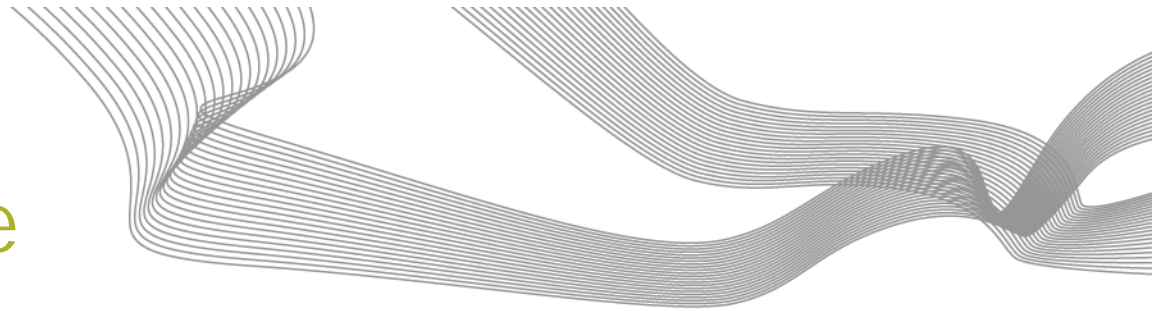


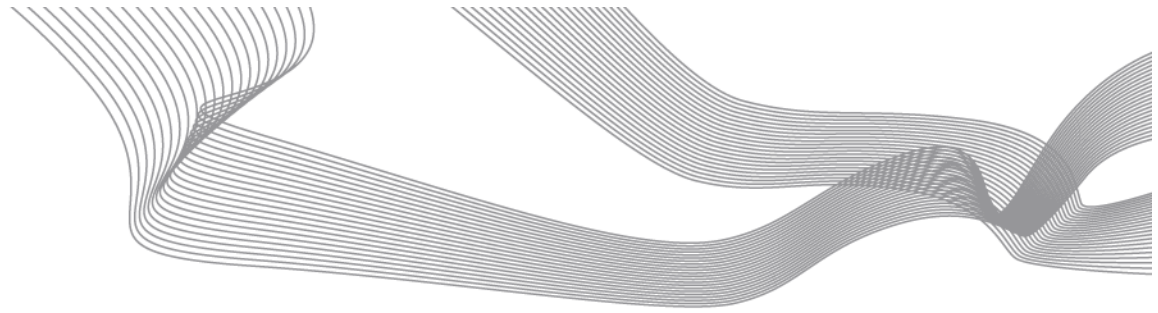
# Havaintoja palkkatasa-arvosta: ratkaisuja ja ristiriitoja - Keskeisimmät tutkimushavainnot

Tutkijat Heini Ikävalko, Paula Koskinen ja Minna Nylander

## Esityksen rakenne



1. Tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja kannustavuus TAPAS-hankkeen organisaatioiden palkkausjärjestelmissä
2. Tehtävän vaativuuden sekä työsuorituksen arvioinnissa käytetyt kriteerit TAPAS-hankkeen organisaatioissa
3. TAPAS-hankkeessa tehty kehittämistyö
4. Ratkaisuja samapalkkaisuuden edistämiseen



# Teema 1. Miten tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja kannustavuus näyttäytyvät TAPAS-hankkeen organisaatioiden palkkausjärjestelmissä?

# Tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja kannustavuus TAPAS -organisaatioiden palkkausjärjestelmädokumenteissa

- Sukupuolten välisen tasa-arvon edistäminen ei ollut palkkausjärjestelmän tavoitteena
- Useimmiten palkkausjärjestelmän tavoitteet liittyivät tuloksellisuudesta palkitsemiseen
- Oikeudenmukaisuus ja kannustavuus mainittuina joissain dokumenteissa
  - » "tavoitteena on oikeudenmukaisesti määräytyvä ja kilpailukykyinen palkkataso"
  - » "tehtävät asetetaan vaativuusryhmiin siten, että ne ovat oikeudenmukaisessa suhteessa toisiinsa"
  - » "Tuloksellinen toiminta edellyttää kannustavaa, joustavaa ja oikeudenmukaista palkkausta"



## Tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja kannustavuus tasa-arvosuunnitelmissa

*”Palkkapolitiikan tavoitteena on oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, joustavuus sekä tuloksellisen toiminnan tukeminen.”*

*” Palkkakartoituksen tavoitteena on myös kehittää palkkauksen oikeudenmukaisuutta, parantaa palkkauksen perusteiden läpinäkyvyyttä, ja muuttaa epäluulot tiedoksi tasa-arvoisen palkkauksen toteutumisesta.”*

*” Tasa-arvoisesta, avoimesta, kannustavasta ja oikeudenmukaisesta työyhteisöstä hyötyvät niin työnantaja kuin työntekijät.”*



## Samapalkkaisuus tasa-arvosuunnitelmissa

*"Tasa-arvoisella toiminnalla varmistetaan, että eri ryhmiin kuuluvat sijoittuvat tasapuolisesti ja jokaiselle luodaan yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen. Samasta tai samanarvoisesta työstä maksetaan jokaiselle yhdenmukaista palkkaa."*

*"työpaikalla toteutuu samapalkkaisuusperiaate kunkin ammattiryhmän sisällä hyvin."*

*"Samasta ja työn keskeisiltä osilta yhtä vaativasta työstä on maksettava samansuuruinen tehtäväkohtainen palkka."*

*"(sopimuksessa) on vain harvoja (osia), missä palkkoja voidaan verrata miesten ja naisten palkkojen kesken."*

# Palkkaerot TAPAS-organisaatioissa vs. tasa-arvosuunnitelmissa todetut palkkaerot

- Vain muutamassa tasa-arvosuunnitelmassa oli todettu, että mahdollisesti perusteettomia palkkaeroja sukupuolten väliltä löytyy
- Palkkaerojen kaventaminen oli harvoin organisaatioiden agendalla.
- Palkkaeroja kuitenkin löytyi
- Eroissa oli organisaatiokohtaista vaihtelua
- Organisaatioissa vallitsi tyypillisesti kuitenkin vahva usko siihen, että omassa organisaatiossa perusteettomia palkkaeroja ei ole

# Tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja kannustavuus henkilöstökyselyn valossa

- Tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus ovat kokemuksen tasolla erilaisia ilmiöitä
- Kannustavuuden ja oikeudenmukaisuuden kokemukset olivat matalalla tasolla
- Palkkatasa-arvo koettiin keskimäärin paremmin toteutuneeksi, mutta tässä taas korostui sukupuolten näkemyserot
- Organisaatiokohtaiset erot tuloksissa olivat suuret

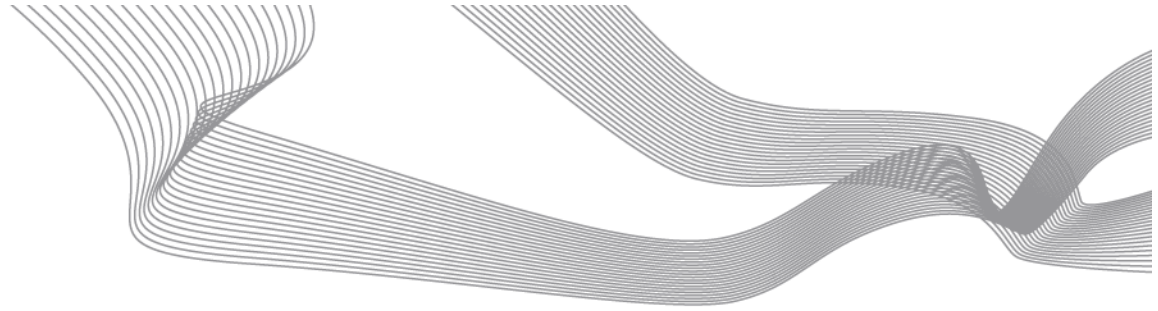
# Tasa-arvo ja kannustavuus voivat näyttäytyä ristiriitaisestikin yksilötasolla

## Esimerkki

- Tasa-arvoon pyrkivä tehtävän vaativuuden arviointi voi kohdistaa huomion sellaisiin asioihin, jotka eivät yksittäisen henkilön tehtävässä ole oleellisia, mikä voi heikentää palkkauksen kannustavuuskokemusta yksilötasolla.
- Toisaalta työn vaativuuteen perustuvan palkkausjärjestelmän manipulointi voidaan kokea yksilötasolla kannustavaksi, jos näin voidaan esim. neuvotella itselle parempi palkka kuin mitä tehtävän vaativuus osoittaa. Palkkausjärjestelmän manipulointi voi heikentää tasa-arvopyrkimyksen toteutumista.
  - » *”Ku ne luki kato sieltä mitä vaateita on tietyllä tasolla. No, sen mukkaanhan se ois ollu se mun peruspalkka se. Mutta sitten taas se että kun mulle ei se rahamäärä riittäny. No sit nostettiin palkkaryhmää, että oot sillä tietyllä perustasolla et jos et saakaan henkilökohtaista lissää yhtään ni sää saat kuitenkin tietyn palkan.”*

# Yhteenveto teemasta 1: tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja kannustavuus

- Samapalkkaisuusohjelmassa tavoitellaan sitä, että mahdollisimman moni palkansaaja olisi ajan tasalla olevan, kannustavan ja oikeudenmukaisen palkkausjärjestelmän piirissä.
- Ns. uusien palkkausjärjestelmien oletetaan usein olevan tasa-arvoisia, oikeudenmukaisia ja kannustavia.
- Henkilöstön kokemukset eivät tue ajatusta siitä, että ns. uudet palkkausjärjestelmät ovat automaattisesti tasa-arvoisia, oikeudenmukaisia ja kannustavia.



Teema 2. Palkkausjärjestelmät puntarissa  
-mitä vaativuuden ja suoriutumisen arvioinnin  
kriteereitä TAPAS-hankkeen organisaatioissa  
käytettiin?

# Palkkausjärjestelmät ja käytetyt arviointikriteerit TAPAS-organisaatioissa

- Tutkimushankkeessa tarkasteltiin järjestelmiä seuraavien kysymysten siivittämänä:
  - » Mitä erilaiset arviointikriteerit tarkoittavat erilaisissa järjestelmissä?
  - » Mitä yhtäläisyyksiä ja eroja eri järjestelmien kriteereissä on havaittavissa?
  - » Löytyykö eri tekijöiden tulkinnoista yhteisiä nimittäjiä?
- Analyysissä on mukana yhteensä 21 eri palkkausjärjestelmää 14 eri organisaatiosta.
- Tarkastelussa huomioidaan sekä tehtäväkohtaisen että henkilökohtaisen palkanosan määrittelyssä käytettävät kriteerit.
- Tehtävän vaativuutta arvioitiin vähimmillään kolmella kriteerillä ja enimmillään 28 eri kriteerillä.

# Esimerkit vaativuuden arviointikriteereistä kahdessa organisaatiossa:

## Organisaatiossa 1 käytetyt kriteerit:

- Osaaminen: ammattitiedot, tehtävän edellyttämä tietotaso, tehtävän edellyttämä oppimisaika, uuden tiedon käsittely.
- Ammattitaidot: käden taidot, aistien ja kehon osien samanaikainen käyttö, suullinen ilmaisutaito, kirjalliset taidot ja symbolien hallinta, ongelmien ratkaisu, toimintavapaus ja itsenäisyys, tekniset taidot, organisointitaidot, vuorovaikutustaidot, ihmissuhdetaidot.
- Vastuu: Koulutus-, ohjaus ja työnopastusvastuu, tehtävän vastuu työyksikön resursseista, vastuu henkilöstön tai toimialan johtamisesta, vastuu tehtäväjohtamisesta tai toiminen asiantuntijana, talousvastuu, vastuu materiaalista ja laitteista, vastuu hyvinvoinnista ja turvallisuudesta, vastuu tietojen välittämisestä, maine- ja yhteiskunnallinen vastuu.
- Työolot ja kuormitus: olosuhdehaitat, vaaratekijät, henkinen kuormitus, fyysinen kuormitus.

## Organisaatiossa 2 käytetyt kriteerit:

- työn vaatima oppimisaika
- työn vastuullisuus
- työolosuhteet

# Mitä havaittiin vaativuuden arvioinnin kriteereistä?

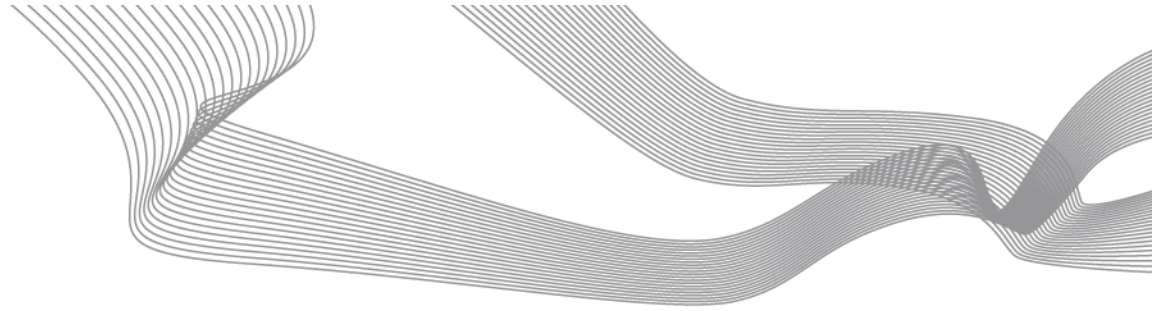
- Tehtävän vaativuuden arvioinnissa käytetyt kriteerit voitiin jakaa seuraaviin luokkiin:
  - » Tiedot, taidot ja perusosaaminen
  - » Koulutus ja kokemus
  - » Asema
  - » Vastuu ja itsenäisyys
  - » Vuorovaikutusympäristö
  - » Tiedonhallinta (tiedon uusiutuminen, tiedon soveltaminen)
  - » Olosuhteet
- Versus: ILO:n kansainväliset suositukset vuodelta 1986, jotka puolestaan perustuvat vuodelta 1950 oleviin suosituksiin Geneven Työluokituskonferenssista:
  - » Työolot: haitat, vaarat
  - » Kuormitus: henkinen, fyysinen
  - » Osaaminen: tiedot (tietojen laajuus ja syvyys ja uuden tiedon tarve) taidot (väline, fyysiset, harkinta ja päätöksenteko, vuorovaikutus ja ihmissuhteet)
  - » Vastuu: vastuu ihmisestä, työn tuloksista, työn tekemisestä

# Mitä havaittiin työsuorituksen arvioinnin kriteereistä?

- Arvioitavana oli yhteensä 21 palkkausjärjestelmää 14 organisaatiosta.
- Työsuorituksen arvioinnissa käytetyt kriteerit voitiin jakaa seuraaviin luokkiin:
  - » Ammatinhallinta/perustehtävästä suoriutuminen
  - » Työn tekemistä ja työn tuloksia kuvaavat kriteerit (tuloksellisuus, tehokkuus, laatu, huolellisuus, vastuuntunto, oma-aloitteisuus, luovuus)
  - » Toiminta työyhteisössä/yhteistyötaidot/vuorovaikutustaidot
  - » Kehittymiskyky/-halu

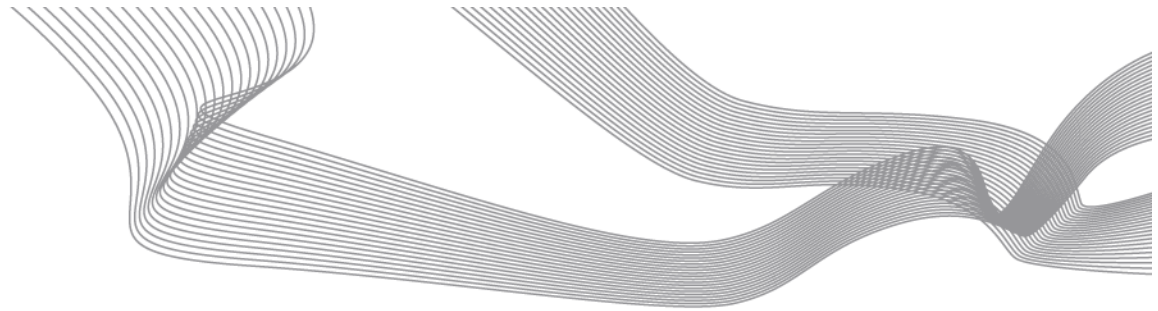
# Yhteenveto teemasta 2: palkkausjärjestelmät ja arviointikriteerit

- Käytössä olevien palkkausjärjestelmien kirjo on suuri
- Kuitenkin tietyt teemat toistuvat useimpien organisaatioiden palkkausjärjestelmissä
- Samapalkkaisuuden edistämiseksi olisi tärkeää, että saman työnantajan piirissä kaikkia tehtäviä ja työntekijöitä arvioitaisiin samalla järjestelmällä
- Tapas-organisaatioiden joukossa oli useampi työnantaja, joka käyttää eri palkkausjärjestelmää eri henkilöstöryhmille
- Tämä on selkeä tasa-arvoriski
- Palkkojen vertailu on hyvin haasteellista, mikäli koko henkilöstö ei ole saman palkkausjärjestelmän piirissä
- Nimikehierarkia näyttäytyy helposti viimeistään soveltamisessa



## Teema 3. Palkkausjärjestelmien kehittäminen TAPAS-hankkeen yhteistyöorganisaatioissa

# Kehittäminen



- Kehittämisvaiheen aikana 14 organisaatiossa tehtiin räätälöityä kehittämistyötä.
- Neljän organisaation kanssa tehtiin verkostomaista kehittämistyötä.
- Tutkijat nostivat yhdessä organisaatioiden kanssa kehittämistyön kohteiksi teemoja, jotka liittyvät palkkausjärjestelmän rakenteisiin ja soveltamisprosesseihin.
- Teemojen nähtiin olevan sellaisia, jotka itsessään vaikuttavat tasa-arvoon: sen näkymiseen, sen ymmärtämiseen ja sen kokemiseen.
- Tutkijat katsoivat, että teemat itsessään vaikuttavat tasa-arvopyrkimykseen eri tavoin ja ovat näin myös vaikuttavuudeltaan eritasoisia.
- 18 organisaation kehittämistyöt jakautuivat seuraaviin teemoihin:
  1. työn vaativuuden arvioinnin kehittäminen
  2. henkilökohtaisen palkanosan, työstä suoriutumisen arvioinnin kehittäminen
  3. dokumentoinnin, yhteisten toimintatapojen luominen, palkkastrategian luominen (myös verkostotyönä) ja/tai suunnitelmien laatiminen
  4. koulutuspaketin laatiminen.

# Kehittämistyö ja kuinka se eteni

Kehittämisen kohteet:	Työn vaativuuden arvioinnin kehittämistä	Työsuorituksen arvioinnin / henkilökohtaisen palkanosan kehittämistä	Dokumentointi, yhteisten toimintatapojen luominen, palkkastrategia tai suunnitelmat	Koulutus	Ei tehty mitään
Tutkijoiden ehdotus:	v1, v2, v3, k1, k2, k4, k5, pk1	v2, ki1, ki2, ki3	v2, ki1, ki2, ki3, pk4, pk5, pk6, pk7	k3, ki1, ki2, ki3	
Organisaation ehdotus:	pk1, k4, k1	k1, k2, v1, ki1, ki2, ki3	v2, ki1, ki2, ki3, pk4, pk5, pk6, pk7	k3	v3
Lopputulokset:	pk1	k1, k5, v1, ki1, ki2, ki3, pk3	v2, ki1, ki2, pk2, pk3, pk5, pk6, pk7	k2, k3, ki2	k4, pk4, v3
Suuri suora vaikutus tasa-arvoon ----->Pieni tai vähäinen suora vaikutus tasa-arvoon					

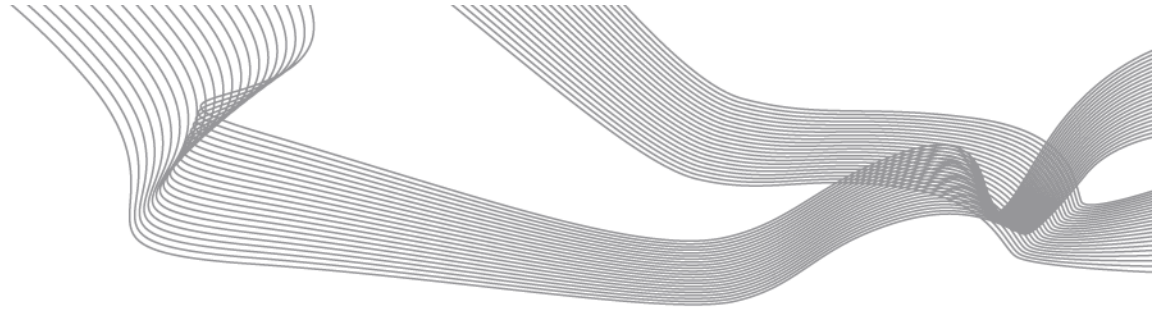
# Kehittämishalukkuuteen vaikuttavia tekijöitä:

Konkreettisimmillaan kehittämistyön vaikuttavuus tuntui TAPAS-hankkeen tulosten pohjalta nojaavan siihen,

- kuinka sitoutunut kehittämistyöryhmä oli kehittämistyöhön
- kuinka sitoutunut johto oli kehittämistyöhön tai antoiko se kehittämistyöryhmälle valtuudet kehittää
- kuinka hyvin organisaatioiden kehittämistyöryhmät pystyivät näkemään kehittämistyön osana palkkausjärjestelmän kokonaisuutta ja sitä kautta osana organisaation tasa-arvotyötä
- uskallettiinko kehittämistyöryhmässä toimia itsenäisesti oman organisaation lähtökohdista eikä muiden organisaatioiden mallien mukaisesti ja luotettiin tutkijoiden ammattitaitoon
- uskallettiinko sosiaalista normistoa tai totuttuja toimintatapoja kyseenalaistaa tai tarkastella kriittisesti
- kuinka hallitseviksi TES- tai VES-määräykset organisaatiossa koettiin
- vähäteltiinkö tehtävän kehittämistyön merkitystä siitä syystä, että *"tasa-arvoasiathan ovat jo meillä kunnossa"*
- nähtiinkö tekniset sovellukset kehittämistyötä rajoittavina: *"Ei me voida tällä tavalla kehittää, kun järjestelmät eivät taivu."*

# Yhteenvedo teemasta 3: palkkausjärjestelmien kehittäminen

- Hankkeen kokonaistavoitteiden kannalta keskeisimmäksi ja vaikuttavimmaksi kehittämistyöksi nähtiin vaativuuden arvioinnin kehittäminen
  - » Kuitenkaan kehittämistyötä ei päästy tekemään kuin yhdessä organisaatiossa. Vaativuuteen tarttumisen nähtiin mm. liian työläänä tai vaikeana asiana.
- Toisena tärkeänä kehittämisteemana nähtiin suoriutumisen arvioinnin kehittäminen.
  - » Kehittämistyön muodot ja merkittävyys samapalkkaisuuden edistäjinä vaihtelivat paljon.
  - » Joissakin organisaatiossa sisäinen toimintakulttuuri vaikeutti kehittämistyön tekemistä.
- Kolmantena kehittämisen teemana nähtiin dokumentointi, yhteisten toimintatapojen luominen, palkkastrategia ja suunnitelmat.
  - » Tasa-arvonäkökulmasta tarkasteltuna dokumentointi näyttäytyy tärkeänä mm. palkkausjärjestelmän läpinäkyvyyden takaajana.
  - » Teeman vaikuttavuuden voidaan kuitenkin katsoa tulevan välillisesti, sillä itse dokumentti tai suunnitelma harvoin itsessään tuottaa tasa-arvokokemuksia.
  - » Vaikutusten syntyminen edellyttää aina sitä, että dokumentit ja suunnitelmat kytketään toimintaan.
- Neljäntenä kehittämisteemana oli koulutus
  - » Hankkeessa koulutusta pyrittiin järjestämään osana muuta kehittämistyötä, jotta sen paikka olisi oikeassa kohdassa
  - » Tutkijat kuitenkin havaitsivat, että koulutuksen järjestäminen yleensä nähtiin monessa organisaatiossa helpohkona ratkaisumallina epämääräisiin palkkausjärjestelmäongelmiin silloin kun niitä ei muutoin ole pystytty ratkaisemaan.
  - » Ainoastaan yhdessä organisaatiossa toiminnan katsottiin olevan siinä pisteessä, että looginen seuraava siirto kehittämistyössä oli kouluttaminen ja yhteisen koulutusmateriaalin luominen
- Organisaatioissa on pyrittävä tarkastelemaan palkkausjärjestelmän kehittämiseksi suunniteltuja toimenpiteitä kriittisesti ja pohdittava ovatko suunnitellut toimenpiteet aidosti ajankohtaisia ja samapalkkaisuuteen vaikuttavia.
- Palkkausjärjestelmien kehittäminen pelkän "laastaroinnin" näkökulmasta on tasa-arvoriski.



# Ratkaisuja samapalkkaisuuden edistämiseen



# Ratkaisuja hallitukselle ja muille päättäjille

- Jämäkkyyttä ja johdonmukaisuutta tasa-arvolain tulkintoihin
  - » Keskustelua myös samanarvoisesta työstä
  - » Keskusteluun mukaan myös samapalkkaisuusperiaatteen mukainen suoriutuvuuden huomioiminen
- Varmistakaa, etteivät eri toimijoiden eturistiriidat vesitä samapalkkaisuuden toteutumista
- Tuottakaa tietoa tasa-arvon edistämisen hyödyistä työpaikoilla



## Ratkaisuja työpaikoille

- Jämäkkyyttä ja johdonmukaisuutta tasa-arvolain toteuttamiseen
  - » Arvioika palkkausjärjestelmän rakennetta ja soveltamista samapalkkaisuusperiaatteen kautta; kiinnittäkää erityisesti huomiota *samanarvoiseen* työhön
  - » Sisällyttäkää tasa-arvosuunnitelmiin suunta, johon pyritään & toiminta, jota arvioidaan. Miettikää myös erilaisten toimenpiteiden vaikuttavuutta.
- Rohjetkaa olla kriittisiä
  - » Kolmen käsitteen haaste: rajaukset ja määritelmät palkkausjärjestelmädokumentoinnissa
  - » Järjestelmien kehittäminen ja soveltaminen: ennakkoluulojen / vanhojen arvostusten ylipääseminen
- Käyttäkää yhtä palkkausjärjestelmää
  - » Yksi hyvä vaativuudenarviointijärjestelmä koko henkilöstölle riittää
  - » Yksi hyvä suorituksenarviointijärjestelmä koko henkilöstölle riittää