



töiden vaatavuustekijät voidaan kuvata ja mitata (Falck 1981). Belcher ja Atchison (1987) määrittelevät työn vaativuuden arvioinnin järjestelmälliseksi prosessiksi, jossa organisaation työt asetetaan järjestykseen ja joka perustuu systemaattiseen työn sisällön ja vaatavuuden tarkasteluun. Vaatavuuden arviointijärjestelmä on kokonaisuus, joka sisältää arviointimenetelmän lisäksi sitä täydentävät ohjeet, henkilöstön koulutuksen ja varsinaisen arviointityön organisaatiossa (Falck 1981). Työn vaatavuuden 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. Analyttisissä menetelmissä suoritetaan töiden vaatuvuuden arviointi erikseen määriteltyjen vaatuvuustekijöiden avulla, joille laaditaan vaatuvuustasot ja määritellään tekijän painoarvo käyttäen pisteitä. Kunkin työn kokonaisvaatavuus on eri vaatuvuustekijöiden pisteiden yhteissumma. Tavallisin menetelmä on pistemenetelmä. (Kannustavaan palkkaukseen... 1996; Falk 1997.)

Työn vaatavuuden arvioinnin keskeisin lähtökohta ja käyttöalue on työkohtaisten palkkojen määrittäminen ja oikeudenmukaisen palkkauksen järjestäminen. Lähtökohtana on tarve porrastaa palkat suoritettun työn mukaan niin, että vaativammasta työstä maksetaan suurempi palkka. Näin taataan kannustavat ja tuottavuutta edistävät palkkausperusteet, jotka niin työnantaja kuin työntekijä kokisivat mahdollisimman oikeudenmukaisiksi. (Asp ym. 1991; Työnarviointityöryhmän raportti 1992).

Suomen ensimmäinen analyttinen työn vaatavuuden arviointijärjestelmä otettiin vuonna 1940 käyttöön Arabian tehtaalla Helsingissä. Suomessa analyttisten työn vaatavuuden mittausjärjestelmiä kehitettiin varsinkin 1960-luvulla (Peltomaa 1993). Suurin osa kehitystyöstä on tehty työpaikoilla konsulttien avustamana tai työmarkkinajärjestöissä. 1990-luvulta lähtien työn vaatavuuden arviointia on edistetty eri maissa kansallisilla ja kansainvälisillä työn vaatavuuden arviointihankkeilla sekä Suomessa myös työ- ja virkaehtosopimusten kautta eri sopimusaloilla.

Työn vaatavuuden arviointimenetelmiin kohdistuvassa kritiikissä painottuu menetelmien kulttuurisidonnaisuus ja tästä johtuva organisaatioiden kulttuuristen oletusten ja käytäntöjen toistaminen (Steinberg & Haignere 1987; Acker 1990). Myös voimakkaasti sukupuoleen sidoksissa oleva nimike voi aiheuttaa vinoumia arvioinnissa (McShane 1990; Acker 1992). 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. Ei siis ole ihme, että käytössä olevat työn vaatavuuden arviointijärjestelmät myös jakavat näkemyksiä siitä, miten hyvin tai huonosti käytössä olevat järjestelmät mittaavat työn todellista sisältöä.

### Henkilökohtaisen pätevyuden arviointi

Henkilön pätevyuden arviointi sijoittuu työn, henkilön ja aikaansaannoksen kokonaisuuteen. Näistä tekijöistä työtä mitataan työn vaatavuuden analysointimenetelmällä ja suoritteiden määrää ja laatua taas tuloksen arvioinnin keinoin. Henkilöä ja hänen osuuttaan tai panostaan organisaatiossa kutsutaan palkkaustutkimuksessa henkilöperusteiseksi tai henkilökohtaiseksi osuudeksi (heko-osa). Se on palkanosa, joka saadaan vastineeksi tiedoista, taidoista ja suorituksista. Henkilökohtainen osa voidaan jakaa useampaan alakäsitteeseen, jotka tarkastelevat asiaa hieman eri tavoin. Henkilökohtainen osa voi tarkoittaa esimerkiksi ikälisäjärjestelmää, harkinnanvaraista meriittikorotusta, pätevyysperusteista palkanosaa (heko-osa pisteityksellä), monitaitoisuuslisää, osaamisperusteista palkanosaa hintalappu tutkinnolle- periaatteella tai tietyn osaamisalueen hallintaa (eng. skill-based pay). Tässä esityksessä henkilökohtaista palkanosaa lähestytään pätevyuden arviointiin perustuvan palkan kautta (eng. competency-based pay).

Koska pätevyys käsitteenä on kiistanalainen, myös pätevyuden arviointiin perustava palkkausjärjestelmä (eng. competency-based pay) on hankalasti määriteltävissä (Ledford 1995; Lawler 1996). Eri pätevyuden määrittelmistä voidaan päätyä monenlaisiin korostuksiin jotka ulottuvat arvioitavan henkilön piirteistä standardinmukaiseen taitavaan suoritukseen. Ledford (1995) määrittelee pätevyuden arviointiin perustuvan palkkauksen yksinkertaisesti osaamisperusteisen palkkauksen uusintamiseksi, jotta asia olisi helpommin hyväksyttävissä esimiesten ja työntekijöiden keskuudessa. Äärimmillen vietyä pätevyys voidaan tulkita käyttäytymistieteellisestä näkökulmasta McClellandin (1973) tapaan, jolloin pätevyys on standardien mukaista toimintaa (standards to be achieved). Lawler (1996) on kyseenalaistanut henkilökohtaisten piirteiden sisällyttämisen pätevyuteen, 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 suoriutus. Viitataan tällä vaikuttavaan käyttäytymiseen vai erinomaiseen käyttäytymiseen (Klein 1996). Tässä esityksessä pätevyys-käsite viittaa Homanin (2000) määrittelyyn, jonka mukaan pätevyys on osaamista, tietoa, kokemusta, henkilölle kuuluvaa ominaisuutta ja käyttäytymistä, jota hän tarvitsee suoriutuakseen

työstään tehokkaasti. Pätevyuden arviointiin perustuva palkitseminen on järjestelmä, jossa palkitaan ihmisiä pätevyuden hankinnasta, kehittämisestä ja sen tehokasta käytöstä (Homan 2000).

Rationalisointineuvottelukunta (Palkkatekniikka 1995) on määritellyt pätevyuden tarkoittavan henkilön kykyä, taitoa ja suoriutumista työtehtävistä. Tällöin pätevyuteen voidaan sisällyttää myös sellaisia henkilökohtaisia tekijöitä, joita nykyisessä tehtävässä ei suoranaisesti tarvita, mutta joilla voi olla merkitystä tulevaisuudessa. Kun pätevyyttä verrataan suhteessa työn vaatuvuuteen löydetään pätevyyttä ja hyviä suorituksia kaikilta vaatuvuustasoilta. Pätevyuden 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 1991). Vanha oppimiseen perustuva palkkausjärjestelmä tunnisti saavutukset tietyllä asetetulla vaatuvuustasolla ja lisäarvon toi käytännön kokemuksen ja tietojen sekä taitojen karttuminen ajan kuluessa, jota nykyajattelussa kutsutaan kokemuslisäksi (Martocchio 2001).

Suomalainen vaatavuuden ja pätevyuden arvioinnin uranuurtaja Aarre Falck käyttäjä suorituksen mittausana arvioinnin asemesta. Tämän hän perustelee sillä, että mittaaminen on yleiskäsite, joka ei ole sidottu tiettyyn mittausmenetelmään tai välineeseen. Pätevyuden korvaamisen suorituksella Falck taas perustelee sillä, että pätevyuden sisältö on järjestelmän laatijan tai käyttäjän subjektiivisesta mieltymyksestä riippuva (Falck 1997). Suorituksen arvioinnilla tarkoitetaan tavallisesti työsuorituksen säännöllistä numeerista arviointia, jonka tekee yleensä esimies. Suomessa hieman yli puolet yrityksistä arvioi työsuorituksia (Sundvik 1998).

Työn vaatavuuden arvioinnilla voidaan saada esille naisten töiden luonteenomaisia piirteitä sekä näkymättömiä vaatimuksia. Varsinainen työ määrittää kuitenkin vain osan palkkaa. Sitä määrittää myös henkilön pätevyys, työsuoritus eli henkilökohtainen panos ja markkinavoimat. Laaja-alaisesti ymmärrettyä samapalkkaisuuden edistämiseksi onkin otettava huomioon, että samat tekijät, jotka vinouttavat ja hävittävät tietoa naisille tyypillisistä töistä ja niiden vaatimuksista, ilmenevät myös silloin, kun arvioidaan pätevyyttä ja työsuorituksia. Kiinnostus henkilön pätevyuteen henkilökohtaiseen palkanosaan perustana on 1990-luvun aikana kasvanut ja erityisesti järjestelmällisempään menettelyyn kyseisen palkanosan suhteen. Kun samapalkkaisuusperiaatteen toteuttaminen edellyttää työn vaatavuuden mittaamista, on henkilökohtaisen palkanosan merkitys tasa-arvotarkastelussa myös nostettu esille ja ryhdytty toimiin henkilön pätevyuden

arvioinnin mittaamisen edistämiseksi.

### Haasteita samapalkkaisuuden saavuttamisessa

Työn vaatavuuden arviointi ei ole helppo tai nopea ratkaisu samapalkkaisuuden saavuttamiseksi. Ensinnäkin Suomessa työmarkkinat ovat eriytyneet ja kahtiajakoa mukailee virka- ja työehtosopimusjärjestelmä. Naiset ja miehet työskentelevät eri työantajasektoreilla sekä eri ammatti- ja sopimusaloilla. Samoin on ammatti- ja sopimusalojen sisällä, joissa naiset ja miehet työskentelevät eri tehtävissä tai toimiasemissa. Useimmat työnarviointia toteuttaneet työpaikat ovat olleet voimakkaan mies- tai naisvaltaisia. Näin ollen yleispätevät päätelmät työn vaatavuuden ja palkkatasa-arvon välisistä suhteista ovat hankalia. Puhuttaessa samapalkkaisuudesta on vielä muistettava tasa-arvolain tuoma rajaus, maininta tasa-arvoisuudesta vain saman työnantajan piirissä.

Toinen asia liittyy työnarviointijärjestelmien käyttöön ja soveltamiseen työpaikoilla, joissa palkkausjärjestelmät toimivat hieman eri tavoin ja ovat vaatuvuustekijöiltään hyvin erilaisia. Työnarviointijärjestelmien soveltamisprosessit työpaikkatasoilla poikkeavat suuresti toisistaan ja saattavatkin asettaa sukupuolet eriarvoiseen asemaan. Samantapaisia mekanismeja saattaa oletettavasti liittyä myös henkilön pätevyuden arviointiin. Järjestelmien käyttöön ja soveltamiseen liittyvät myös itse järjestelmän sisältämät vaatuvuustekijät ja niiden mahdollinen epätasa-arvoisuus. Esimerkiksi silloin, kun otetaan käyttöön järjestelmä, joka on suunniteltu asiantuntijatyöhön ja sovelletaan organisaatioon, jossa henkilöstö on naisvaltaista eikä sukupuolijakaumaa ole huomioitu esimiesten ja asiantuntijoiden välillä. Palkkausjärjestelmän soveltamisprosessiin vaikuttaa myös se, miten töiden sisältö nostetaan esille eli kuinka valmiita tai koulutettuja henkilöt ovat analysoimaan omaa työtään. Työn vaatavuuden arvioinnin kautta saavutetut tulokset voidaan myös eliminoida palkkarakenteen muilla läpinäkyvämmillä palkanosilla. Näitä ovat esimerkiksi henkilökohtaiset lisät, jotka pahimmillaan saattavat vesittää järjestelmän luoman tasa-arvoisuuden.

Ristiriitaisia tavoitteita syntyy, kun tavoitteena on kehittää mahdollisimman yksinkertainen ja helpokäyttöinen järjestelmä, jossa kaikissa prosessin vaiheissa huomioidaan naisten ja miesten työn ja aseman erilaisuudesta johtuvat tekijät. Tasa-arvovaatimus tähtää nimenomaan hyvään työn vaatavuuden arviointijärjestelmään. Tasa-arvovaatimusten huomioiminen erityisesti järjestelmien kehittämisvaiheessa saattaa tehdä niistä monimutkaisempia kuin, mitä ne mahdollisesti lopullisessa muodossaan ovat. Työn vaatavuuden arviointijärjestelmien tavoitteet syntyvät niiden käyttötarkoituksesta. Jos käyttötarkoitukseen ei millään tavalla kuulu sukupuolten tasa-arvoisen

aseman edistäminen, ei ole oletettavaa, että prosessin edetessäkin tätä kysymystä nostetaan esille. Mikäli käyttötarkoitus on pelkkä palkan määräytyminen alkuasetelmat painottuvat edunvalvontaan ja vaatimukset palkkasuhteiden muuttumattomuudesta tullevat esiin prosessin kaikissa vaiheissa. Suomen tasa-arvolain tavoitteet palkalle ja ILO:n sekä EU:n samapalkkaisuusdirektiivit tulevat esille miltei poikkeuksetta eri alojen työmarkkinajärjestöjen työn vaativuuden arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien perusteissa (Tasa-arvolaki 1986/609, Euroopan unionin samapalkkadirektiivit, ILO 1986). Samapalkkaisuuden näkyvyys organisaation tavoitteissa, toiminta-ajatuksessa ja toiminnassa selviää vasta yksittäisiä palkkausjärjestelmiä organisaatiotasolla tutkittaessa.

Jos käsite samapalkkaisuus liitetään vain palkkadiskriminaatioon, työn vaativuuteen perustuvat palkkausjärjestelmät eivät yksin riitä ratkaisemaan naisten ja miesten palkkatasa-arvo ongelmaa. Työn vaativuuden arviointi edesauttaa samapalkkaisuuden edistämistä, jos puhutaan laajemmin miesten ja naisten palkkatasa-arvosta tarvitaan myös paljon muuta. Keskeinen ongelma samapalkkaperiaatteen toteutta-

misessa on se, kuinka vertailla täysin erilaisia töitä niiden arvon perusteella. Toisaalta ongelmia aiheuttaa myös menetelmien moninaisuus. On kehitetty useita eri menetelmiä sen sijaan, että olisi pyritty yhtenäiseen käytäntöön organisaation tai toimialan sisällä.

Samapalkkaisuuden toteuttaminen tai sen toteutumattomuuden todentaminen muodostuu haasteelliseksi yhteisten periaatteiden ja yhtäläisen mittausjärjestelmän puuttuessa. Yhteismitattomuuden takia töiden vertailtavuus uhkaa estyä. Pahimmillaan monen rinnakkaisen vaativuuden arviointijärjestelmän käyttö luo keinotekoisia rajoja yrityksen henkilöstön kehittymiselle. Palkkausjärjestelmät, jotka rajataan koskemaan vain tiettyä henkilöstöryhmää, voivat rikkoa työryhmien sisäistä yhteistyötä ja henkilöiden yksilöllistä kehittymistä ryhmän sisällä. Kysymys samanarvoisesta työstä sisältyy erityisesti työn vaativuuden perusteella maksettavaan palkanosaan, kun taas oikeudenmukaisuus kytkeytyy koko palkkaan ja niihin menettelytapoihin, joilla tiettyihin palkkaeroihin päädytään. Samapalkkaisuuden toteutumiseksi palkkausjärjestelmä kokonaisuudessaan ei saisi olla sukupuolen mukaan syrjivä.

## Kirjallisuus

- ACKER, J. (1990). *Samanarvoinen työ: Tutkimus työelämän sukupuolistuneista rakenteista*. Tampere: Vastapaino.
- ACKER, J. (1992). *Gendering Organizational Theory*. Teoksessa Aj. Mills & P. Tancred (toim.), *Gendering Organizational Analysis* (s. 248-260). London: Sage.
- ASP, E. & PELTONEN, M. (1991). *Työelämän sosiologia*. Helsinki: Otava.
- ASP, E., HAKOLA, T., HARJA, A., LOUHEVAARA, V., UHMAVAARA, H. & VUORINEN, J. (1992). *Työn vaativuuden arviointi*. Turku: Turun yliopiston sosiologian laitos ja Työterveyslaitos. Julkaisematon käsikirjoitus.
- BELCHER, D.W. & ATCHISON, T.J. (1987). *Compensation Administration*. Eglewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- BROWN, D. & ARMSTRONG, M. (1997). *Terms of Enrichment*. *People Management*, 1, 36-38.
- EUROOPAN UNIONIN SAMAPALKKADIREKTIIVIT. [http://europa.eu.int/comml/employment\\_social/equ\\_Opp/rights\\_en.html#dir](http://europa.eu.int/comml/employment_social/equ_Opp/rights_en.html#dir). Haettu 23.3.2003.
- FALCK, A. (1981). *Työluokituksen kehittäminen Suomen metalliteollisuudessa*. Espoo: Metalliteollisuuden kustannus.

- FALCK, A. (1997). *Työn vaatavuus, suoritus ja tulos palkkauksen perusteina*. Teoksessa M. Vartiainen (toim.), *Palkitsemisen perusteet kehittyvässä organisaatiossa*. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology, Working Paper no 7 (s. 69-143). Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- HOMAN, G. (2000). *Skills- and competency-based pay*. Teoksessa R. Thorpe & G. Homan (toim.), *Strategic Reward Systems* (s. 287-301). Harlow: Pearson Education.
- ILO (1986). *Job Evaluation*. Geneva: International Labour Office.
- ILLUUSIOSTA TODELLISEEN (1997). Helsinki: Työmarkkinakeskusjärjestöjen työarviointityöryhmän seurantaryhmä (TASE).
- ISOTALUS, P. (1989). *Sama palkka samanarvoisesta työstä: ansainvälinen katsaus. Tasa-arvo julkaisuja, Sarja A. Tutkimuksia 1*. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus.
- KANNUSTAVAAN PALKKAUKSEEN: VALTION PALKKAUSJÄRJESTELMÄN UUDISTAMINEN (1996). Helsinki: Valtiovarainministeriö & Valtion työmarkkinailaitos.
- KLEIN, G.D. (1996). *Validity and Reliability for Competency Based Systems: Reducing litigation risks*. *Compensation and Benefits Review* 28, 31-37.
- LAWLER, E.E. III (1996). *Competencies: A poor performance for the new pay*. *Compensation and Benefits Review*, 28, 20-26.
- LEDFORD, G.E. JR. (1995). *Paying for the Skill, Knowledge and Competencies of Knowledge Workers*. *Compensation and Benefits Review* 27, 55-62.
- LEHTO, A.-M. (1988). *Naisten ja miesten työolot*. Helsinki: Tilastokeskus.
- MAHONEY, T.A. (1991). *Symbolic meaning of pay contingencies*. *Human Resource Management Review*, 1, 179-192.
- MARTOCCHIO, J.J. (2001). *Strategic Compensation. A Human Resource Management Approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- MATTILA, M. (1983). *Työanalyysi*. Tampereen teknillinen korkeakoulu. Konetekniikan osasto. Työsuojelu. Raportti 27. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu.
- MCCLELLAND, D.C. (1973). *Testing for competence rather than for "intelligence"*. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- MC SHANE, S.L. (1990). *Two Tests of Direct Gender Bias in Job Evaluation Ratings*. *Journal of Occupational Psychology* 63, 129-140.
- NAISET JA MIEHET TYÖMARKKINOILLA (2003). Helsinki: Teollisuuden ja Työntantajain keskusliitto.
- PALKKATEKNIikka (1995). *Rationalisointineuvottelukunta SAK - TT*. Helsinki: TT-kustannustieto.
- PAKKA, U.-R. (1994). *Palkkauksen on tuettava tuloksellisuutta - palkkarakenneyöryhmä aloitti työnsä*. *Kuntatyön antaja* 2/94, 22-23.
- PELTOMAA, O. (1993). *Teollisuustyöntekijöiden palkkausjärjestelmät*. Teoksessa M. Vartiainen & A. Falck (toim.), *Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet* (s. 155-186). Helsinki: WSOY.
- PÖYHÖNEN, L. & VAARA, A.-R. (1991). *Samanarvoisuus työn vaativuuden arvioinnissa: selvitys kuntasektorin arviointi käytännöistä*. Tampere. Yrityksen taloustieteen (yrityshallinto) pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto.
- RESKIN, B., F. (1991). *Bringing the Men Back*. Teoksessa J. Lorber & S. Farrel (toim.), *Sex Differentiation and the Devaluation of Women's Work* (s. 215-228). London: Sage.
- SPARROW, P. (1992). *Building Human Resource Strategies Around Competencies: A life cycle model*. Working paper nr. 235. Manchester: Manchester Business School.
- STEINBERG, R. & HAIGNERE, L. (1987). *Equitable Compensation: Methodological Criteria for comparable Worth*. Teoksessa C. Bose & G. Spitze (toim.), *Ingredients for Women's Employment Policy* (s. 157-182). Albany: SUNY Press.
- SUNDEVIK, L. (1998). *Organisaatioissa tehtyjen suoritusarviointien luotettavuustekijät*. Helsinki: Yliopistopaino. Tasa-arvolaki 1986/609
- TASA-ARVON VALTAVIRTAISTAMINEN (2002). <http://www.eurofem.net/valtavirtaan/tiljatutk.html>. Haettu 23.3.2003.
- TYÖARVIOINTITYÖRYHMÄN RAPORTTI. TYÖN VAATIVUUDEN ARVIOINNIN KEHITTÄMINEN. (1992). Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- WALLACE, M. & FAY, C.F. (1988). *Compensation Theory and Practice*. Boston Mass: PWS-Kent.
- VARTIAINEN, J. (2001). *Sukupuolten palkkaeron tilastointi ja analyysi*. Tasa-arvo julkaisuja 7. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus.
- VUORINEN, J., ROSENGREN, P., UHMAVAARA, H., KOSKENSALMI, S., PELTOMÄKI, M. & TAKALA, H. (1993). *Mitä työ vaatii? Kokeilututkimus työn vaativuuden arviointimenetelmien kehittämiseksi*. Helsinki: Työmarkkinoiden keskusjärjestöjen työarviointityöryhmä.
- ÅSTRAND, K. (1993). *Työn vaativuuden arviointi ja akateemiset ammattialat*. Helsinki: Akava.