se maksetaan vaativuusosan ja kokemusosan lisäksi. Kokemusosan suuruus on enintään 10% vaativuusosasta ja se maksetaan vaativuusosan lisäksi. Olosuhteissa on enintään neljä prosenttia. Henkilökohtaisen työsuorituksen arvio esimies malliisilla, jossa on seuraavat osat, joista jokainen on itsenäinen kokonaisuutensa, jonka maksimimäärää ei voida ylittää: työn hallinta, työn laatu ja loppuun saattaminen ja yhteistyö sekä esimiestyö.

Jokainen päätekiä jakaantuu alatekiöihin, joiden kautta päätekiän arviointi muodostuu. Koko henkilökohtaisen osan arviointi muodostuu annettujen arviointien mukaan. Henkilökohtaisen palkanosan enimmäismäärä on 30 % vaativuusosasta. Palkkausjärjestelmää sovelletaan paitsi työehtosopimuksen piiriin kuuluviin myös virkasuhteessa oleviin pois lukien työnantajavirkamiehet, työllistetyt, harjoittelijat tai tilapäistyöntekijät. (Hakonen ym. 2003.)

Pätevyyden tai suoriutumisen arviointijärjestelmä laaditaan yleensä organisaatiokohtaisesti esimiesten työkaluksi palkkapolitiikan toteuttamiseksi. Kun palkka-asetanta perustuu vallitsevaan palkkakäytäntöön ja yrityksen asettamiin palkkatasotavoitteisiin, niin nämä seikat vaikuttavat henkilön toimen vaativuuden perusteella määräytyvän palkan lisäksi maksettavan henkilökohtaisen osuuden suuruuteen. Pätevyyden

arvioinnilla voidaan henkilökohtaisen palkanosan suuruutta tai sen kehitystä ohjata järjestelmällisesti. Tärkeää on, että pätevyystekijät ovat työhön liittyviä ja yleisesti hyväksytyjä. Arviointijärjestelmä mahdollistaa johdonmukaisen ja oikeudenmukaisen arvioinnin summittaista pätevyysarviointia paremmin. Käytettävässä järjestelmässä on yleensä vain pieni joukko arvioitavia tekijöitä ja niiden valinta samoin kuin painotus määritetään yleensä organisaatiokohtaisesti.

### **PALKKAUSJÄRJESTELMIEN KEHITTÄMISEN TILA VALTIOSEKTORILLA**

Valtion tarjoamat työtehtävät sijoittuvat pääosin asiantuntijaorganisaatioihin. Muihin sektoreihin verrattuna valtion henkilöstö on keskimäärin korkeammin koulutettua. Osaava työvoima on valtionhallinnon keskeinen menestystekijä. Valtion henkilöstöstä yli kaksi kolmasosaa työskentelee valtion kuudella suurimmalla toimialueella: yliopistoissa, rajavartioidissa, poliisi- ja pelastustoimissa, valtionvarainhoidossa sekä vakuutus- ja rahoituspalvelussa, tutkimustoiminnassa ja elinkeinotoiminnan palveluissa. Henkilöstöstä miehiä on 54% ja naisia 46%, mutta naisten osuus ylimmissä johtotehtävissä on vain noin 13%. Naisten osuus valtion virkamiesjohdossa onkin nykyisin pienempi Suomessa kuin muissa Euroopan unionin jäsenmaissa. (Tilastokeskus 2002.) Tavoitteena valtiolla on kehittää henkilöstöpolitiikkaa niin, että osaava henkilöstön vastaisuudessa hoitaisi valtiosektorin tehtäviä. Valtio on uudistamassa palkkajärjestelmiä niin, että ne vastaavat paremmin tehtävien vaatavuutta ja henkilökohtaisia työsuorituksia. Henkilöstön työtyytyväisyys on olennainen johtamisen arviointiperuste ja työt mitoitetaan yhä useammin yksilöllisten kykyjen ja taipumusten mukaan ja. (Valpas 1999.)

Valtion hallinnon vanhoista periaatteista johtuen palkkaperusteisiin on vaikuttanut 1990-luvulle saakka enimmäkseen tehtävän asema organisaatiossa ja tehtävänimike<sup>3</sup>. Ikä- ja palveluvuosilias ovat tehtävänimikkeiden ohella olleet monissa sopimuksissa hallitsevin palkkaan vaikuttava elementti. Menettely on osin aikansa tuotos, eikä täytä tämän päivän tasa-arvoisen kohtelun vaatimuksia työelämässä. Työ- ja virkaehtosopimuksissa onkin työn vaatavuus pyritty ottamaan keskeisimmäksi palkkaperusteeksi, jolloin vaatavuuden sisällön määrittävät sopimuk-

sisä yhteisesti hyväksytyt tekijät ja niille annetut arvot. (Työnarviointityöryhmä 1997.) 1990-luvun aikana edenneessä palkkausjärjestelmän uudistustyössä oli tavoitteena toimintayksiköiden tuloksellista toimintaa tukeva, oikeudenmukainen, kannustava, joustava ja yleisten työmarkkinoiden kanssa kilpailukykyinen palkkausjärjestelmä. (Valtion työmarkkinalaitos 1996.) Tavoitteet täytävä palkkausjärjestelmä ottaa huomioon kolme palkan perustaa: työn vaatavuuden, henkilökohtaisen työnsuorituksen ja ammattitaidon sekä yhteisön tuloksellisuuden. (Työnarviointityöryhmä 1997.) Käytännössä tämä tarkoittaa palkkojen porrastamista työn arvon ja vaatavuuden, työsuorituksen ja ammattitaidon sekä yksilön, työryhmän tai työyhteisön tuloksen perusteella. Palkka maksetaan siis työ-, suoritus- ja tulosperusteisesti.

Esimerkki. Turvatekniikan keskuksen palkkausjärjestelmä muodostuu työn vaatavuuden arviointiin perustuvasta tehtäväkohtaisesta palkanosasta sekä suoriutumisen arviointiin perustuvasta henkilökohtaisesta palkanosasta.

Tehtävän vaatavuus arvioidaan perehtymällä kunkin tehtävän sisältöön ja määrittämällä kunkin tehtävän vaatavuustaso. Arvioinnissa käytetään apuna tehtäväkuvauksia, joiden laadinnasta vastaa esimies. Tehtäväkuvauksen tulee kuvata työn sisältö mahdollisimman selkeästi siten, että siitä käy ilmi mm. tehtävän sijainti organisaatiossa, tehtävän tarkoitus, päätehtävät ja vastuualueet sekä työhön kohdistuvat erilaiset vaatimukset. Tehtävänkuvaukset tarkistetaan kerran vuodessa ja aina kun työn sisältö on olennaisesti muuttunut.

TUKES:n palkkausjärjestelmän työn vaatavuuden arviointitekijöitä ovat ammatillinen osaaminen, ratkaisut ja itsenäisyys, vastuu ja vaikutukset, vuorovaikutus ja kanssakäyminen, johtaminen sekä kuormitus.

Suoriutumisen arviointi on perusta henkilökohtaiselle palkanosalalle. Esimies tekee suoriutumisen arvioinnin perusteella esityksen palkan tarkistamiseksi. Arvioinnissa käydään läpi asetettujen tulostavoitteiden saavuttamista. Suoriutumisen arviointiin liittyvät keskustelut tapahtuvat pääosin tulos- ja kehityskeskustelujen yhteydessä. Henkilön työsuorituksen arvioinnissa kiinnitetään huomioita seuraaviin tekijöihin:

1. tuloksellisuus
2. kehittäminen
3. ammattitaito
4. vastuuntunto
5. yhteistyötaidot

Arviointi on mahdollista tehdä joko arvioimalla tekijöitä kokonaisuutena tai erikseen. Arviointi tehdään kullekin arvioitavalle tekijälle pistein 1-4 käyttäen asteikkoa 1 = kehittämistarvetta, 2 = täyttää tehtävän vaatimukset, kehittämistarvetta jollakin osa-alueella, 3 = täyttää hyvin tehtävän vaatimukset, 4 = täyttää erittäin hyvin tehtävän asetamat vaatimukset. Pisteiden summa (max. 20 p) kuvaa tehtävistä suoriutumista. Jokainen saa suoriutumisarviointinsa tuloksen. (Turvatekniikan keskuksen hallinnonalakohtainen tarkentava virkaehtosopimus 2003-2005, TUKES Palkkausjärjestelmä 11.12.2000)

Yleisperiaatteena valtiosektorin palkkausjärjestelmässä on, että työn vaativuus muodostaa palkkauksen perusosan. Henkilökohtaisesta ammattitaidosta ja pätevydestä maksettava osuus on tavallisesti vaativuusosaa pienempi. Työperusteinen palkanosa ja suoritusperusteinen palkanosa muodostavat työntekijän henkilökohtaisen palkan. Tulokseen perustuva palkanosa on palkkauksen pienin osa, joka maksetaan vain normaalia paremman tavoitteen saavuttamisesta. Tulospalkkio-osaa on valtiolla käytetty pääsääntöisesti muusta palkasta irrallisena, tavallisesti kerran vuodessa maksettavana ryhmäkohtaisena palkkiona. (Valtion työmarkkinalaitos 1996; Työarviointityöryhmä 1997.)

Ensimmäiset sopimukset uusien palkkausjärjestelmien käyttöön otosta tehtiin vuoden 1994 alussa. Valtion työmarkkinalaitos ja kaikki pääsopijajärjestöt<sup>4</sup> allekirjoittivat keväällä 1999 periaatesopimuksen uusien palkkausjärjestelmien edistämiseksi. Periaatesopimus, joka ei ole voimassa virka- ja työehtosopimuksena, korvasi samannimisen vuonna 1997 tehdyn sopimuksen. Vuoden 1999 aikana uusi palkkausjärjestelmä otettiin käyttöön Mittatekniikan keskuksessa, Tullilaitoksessa, Maa- ja Metsätalousministeriön tietopalvelukeskuksessa ja Väestörekisterikeskuksessa. (Valtion työmarkkinalaitos 2002.)

Esimerkki: Organisaation uusi palkkausjärjestelmä muodostuu vaativuustasosta, kokemusosasta, henkilökohtaisesta osasta ja takuuosasta sekä olosuhteellisesta. Lisäksi maksetaan sen mukaan kuin asiasta on erikseen sovittu tai päätetty eräitä muita

palkanlisiä ja lisäpalkkioita. Vaativuustason perusteella määräytyy tehtävästä maksettava peruspalkka ja matriisin perusteella määräytyy kyseiselle henkilölle tehtävästä maksettava palkka. Matriisissa on viisi osaa, joista jokainen on itsenäinen kokonaisuutensa: kokemusosa, työn hallinta, työn laatuja loppuun saattaminen, yhteistyö/esimiestyö ja olosuhteellisä. Henkilökohtaisen osan tekijöitä ovat työn hallinta, työn laatu ja loppuun saattaminen, yhteistyö/esimiestyö ja ne jakautuvat alatekijöihin, joista jokainen arvioidaan asteikolla 1-5.

Uuden palkkausjärjestelmän täytäntöön pano ja ylläpito tapahtuu organisaation periaatteita noudattaen osana vuosittain esimiehen ja työntekijän välillä käytäviä tulos- ja kehityskeskusteluja. Palkkausjärjestelmän tavoitteena on tukea organisaation palkkakilpailukykyä sekä kannustaa henkilöstöä vaativampiin tehtäviin ja osaamisen kehittämiseen. Palkkausjärjestelmä tukee organisaation tavoitteiden toteuttamista ja on koko henkilöstölle yhdenmukainen. Palkkausjärjestelmä noudattaa samapalkkaisuusperiaatteita rakentuen seuraaville periaatteille:

- Mitä vaativampi työ, sitä parempi palkka
- Mitä parempi henkilökohtainen ammatin-hallinta/ työsuoritus, sitä parempi on palkka
- Palkkausjärjestelmä täyttää oikeudenmukaisuusvaatimukset, kun se on: hyväksyttävä, kannustava, tasapuolinen ja objektiivinen
- Palkkausjärjestelmä on mahdollisimman yksinkertainen, helposti sovellettava ja ylläpidettävä
- Palkanmuodostustekijöiden on oltava sellaisia, että jokainen on tietoinen niiden sisällöstä ja jokaisella on oltava mahdollisuus vaikuttaa omaan palkkakehitykseensä. (Tullin palkkausjärjestelmän soveltamisohje 2002.)

Tavoite, jonka mukaan uusien järjestelmien tulisi kattaa valtion koko henkilöstö vuoden 2002 kuluessa jäi saavuttamatta, sillä uusia palkkausjärjestelmiä oli joulukuussa vuonna 2002 otettu käyttöön 27 organisaatiossa ja niiden piiriin kuului noin 21% valtion henkilöstöstä. Tämän ohella ennestään uusimuotoinen palkkausjärjestelmä on jo käytössä Valtion Teknisessä Tutkimuslaitoksessa (VTT). Valtion organisaatioissa vuonna 2003 valmistellaan uusia palkkausjärjestelmiä ja käydään neuvotteluja uuden palkkausjärjestelmän käyttöönotosta. Niiden piiriin odotetaan

vuoden 2003 loppuun mennessä kuuluvan 55% koko valtion hallinnon aloista ja noin 53% valtion henkilöstöstä. (Valtion työmarkkinalaitos 2003.)

Valtion palkkapolitiikassa korostetaan organisaatiokohtaisuutta, mikä on siirtänyt vastuuta palkkausjärjestelmien kehittämisestä ja soveltamisesta yksittäiselle virastoilla ja laitoksille. Yhteisönäkemykseen perustuvan yleisen palkkopolitiikan perusteet täsmennetään kussakin organisaatiossa sen omaa toimintaa, johtamista ja päätöksentekoa tukeviksi. Valtion organisaatiot voivat itse valita tai rakentaa vaativuusarviointi- ja henkilökohtaisen suorituksen arviointijärjestelmät parhaiten omaan organisaatioon sopiviksi. Organisaatiot voivat myös itse päättää palkkausjärjestelmän uudistamisen ajankohdan. (Karppinen 2000.)

Valtion uusien palkkausjärjestelmien tavoitteena on, että ne tukevat viraston tuloksellista toimintaa ja johtamista, perustuvat oikeudenmukaisuuteen, kannustavuuteen ja joustavuuteen. Näiden ohella niiden on määrä huomioida tehtävän vaativuus ja henkilökohtainen työsuoritus sekä pätevyys että mahdollistaa palkitseminen tulostavoitteen ylittämisestä ja edistää samapalkkaisuuden toteutumista. Järjestelmiä rakennetaan virastoissa niiden omille arvoille ja lähtökohdille johdon, esimiesten ja henkilöstön yhteistyönä. Yleisenä tavoitteena se, että valtion palkkausjärjestelmä tulee kilpailukykyiseksi yleisillä työmarkkinoilla käytössä olevien kehittyneiden palkkausjärjestelmien kanssa ja että järjestelmä luo edellytyksiä palkkatasolle, joka on oikeassa suhteessa valtionsektorin ja muiden työmarkkinasektoreiden palkkatasoon.

## POHDINTAA

Suomessa työmarkkinat ovat vahvasti sukupuolen mukaan eriytyneet. Naiset ja miehet työskentelevät eri työantajasektoreilla sekä eri ammateissa ja tehtävissä. Suuri osa työpaikkoja tai virastoja, joissa työn arviointia on tehty, on siinä määrin joko mies- tai naisvaltaisia, ettei mitään yleispätevää voida sanoa työn vaativuuden ja palkkatasa-arvon välisistä suhteista. Vaikka tasa-arvolain normit eivät ulotu työnantajaratjat ylittäviin tilanteisiin, voidaan pitää paitsi tasa-arvon, myös suomalaisen yhteiskunnan tasapainoisen kehityksen ja inhimillisten resurssien mahdollisimman tehokkaan hyödyntämisen kannalta

vähintään problemaattisena tilaa, joka jatkuvasti uusintaa sukupuolisesti segregoituneita työmarkkinoita niin sijoittumisen kuin palkkauksenkin suhteen.

Työmarkkinoiden eriytymisestä johtuen työn vaativuuden arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien käyttöönotto ei ole yksinkertainen eikä ainoa ratkaisu samapalkkaisuuden saavuttamiseksi. Valtiolla saman viraston tai laitoksen piirissä olevan henkilöstön palkkaeroja on yksityistä sektoria helpompi arvioida, kun ylintä johtoa lukuun ottamatta kaikki ovat saman palkkausjärjestelmän piirissä. Toisaalta sopimusalakohdaiset palkkausjärjestelmät mahdollistavat paremmin yritysten välisten ja alakohtaisten vertailujen tekemisen, ja saattavat jossain määrin myös tasoittaa yritysten välisiä palkkaeroja.

Työn vaativuuden ja henkilökohtaisen pätevyyden arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän käyttöönotto ei välttämättä takaa palkkauksellisen tasa-arvon toteutumista. Järjestelmä saattaa jopa tuottaa eriarvoisuutta, mikäli siihen on sisäänrakennettu sukupuoliin eri tavoin kohdettavia rakenteellisia tekijöitä. Muun muassa järjestelmän sisältämät vaativuustekijät saattavat kuvata paremmin mies- kuin naisvaltaisten töiden vaativuutta. Myös järjestelmien käyttö ja soveltaminen vaihtelee. Työnarviointijärjestelmien soveltamisprosessit työpaikkatasoilla poikkeavat suuresti toisistaan ja saattavatkin asettaa sukupuolet eriarvoiseen asemaan. Samantapaisia mekanismeja saattaa liittyä myös henkilön pätevyyden arviointiin. Palkkausjärjestelmän soveltamisprosessiin vaikuttaa se, miten töiden sisältö nostetaan esille eli kuinka valmiita tai koulutettuja henkilöt ovat analysoimaan omaa työtään. Työn vaativuuden arvioinnin kautta saavutetut tulokset voidaan eliminoida palkkarakenteen muilla läpinäkymättömillä palkanosilla, kuten henkilökohtaisilla lisillä, joita voidaan käyttää erityisesti palkkausjärjestelmäudistuksen ylimenokaudella tai muina palkan lisiinä, jotka saattavat todellisuudessa vesittää järjestelmän luoman tasa-arvoisuuden.

ILO:n, EU:n ja kansalliset samapalkkaisuusnormit tulevat esille miltei poikkeuksetta eri alojen työmarkkinajärjestöjen työn vaativuuden arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien kirjatuihin perusteisiin ja lähtökohdissa. Samapalkkaisuuden näkyvyys organisaation tavoitteissa, toiminta-ajatuksessa ja toiminnassa selviää vasta yksittäisiä palkkausjärjestelmiä organisaatio-

tasolla tutkittaessa. Työn vaativuuden arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien käyttö on yleistyntynyt, mutta naisten ja miesten välinen tilastollinen palkkaero ei juuri ole kaventunut. Työn vaativuuden sekä henkilökohtaisen pätevyyden ja suoriutumisen arviointijärjestelmillä on kuitenkin mahdollista toteuttaa naisten ja miesten palkkauksellista tasa-arvoa organisaatiotasolla. Tasa-arvoa tai epätasa-arvoa tuottavien mekanismien paljastaminen vaatii syvällistä, organisaatiokohtaista palkkausjärjestelmään ja siihen liittyvien prosessien analyysiä ja kehittämistä. Näiden mekanismien paljastaminen on keskeinen tavoite tämän artikkelin taustana olevassa laajassa tutkimus- ja kehittämishankkeessa.

Syrjimättömien palkkausjärjestelmien kehittäminen ja niiden sukupuolineutraali soveltaminen edesauttaa samapalkkaisuuden edistämistä. Koko yhteiskunnan tasolla havaittavien miesten ja naisten palkkaerojen tasoittamiseen tarvitaan myös muita keinoja, jotka liittyvät niiden mekanismien selvittämiseen ja heikentämiseen, jotka tuottavat sukupuolen mukaista eriytymistä työmarkkinoilla.

## VIITTEET

<sup>1</sup> Palkkausjärjestelmä pitää sisällään palkitsemistavan perusteineen, kehittämistavan ja toteutustavan.

<sup>2</sup> Direktiivit 76/207/ETY, 79/7/ETY, 86/378/ETY ja 86/613/ETY.

<sup>3</sup> Virkojen palkkaluokkiin sijoittelu on alun perin perustunut viran vaativuuteen, johon liittyvät yleiset periaatteet määriteltiin vuosien 1923 ja 1942 palkkulaeissa ja -asetuksissa. Viran vaativuuden määrittely tapahtui kokonaisarvioinnilla, jolloin merkittävä osuus palkkaluokan määntyksessä oli muodollisilla kelpoisuusehdoilla, tutkintovaatimuksilla ja viran hierarkkisella asemalla. (Työnarviointityöryhmä 1992.)

<sup>4</sup> Valtion työmarkkinalaitos (VTML) ja pääsopijajärjestöt, Akava-JS, Palkansaajajärjestö Pardia ja Valtion yhteisjärjestö VTY.

## LÄHTEET

Acker, J.: Samanarvoinen työ: Tutkimus työelämän sukupuolistuneista rakenteista, Vastapaino, Tampere 1990.

Acker, J.: Gendering Organizational Theory. Teoksessa Gendering Organizational Analysis, (toim.) Mills, A.J. & Tancred, P., Saga, Newbury Park 1992.

AKAVA: Akavan työmarkkinatutkimus 2001, Joukkokirje, Akava 2001.

Asp, E. & Peltonen, M.: Työelämän sosiologia, Otava,

Helsinki 1991.

Asp, E., Hakola, T., Harja, A., Louhevaara, V., Uhma-vaara, H. & Vuorinen, J.: Työn vaativuuden arviointi, Turun yliopiston sosiologian laitos ja Työterveyslaitos 1992.

Belcher, D.W. and Atchison, T.J.: Compensation Administration, Prentice-Hall Inc. Eglewood Cliffs, N.J. 1987.

Brennan, C.W.: Wage, Administration, Homewood Ill 1959.

Brown, D. & Armstrong, M.: Terms of Enrichment, People Management 9(1997):1.

Church, A.H. & Bracken, D., W.: Advancing the state of the art of 360-degree feedback, Group and Organization Management, 22(1997):2.

DeNisi, A.S., Cafferty, T.P. & Meglino, B.M.: A cognitive view of the performance appraisal process: A model and research propositions. Organizational Behavior and Human Performance 33(1984).

DeNisi, A.S. & Williams, K.J.: Cognitive approaches to performance appraisal. Research in Personnel and Human Resources Management, 6(1988).

Ericsson, T.: Systematisk arbetsvärdering. Ett lönesättningsinstrument I närbild, Sociologiska institutionen, Umeå, Umeå universitetet 1991.

Euroopan unionin samapalkkadirektiivit, [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equ\\_opp/rights\\_en.html#dir](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/rights_en.html#dir), 10.11.2003.

Falck, A.: Työnluokituksen kehittäminen Suomen metalliteollisuudessa, Teknillinen korkeakoulu, Tekniikan lisensiaatin tutkinto, Espoo 1981.

Falck, A.: Työnluokituksen kehittäminen Suomen metalliteollisuudessa, Teknillinen korkeakoulu, Tekniikan tohtorin arvon saavuttamiseksi väitöskirja, Espoo 1983.

Falk, A.: Työn vaativuus, suositus ja tulos palkkauksen perusteina, Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio, Libella Painopalvelu Oy, Espoo 1997.

Feldman, J.M.: On the synergy between theory and application: Social cognition and performance appraisal. Teoksessa Wyer, R.S. & Srull, T.K. (toim.): Handbook of social cognition, Hillsdale, NJ: Erlbaum 2(1994).

Hakonen, N., Salimäki, A. ja Moisio, E.: Kaksi palkkausjärjestelmän muutosprosessia. [http://www.palkitseminen.hut.fi/PDF\\_kansio/palkkausjarjmuutosrap03.pdf](http://www.palkitseminen.hut.fi/PDF_kansio/palkkausjarjmuutosrap03.pdf), 10.11.2003.

Ilgen, D.R. & Feldman, J.M.: Performance appraisal: A process focus. Teoksessa Cummings, L. & Staw, B. (toim.): Research in organizational Behavior, Vol 5, Greenwich, CT: JAI 1983.

ILO: Job Evaluation, Geneva, International Labour Office, 1986.

ILO:n sopimus n:o 100.

Isotalus, P.: Sama palkka samanarvoisesta työstä, Kansainvälinen katsaus: Sosiaali- ja terveysministeriö, Tasa-arvojulkaisuja, Sarja A. Tutkimuksia 1(1989), Valtion painatuskeskus.

- Judge, T. & Ferris, G.R.: Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, 6(1993).
- Karpainen, V.: Virkapalkkajärjestelmästä kannustavaan palkkaukseen? Kokemuksia valtion palkkausjärjestelmän uudistusprosessista ja sille asetettujen tavoitteiden toteutumisesta, Tampereen yliopisto, Tampere 2000.
- Kenny, D.A. & Albright, L.: Accuracy in interpersonal perception: A social relations analysis. *Psychological Bulletin* 102(1987).
- Klein, G.D.: Validity and Reliability for Competency Based Systems: Reducing litigation risks', *Compensation and Benefits Review* 4(1996):28.
- KTV:n työarviointiryhmä: Näkymätön näkyväksi - selvitys työarvioinnin menetelmistä ja mahdollisuuksista samanarvoisuuspolitiikassa. Kunnallisten työntekijäin ja viranhaltijain liitto KTV ry, Helsinki 1991.
- Landy, F.J. & Farr, J.L.: Performance rating. *Psychological Bulletin* 87(1980).
- Lawler, E.E. III: Paying the Person: A better approach to management? *Human Resource Management Review* 2(1991):1.
- Lawler, E.E. III: Competencies: A poor performance for the new pay, *Compensation and Benefits Review* 6(1996):28.
- Ledford, G.E. Jr.: Paying for the Skill, Knowledge and Competencies of Knowledge Workers', *Compensation and Benefits Review* 4(1995):27.
- Lehto, A.-M.: Naisten ja miesten työolot, Tilastokeskuksen tutkimuksia no. 138, Helsinki 1988.
- Mahoney, T.A.: Multiple Pay Contingencies: The strategic design of compensation, *Human Resource Management* 3(1989):28.
- Martocchio, J.J.: Strategic Compensation. A Human Resource Management Approach, Second edition, Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey 2001.
- Mattiila, A.: Työn arvioinnin ja palkkaustapojen kehitys työntekijäpuolen näkökulmasta, Teoksessa Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet (toim.) Vartiainen, M. & Falck, A. WSOY, Helsinki 1993.
- Mattiila, M.: Työanalyysi, TTKK, Tampere 1983.
- McClelland, D.C.: Testing for competence rather than for "intelligence", *American Psychologist* 1973.
- McShane, S.L.: Two Tests of Direct Gender Bias in Job Evaluation Ratings, *Journal of Occupational Psychology* 63(1990).
- Mitchell, T.R. & Liden, R.C.: The effects of the social context on performance evaluations, *Organizational Behavior and Human Performance* 29(1982).
- Palkkausjärjestelmätyöryhmä: Opas Kelan uuteen palkkausjärjestelmään, Valtion painatuskeskus, Helsinki 2000.
- Parikka, U.-R.: Palkkauksen on tuettava tuloksellisuutta - palkkarakennetyöryhmä aloitti työnsä. *Kuntatyöntantajat* 2(1994).
- Peltomaa, O.: Teollisuustyöntekijöiden palkkausjärjestelmä, Teoksessa Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet (toim.) Vartiainen, M. & Falck, A.. WSOY, Juva 1993.
- Pousár, K.E.: Työluokitus, Helsinki 1965.
- Pöyhönen, L. & Vaara, A.-R.: Samanarvoisuus työn vaativuuden arvioinnissa - selvitys kuntasektorin arviointikäytännöistä, Tampereen Yliopisto, Tampere 1991.
- Rationalisointineuvottelukunta SAK - TT: Palkkatekniikka, Tammer-paino Oy, Tampere 1995.
- Rehnström, P.: Palkkauksen suomalaiset ja kansainväliset trendit, Teoksessa Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet (toim.) Vartiainen, M. ja Falck, A., WSOY, Juva 1993.
- Remick, H.: Comparable Worth & Wage. Discrimination. Technical Possibilities and Political Realities, Temple University Press, Philadelphia 1984.
- Reskin, B., F.: Bringing the Men Back In: Sex Differentiation and the Devaluation of Womens Work, Teoksessa The Social Construction of Gender (toim.) Lorber, J. & Farrel, S., Sage, Newbury Park, C.A. 1991.
- Salam, S., Cox, J.F. & Sims, H.P Jr.: In the eye of the beholder. How leadership relates to 360-degree performance ratings, *Group and Organization Management*, 22(1997).
- Sparrow, P.: Building Human Resource Strategies Around Competencies: A life cycle model, *Manchester Practices, Academy of Management Executives* 3(1992):1.
- Spector, P.E.: Job satisfaction: application, assessment, cause and consequences, Thousand Oaks, Sage CA 1996.
- Spenner, K.: Skill. Meanings, Methods, and Measures, *Work and Occupations* 4(1990):17.
- Steinberg, R. & Haignere, L.: Equitable Compensation: Methodological Criteria for comparable Worth, Teoksessa Ingredients for Women's Employment Policy (toim.) Bose, C. and Spitze, G., State University of New York 1987.
- Sundvik, L.: Organisaatioissa tehtyjen suoritusarvioinnin luotettavuustekijät, Yliopistopaino, Helsinki 1998.
- Suomen työnantajain keskusliitto: Palkkauksen käsikirja, Toinen uudistettu painos, Teollisuuden kustannus Oy, Jyväskylä 1987.
- Tasa-arvon valtavirtaistaminen 2002, <http://www.eurofem.net/valtavirtaan/tiljatutk.html>.
- Thorpe, R. & Homan, G.: Strategic Reward Systems, Reedwood Books Ltd. Trowbridge, Great Britain 2000.
- Tilastokeskus: Palkka ja työvoimatilastot 12(2002), [www.stat.fi](http://www.stat.fi).
- Treiman, D.J. & Hartmann, H. (toim.): Women, Work and Wages: Equal Pay for Jobs of Equal Value, National Academy Press, Washington D.C. 1981.
- Tulli: Palkkausjärjestelmän soveltamisohje, Valtion painatuskeskus, Helsinki 2002.
- Tuominen, E.-L.: Tasa-arvoinen palkkaus - naisten ja miesten palkkaerojen poistamisen strategia, Teok-



- sessä Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet (toim.) Vartiainen, M. & Falck, A., WSOY, Juva 1993.
- Työmarkkinakeskusjärjestöjen työarviointityöryhmän seurantarayhmä (TASE): Illuusiosta todelliseen, Painatuskeskus Oy, Helsinki 1997.
- Työmarkkinoiden keskusjärjestöjen työarviointityöryhmän loppuraportti: Työn vaativuuden arvioinnin kehittäminen, Painatuskeskus Oy, Helsinki 1994.
- Työarviointityöryhmän raportti, Työn vaativuuden arvioinnin kehittäminen. Valtion painatuskeskus. 1992.
- Wallace, M. & Fay, C.F.: Compensation Theory and Practice, PWS-Kent, Boston Mass. 1988.
- Valtion työmarkkinalaitos: Kannustavaan palkkaukseen, Valtion palkkausjärjestelmien uudistaminen, Oy Edita Ab, Helsinki 1996.
- Valtiovarainministeriö: VALPAS - valtion palkkaseurantatyöryhmän loppuraportti. Painatuskeskus Oy, Helsinki 1999.
- Vartiainen, J.: Sukupuolten palkkaeron tilastointi ja analyysi, Tasa-arvojulkaisu no: 7, Edita Oyj. Helsinki 2001.
- Vuorinen, J., Rosengren, P., Uhmavaara, H., Koskensalmi, S., Peltomäki, M. & Takala, H.: Mitä työ vaatii? Kokeilututkimus työn vaativuuden arviointimenetelmien kehittämiseksi, Painatuskeskus. Oy, Helsinki 1993.
- Yrico Oy: Peruspalkkaus ja Tulospalkkiomenettelyt toimihenkilöiden kokemina 2002, Yrico Oy 2002.
- Åstrand, K.: Työn vaativuuden arviointi ja akateemiset ammattialat, Akava, Helsinki 1993.