



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Kohti samapalkkaisuutta palkkausjärjestelmiä kehittämällä: Case Tapiola-ryhmä

---

Merivirta, Sini

2011 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Hyvinkää

Kohti samapalkkaisuutta palkkausjärjestelmiä kehittämällä:  
Case Tapiola-ryhmä

Sini Merivirta  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Lokakuu, 2011

Sini Merivirta

Kohti samapalkkaisuutta palkkausjärjestelmiä kehittämällä: Case Tapiola-ryhmä

Vuosi 2011 Sivumäärä 47 + liitteet

---

Opinnäytetyö käsittelee henkilöstön tuntemuksia ja mielipiteitä samapalkkaisuuden toteutumisesta ja palkkausjärjestelmien kehittamisestä Tapiola-ryhmässä. Tapiola-ryhmä on vakuutus-, pankki-, säästö- ja sijoittajapalveluja tarjoava suomalainen yhtiöryhmä.

Työnantajan lakisääteisenä velvollisuutena on edistää palkkatasa-arvoa. Yksinkertaistettuna samapalkkaisuusperiaate tarkoittaa sitä, että samasta tai samanarvoisesta työstä on maksettava samaa palkkaa sukupuolesta riippumatta. Samapalkkaisuutta koskevia sopimuksia sisältyy sekä kansainvälisiin sopimuksiin että yleisiin ihmisoikeussopimuksiin. Suomen lainsäädännössä samapalkkaisuutta säätelee perustuslaki, tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki. Palkitseminen on organisaation ja sen jäsenten välinen molempia osapuolia tyydyttävä kaksisuuntainen prosessi. Palkitsemista ja organisaation palkitsemispolitiikkaa toteutetaan palkitsemisjärjestelmän avulla. Palkitsemisjärjestelmä koostuu kolmesta eri osasta: palkitsemisperusteista ja valituista palkitsemistavoista, jaon toteutustavoista ja järjestelmän kehittämistavoista.

Tutkimusta varten kerättiin aineistoa Tapiolan henkilöstöltä määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen avulla. Tutkimus toteutettiin Internet-kyselyllä. Kysely lähetettiin linkillä sähköpostilla noin 570:lle Tapiola-ryhmän työntekijälle ja vastauksia saatiin 317. Tutkimuksen mukaan viidennes Tapiolalaisia on kokenut syrjintää palkkaus- ja palkitsemisasiossa. Yleisimmät syyt ovat henkilökemia, kokemus ja ikä. Suurin osa tapiolalaisista on melko tyytymättömiä palkkatasoonsa. Myös palkkakeskustelumalliin ollaan tyytymättömiä. Palkkakeskustelumallin avulla ei koeta pystyvän vaikuttamaan palkkaan. Hieman yli puolet vastaajista piti palkkausta ja palkitsemisjärjestelmiä oikeudenmukaisina. Sukupuolten tasa-arvon kannalta palkitsemisjärjestelmät ja palkitseminen toimivat miesten mielestä paremmin kuin naisten mielestä.

Tulosten mukaan uudet palkkamallit ovat askel oikeaan suuntaan kohti oikeudenmukaista palkkausta. Vastaajien mielestä kolme tärkeintä ominaisuutta oikeudenmukaisessa palkkauksessa löytyvät Tapiolassa käytössä olevista palkkausmalleista. Järjestelmien soveltamista käytäntöön pitää vielä kehittää yksinkertaisemmaksi ja ymmärrettävämmäksi sekä esimiehiä kouluttaa käyttämään järjestelmiä, jotta he osaavat viestiä asiasta eteenpäin alaisilleen.

Asiasanat: samapalkkaisuus, palkkaus, palkkausjärjestelmä, tasa-arvo, yhdenvertaisuus, Tapiola-ryhmä

Sini Merivirta

Towards equal pay by developing the payroll systems: Case of the Tapiola Group

Year	2011	Pages	47 + attachments
------	------	-------	------------------

---

The purpose of this thesis was to investigate employee feelings and opinions of equal pay and pay systems development in Tapiola group. Tapiola Group is a company of 3000 employees which offers insurance, bank, savings and investment services in Finland.

The statutory duty of employer is to advance equal pay. Simply put, principle of equal pay generally means that of the same or equal work must be paid the same salary regardless of gender. Agreements about equal pay includes both in international agreements and general convention on human rights. In Finnish legislation constitution, equality act and non discrimination act regulate equal pay. Remuneration is a process between organization and its members. It is a two-way process which satisfies both parties. Remuneration and organization's remuneration policy are implemented through pay systems. Pay systems consists of three parts: remuneration principles and selected remuneration ways, the method of division and development of a system.

Data for the study was collected with quantitative research. The data was gathered with the aid of internet questionnaire. The questionnaire was sent by email as a link to about 570 employees in Tapiola Group and 317 responses were received. The study shows that every fifth respondent has experienced discrimination in pay and reward issues in Tapiola. The most common causes are personal chemistry, experience and age. Most of the respondents of Tapiola are quite dissatisfied with their level of salary. Respondents are also dissatisfied with salary conversation model. Respondents think that they can not influence their wages with salary conversation model. Slightly more than half of the respondents, think that the pay and reward systems are fair. Gender equality in the pay systems works better in men's view than in women's.

The results show that the new remuneration models are a step in the right direction towards a fair wage. Respondents felt that the three most important characteristics of a fair remuneration can be found in Tapiola pay models. Practical part still needs development to be simpler and understandable. And supervisors need education about pay systems that they can communicate with the subordinates.

Keywords: equal pay, salary, pay systems, equality, Tapiola Group

## Sisällys

1	Johdanto .....	8
2	Tapiola-ryhmä .....	9
2.1	Historia .....	10
2.2	Toiminta-ajatus ja arvot .....	10
2.3	Henkilöstö .....	11
2.4	Tapiola-ryhmän henkilöstö- ja palkitsemispolitiikka .....	11
3	Palkkaus ja palkitseminen .....	12
3.1	Palkkaus juridisena käsitteenä .....	13
3.2	Oikeudenmukainen palkitseminen .....	13
3.3	Palkkauksen historia .....	15
3.4	Palkkauksen suunta .....	15
3.5	Naisten ja miesten välinen palkkaero .....	16
4	Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työelämässä .....	19
4.1	Yhdenvertaisuus .....	19
4.2	Tasa-arvo .....	20
4.2.1	Tasa-arvosuunnitelma Tapiolassa .....	20
5	Samapalkkaisuus .....	21
5.1	Samapalkkaisuutta määrittävä normisto .....	22
5.2	Hallituksen samapalkkaisuusohjelma .....	22
6	Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät .....	23
6.1	Hyvän palkkausjärjestelmän edellytykset .....	23
6.2	Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät Tapiolassa .....	24
6.2.1	Vaativuusluokittelu .....	24
6.2.2	Hay-järjestelmä .....	25
6.2.3	Palkkakeskustelumalli .....	26
6.2.4	Muut palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät .....	27
7	Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien arviointi .....	28
8	Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta .....	29
8.1	Tutkimuksen tavoitteet .....	30
8.2	Tutkimuksen toteutus .....	30
8.3	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys .....	31
9	Tutkimuksen tulokset .....	32
9.1	Palkka ja tasa-arvo .....	33
9.2	Peruspalkka .....	34
9.3	Palkkakeskustelu .....	35
9.4	Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät .....	36

10	Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset .....	37
10.1	Johtopäätökset .....	38
10.2	Toimenpide-ehdotukset .....	41
	Lähteet .....	43
	Taulukot .....	47
	Liitteet .....	48
	Liite 1 Toimenluokituslomake .....	48
	Liite 2 Taulukkopalkat .....	50
	Liite 3 Esimerkki Hay tehtävänvaativuudenarvioinnista.....	51
	Liite 4 Pätevyyden ja suoriutumisen.....	52
	Liite 5 Kyselylomake.....	56

## Laki- ja lyhenneluettelo

EU	Euroopan Unioni
ILO	International Labour Organization
PL	Suomen perustuslaki 731/1999
RL	Rikoslaki 38/1889
SAK	Suomen Ammattiyhdistysten Keskusliitto
Tasa-arvoL	Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986 Laki työeläkevakuutusyhtiöistä 354/1997
TyöSopL	Työsopimuslaki 55/2001
YhdenvertaisuusL	Yhdenvertaisuuslaki 21/2004
YK	Yhdistyneet Kansakunnat

## 1 Johdanto

Usein kuullaan sanottavan, että naisen euro on 80 senttiä. Tämä on totta, sillä tutkimusten ja tilastojenkin valossa naiset saavat keskimäärin noin 80 prosentin palkanosuuden samasta työstä kuin mieskollegansa. (Sutela & Lehto 2007, 60.)

Tämän ongelman ratkaisemiseksi on hallitus yhteistyössä työmarkkinajärjestöjen kanssa käynnistänyt samapalkkaisuusohjelman vuonna 2006. Ohjelman päätavoitteena on miesten ja naisten palkkaeron kaventaminen noin 20 prosentista vähintään viidellä prosenttiyksiköllä vuoteen 2015 mennessä. Vuonna 2009 palkkaero oli kaventunut 18 prosenttiin. Viime vuosina kehitys on siis ollut oikeansuuntaista, joskin hidasta. (Valtionneuvoston selonteko naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 2010, 18.)

Jotta samapalkkaisuus toteutuisi, pitää palkkauksen olla läpinäkyvää, tasa-arvoista ja yhdenvertaista. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi on useissa yrityksissä kehitetty palkkausjärjestelmiä viime vuosina. Samapalkkaisuuden toteutumisen kannalta erittäin keskeistä on työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja työsuorituksen arviointien tasa-arvoisuus sekä esimiesten riittävät valmiudet arviointien tekemiseen. Tutkimuksessa selvitetään toteutuuko Tapiola-ryhmässä samapalkkaisuuden eli tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen palkkauksen tavoite.

Tutkimukseni tavoitteena on analysoida ja kehittää palkkausjärjestelmien toimivuutta ja tasa-arvoaikutuksia. Tavoitteena oli myös selvittää, minkälaisia kokemuksia henkilöstöllä on erilaisista palkkausjärjestelmistä Tapiola-ryhmässä, miten palkkausjärjestelmien uudistukset ja muutokset ovat onnistuneet.

Aihe on tärkeä, koska hallituksen samapalkkaisuusohjelman myötä monilla aloilla on työehtosopimusneuvotteluissa viime vuosikymmenen lopulla uudistettu palkkausmalleja, muun muassa vakuutusosalalla otettiin vuonna 2008 käyttöön palkkakeskustelumalli. Tapiolassa otettiin käyttöön myös Hay-pisteytysmalli 2002. Nyt uudet mallit ovat olleet käytössä muutaman vuoden, joten henkilöstön mielipiteitä niiden toimivuudesta on ajankohtaista kysellä. Kevät oli hyvä ajankohta kyselylle, koska silloin käytiin kolmannet palkkakeskustelut. Palkkakeskusteluissa selvitettiin myös henkilöiden palkan perusteet.

Tutkimusongelmana on Tapiola-ryhmän palkkausjärjestelmien toimivuus henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksella haetaan vastausta siihen, pitääkö henkilöstö palkkausjärjestelmiä oikeudenmukaisina ja tasa-arvoisina ja mitä mieltä henkilöstö on palkkausjärjestelmä uudistuksista ja -muutoksista.



Työ on jaettavissa alku-, runko- ja loppuosaan. Alkuosassa on johdanto, runko-osassa käsitellään aiheen teoriaa, tutkimusta, tuloksia ja johtopäätöksiä. Loppuosassa on työn lähteet ja liitteet. Teoriaosuuden tarkoituksena on muodostaa lukijalle mahdollisimman perusteellinen kuva palkkauksesta, palkkaukseen ja työelämään liittyvästä lainsäädännöstä sekä palkkausjärjestelmistä. Teoriaosuudessa kerrotaan myös lyhyesti Tapiola-ryhmästä. Kuvaus antaa kehyksen sille, minkälaisesta ja minkä kokoisesta yrityksestä on kyse. Empiirisessä osassa esitellään tutkimuksen toteuttamiseen liittyvää tutkimusmetodologiaa. Lisäksi siinä analysoidaan aineistoa ja esitellään tutkimustulokset. Empiirisessä osassa esitetään myös tutkimustuloksista syntyviä johtopäätöksiä sekä niiden perusteella syntyviä toimenpide-ehdotuksia.

Tutkimusaineiston saamiseksi toteutetaan kysely Tapiola-ryhmän henkilöstölle. Tutkimusaineisto kootaan määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen avulla. Kysely laaditaan Humap Tool – nimisellä ohjelmalla, joka on Tapiolassa käytössä erilaisissa henkilöstökyselyissä. Kysely tehdään ohjelmaan, minkä jälkeen kyselyn linkki lähetetään sähköpostilla perusjoukolle. Vastaukset rekisteröityvät suoraan ohjelmaan, millä taataan vastausten luotettavuus sekä nimeettömyys. Ohjelma muodostaa automaattisesti vastausten keskiarvot ja jakaumat sekä havaintomatriisin, jonka avulla vastauksia voi tulkita ja analysoida.

Henkilöstön palkkausta ja palkitsemisjärjestelmiä koskevien mielipiteiden selvittämiseksi laaditaan kysely, joka jakautuu muutamaankin eri osioon. Jokaiseen osioon kuuluu Likertin asteikolla tehtyjä kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Perusjoukkona käytetään Tapiola-ryhmän henkilöstöä. Koska henkilöstöä Tapiola-ryhmässä on noin kolmetuhatta, joukosta otetaan otos. Yleisesti kyselyiden vastausprosentit eivät ole suuret, joten otoksen täytyy olla tarpeeksi iso, jotta tutkimustuloksista tulee luotettava.

Tutkimus toteutetaan toukokuussa 2011. Silloin henkilöstö on juuri käynyt palkkakeskustelut esimiehen kanssa, joissa on tarkistettu toimenkuvaukset ja sitä kautta toimenpisteytykset. Keväällä useat palkkausjärjestelmät ovat olleet ajankohtaisia, ja henkilöstöllä on asiat tuoreessa muistissa.

## 2 Tapiola-ryhmä

Tapiola kuuluu Suomen suurimpiin finanssitaloihin. Vuonna 1982 perustetun yhtiön juuret ulottuvat yli 150 vuoden taakse (Yritysvastuuraportti 2009, 6). Tapiola-ryhmä on keskinäinen, vakuutusentittajien omistama yhtiöryhmä, joka tarjoaa asiakkailleen vakuutus-, pankki-, säästö- ja sijoituspalveluja. Tapiolan kaikki vakuutus- ja finanssiryhmittöet toimivat keskinäisyyden periaatteella. Tapiolan yhtiöiden omistaja-asiakkaita ovat vakuutusentittajat ja takuu-

osuuksien omistajat sekä Eläke-Tapiolassa lisäksi vakuutetut vakuutuskohtaisesti yhdessä. (Tapiolan vuosiraportti 2010, 2.)

Tapiola-ryhmään kuuluu kolme vakuutusyhtiötä: Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiola (Vahinko - Tapiola), Keskinäinen Henkivakuutusyhtiö Tapiola (Henki-Tapiola) ja Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Tapiola (Eläke-Tapiola). Lisäksi ryhmään kuuluvat rahoitusalan yhtiöt Tapiola Pankki Oy, Tapiola Varainhoito Oy sekä Kiinteistö-Tapiola Oy. Tytäryhtiö Tieto-Tapiola tuottaa Tapiolan ITC-palvelut ja Aura-Karelia Oy ravintolapalvelut. (Tapiolan vuosiraportti 2010, 2.)

## 2.1 Historia

Tapiola perustettiin Tapion päivänä 18.6.1982, jolloin edeltäjäyhtiöiden Auran ja Pohjan hallintoneuvostot päättivät fuusioista. Tapiolana yhtiöryhmä on toiminut vuodesta 1984. Tapiolan historialliset juuret ulottuvat kuitenkin jo vuoteen 1857, jolloin Suomen Maalaisten Palloapuyhdistys perustettiin. Vuonna 2002 päätettiin perustaa Tapiola Pankki, joka aloitti lopulta toimintansa vuonna 2004. (Tapiolan historia pähkinänkuoressa.)

Vuonna 2007 Tapiola Varainhoito Oy syntyi omaisuudenhoito- ja rahastoyhtiön fuusioista vastaamaan yhtiöryhmän varainhoito- ja sijoituspalveluista ja Tapiola-ryhmän kiinteistöpalvelut yhtiöitettiin Kiinteistö Tapiola Oy:ksi. Uuden työeläkevakuutusyhtiölain seurauksena tammi-kuusta 2008 lähtien Eläke-Tapiolan henkilöstö on ollut työsuhteessa vain eläkeyhtiöön. (Tapiolan yhteisvastuuraportti 2007, 6.)

## 2.2 Toiminta-ajatus ja arvot

Tapiolan toiminta-ajatuksena on tuottaa asiakkaille etuja sekä kestäviä hyvinvoinnin ja menestyksen ratkaisuja. Arvot määrittävät tavan, jolla yhtiöryhmä toteuttaa toiminta-ajatusaan. Tapiola-ryhmän kolme arvoa – asiakkaiden etu, yhdessä menestyminen ja vastuu tavaksi – muodostavat kiinteän kokonaisuuden. (Tapiolan vuosiraportti 2010, 10-11.)

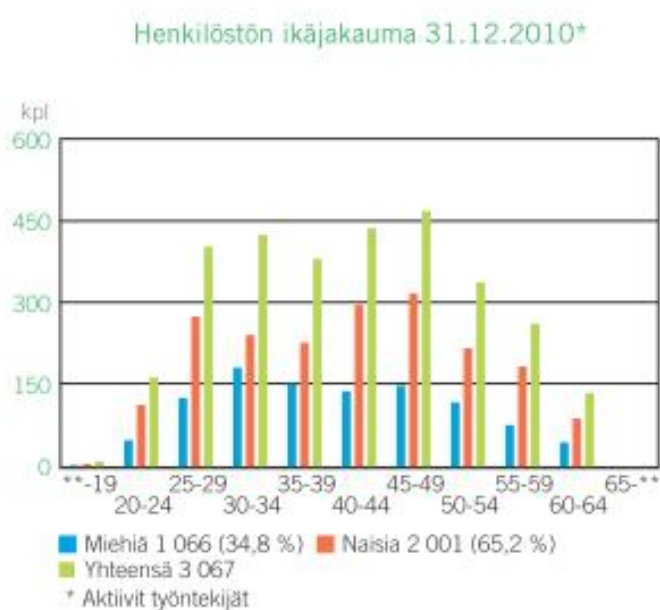
Asiakkaiden etu on Tapiolan ykkösarvo, koska Tapiolan omistavat sen asiakkaat. Omistajina kaikki asiakkaat ovat yhdenvertaisia. Asiakkaiden etuna on turvallinen kokonaisedullisuus pitkän ajan kuluessa, vastuullinen toiminta sekä yksittäisen asiakkaan tarpeiden mukainen palvelu. (Tapiolan vuosiraportti 2010, 10-11.)

Yhdessä menestyminen on yhteistyön ja keskinäisen palautteen arvo, joka tarkoittaa henkilöstön, yhtiön ja asiakkaiden toimintaa yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Yhdessä menestyminen sisältää kumppanuuden ja huolenpidon ajatukset. (Tapiolan vuosiraportti 2010, 10-11.)

Kolmas Tapiolan arvo - vastuu tavaksi - ilmaisee sen, että vastuullisuus on kaiken liiketoiminnan lähtökohta. Toiseksi arvo kehottaa tapiolalaisia ottamaan henkilökohtaisen vastuun asioiden sujumisesta ja tavoitteisiin pääsemisestä. (Tapiolan vuosiraportti 2010, 10-11.)

### 2.3 Henkilöstö

Kokonaistyövoima Tapiola-ryhmässä vuoden 2010 lopulla oli 3067 henkilöä. Henkilöstön keski-ikä oli 40 vuotta ja henkilöstöstä 65,2 prosenttia oli naisia ja 34,8 prosenttia miehiä. Kuviossa 1 on esitetty Tapiolan henkilöstön ikä- ja sukupuolijakauma vuoden 2010 lopulla. Henkilökunta jakautuu viidellä alueella toimiviin toimipisteisiin ympäri Suomen. (Vuosikertomus 2010, 26-28.)



Kuvio 1: Henkilöstön ikäjakauma 31.12.2010 (Vuosikertomus 2010, 28)

### 2.4 Tapiola-ryhmän henkilöstö- ja palkitsemispolitiikka

Tapiola-ryhmän henkilöstöpolitiikka, "Tapiolan tapa toimia", perustuu henkilöstö- ja liiketoimintastrategian linjauksiin ja se on yhteinen kaikille yhtiöryhmän lohkoille, yhtiöille, yksiköille ja alueille. Poliitiikalla on neljä tavoitetta:

- vahvistaa Tapiola-ryhmän yleistä arvoperustaa.
- luoda edellytyksiä asiakas-, toiminta-, ja muutosprosessien tehostamiselle ja siten turvata Tapiola-ryhmän hyvä kilpailukyky finanssitoimialalla.
- edistää korkeatasoista ja esimerkillistä johtamista, hyvää työmotivaatiota ja työssä suoriutumista, kestäväää työkykyä ja työhyvinvointia sekä osaavan henkilöstön kehittymistä ja sitoutumista myös henkilöstön monimuotoisuus huomioon ottaen.

- varmistaa että ”Tapiolan tapa toimia” on kaikkien henkilöstöryhmien tiedossa, omaksettuna ja noudettavissa. (Tapiolan henkilöstöpolitiikka, 3.)

Palkka- ja palkitsemispolitiikka on osa Tapiolan voimassa olevaa henkilöstöpolitiikkaa ja henkilöstöstrategiaa. Palkka- ja palkitsemispolitiikka sisältää palkkausta ja palkitsemista koskevat päälinjaukset ja se kattaa koko Tapiola-ryhmän henkilöstön. Poliitiikka kuvaa palkitsemisen eri elementtien rooleja ja kokonaisuutta henkilöstölle ja yhtiöryhmän hallinnolle viestittävässä muodossa. (Tapiola-ryhmän palkka- ja palkitsemispolitiikka 2011, 4.)

Tapiola-ryhmän palkka- ja palkitsemispolitiikan tavoitteena on:

- edistää Tapiola-ryhmän strategisten tavoitteiden toteutumista ja asiakaslohkojen menestymistä liiketoiminnassaan
- auttaa rekrytoimaan ja pitämään yhtiöryhmän menestymisen kannalta keskeisiä avainhenkilöitä ja potentiaaleja, sekä sitouttamaan heidät tuloksekkaaseen toimintaan ja yhtiöryhmään pitkällä aikajänteellä
- kannustaa henkilöstön yhtiöryhmäosaamisen kehittymistä edistämällä muun muassa liikkuvuutta yli yhtiö-, yksikkö- ja aluerajojen yhtiöryhmässämme
- selkiyttää edelleen palkitsemisen prosessia Tapiolassa
- auttaa Tapiola-ryhmän esimiehiä ja johtoa palkitsemiseen liittyvissä keskusteluissa, päätöksenteossa ja linjanvedossa alaistensa ja koko yhtiöryhmän henkilöstön kanssa
- edistää tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta palkka- ja palkitsemisasiassa

(Tapiola-ryhmän palkka- ja palkitsemispolitiikka 2011, 4.)

### 3 Palkkaus ja palkitseminen

Työsopimuslain mukaan palkka on yksi työsuhteen tunnusmerkki. Palkkauksen lainmukaisuus ei kuitenkaan yksin riitä varmistamaan palkkauksen oikeudenmukaisuutta. Palkan kautta välitetty työtä tekeväälle viesti, joka kertoo hänen työnsä merkityksestä työyhteisössä ja hänen arvostuksestaan muihin työntekijöihin verrattuna.

Palkkaus ja palkitseminen ovat paljon muutakin kuin vain raha, joka kilahtaa tilille kerran kuukaudessa. Palkitseminen on kaikkea sitä, mitä työntekijä saa ja mitä hänelle annetaan vastineeksi työpanoksestaan (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 13). Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Aineellisia palkitsemistapoja ovat mm. peruspalkka, tulospalkkiot, erikoispalkkiot ja erilaiset työsuhte-edut. Aineettomia palkitsemisen tapoja ovat muun muassa työn sisältö, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon, työstä saatu palaute ja joustot työajassa sekä työsuhteessa. (Hakonen ym. 2005, 13.)

### 3.1 Palkkaus juridisena käsitteenä

Työnantajan päävelvoite työsuhteessa on palkan maksaminen. Palkan suuruudesta sovitaan yleensä työsopimuksessa. Vähimmäispalkkaa ei määritellä Suomessa lailla, vaan vähimmäispalkka määräytyy erikseen jokaisen alan työehtosopimuksen mukaan. Ellei työehtosopimusta ole, on työntekijälle maksettava tavanomainen ja kohtuullinen palkka. Työntekijälle voidaan maksaa myös erilaisia kulukorvauksia. Näistä ei ole kuitenkaan säädetty työsopimuslaissa. (Paanetoja 2008, 47.)

Työsopimuslaissa on säädetty työstä maksettavaan palkkaan liittyvistä asioista. Työsopimuslain mukaan palkka on maksettava palkanmaksukauden viimeisenä päivänä, jollei toisin sovintu. Silloin kun palkka lasketaan viikolta tai pidemmältä ajalta, on palkka maksettava kerran kuussa ja tuntipalkka tai alle viikon jaksolta määräytyvä palkka kahden viikon välein. Loppu-tili on maksettava viimeisenä työpäivänä, ellei muuta ole sovittu. Palkka voidaan määrätä kuukausi- tai tuntipalkan sijasta myös tulokseen perustuvana urakkapalkkana tai provisiona. Maksessaan palkan työnantajan on annettava työntekijälle laskelma, jossa käyvät ilmi palkan suuruus ja sen määräytymisen perusteet. (TyöSopL 13 § – 16 §.)

### 3.2 Oikeudenmukainen palkitseminen

Oikeudenmukaisuus on ilmiönä erikoinen: sen havaitsee vasta, jos asiat eivät mene hyvin. Oikeudenmukaisuus on merkityksellistä organisaation tehokkaan toiminnan ja henkilöstön tyytyväisyyden kannalta, sillä oikeudenmukaisuuden kokemukset vaikuttavat yksilön asenteisiin ja toimintaan. Vaikka palkasta ja palkkioista ei kovin paljon työpaikoilla puhutakaan, on henkilöstöllä yleensä tuntuma muiden palkkatasosta. Omaa palkkaa ja palkkioita verrataan koulukavereiden, ystävien ja tuttavien ansiotuloihin. Vertailu tehdään myös kollegoihin, omaan ammattiryhmään ja toimialaan. Usein aidan takana ruoho näyttää vihreämmältä. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 25-26.)

Oikeudenmukaisuutta voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta; jaon ja menettelytapojen näkökulmasta (Rantamäki ym. 2006, 25-26). Oikeudenmukainen jako tarkoittaa kokemustamme saamiemme palkkioiden määrän oikeudenmukaisuudesta. Tutkijat ovat pyrkineet kirkastamaan, mistä tyytyväisyys palkkion määrään syntyy. Yksi varhaisimmista teorioista on tasahuhtateoria. Sen mukaan vertailemme omia ja samassa tilanteessa olevien kollegoidemme painoksia ja palkkioita. Jos oma panostus ja palkkiot ovat tasahuhdassa keskenään, työntekijä on tyytyväinen ja samalla tehokas. Liian pieneksi koettu palkkio johtaa työtehon laskuun, liian suuri palkkio taas syyllisyyden tunteisiin. Gerald Leventhal (1980) esitti, että arvioimme oikeudenmukaisuutta aina omasta näkökulmastamme erilaisten sääntöjen mukaan. Toisissa tilanteissa tasajako tuntuu luontevalta, toisissa palkkiot olisi hyvä jakaa tarpeen mukaan ja

välillä soisimme palkitsemisen perustuvan asemaan. On hyvä muistaa, että rahallisen palkitsemisen vertailu on kaikista helpointa. (Rantamäki ym. 2006, 26.)

Palkkaa tai palkkiota ei voida jakaa työntekijöille ennen kuin on päätetty millä kriteereillä jako tehdään. Reilun lopputuloksen lisäksi päätöksentekoprosessilla on merkitystä. Kun esimiehen päätöksen perusteet ymmärretään ja kohtelu koetaan reiluksi, on tehdyt päätökset helpompi hyväksyä. Esimiehet voivat lisätä henkilöstön sitoutumista soveltamalla oikeudenmukaisia toimintatapoja omassa toiminnassaan. Huomiota pitäisi siis kiinnittää lopputuloksen lisäksi yhä enemmän päätöksentekoprosessiin ja menettelytapoihin. Henkilöstön osallistuminen eri vaiheissa palkitsemisjärjestelmien suunnitteluun ja päätöksentekoon lisää tyytyväisyyttä ja palkkiokokeilujen hyväksyntää. (Rantamäki ym. 2006, 26-27.)

Oikeudenmukaiset menettelytavat ovat tärkeitä päätöksenteossa. Menettelyjen oikeudenmukaisuus liittyy voimakkaasti palkitsemisen prosesseihin. Gerald Levetal on esittänyt 1980 – luvulla tehdyssä tutkimuksessa kuusi oikeudenmukaisten menettelytapojen periaatetta, joiden perusteella useimmat ihmiset arvioivat jonkin prosessin oikeudenmukaisuutta. Esimiehet pitävät tärkeinä johdonmukaisuutta ja tiedon tarkkuutta. (Hakonen ym. 2005, 32.)

Johdonmukaisuudella tarkoitetaan, että menettelytapaa sovelletaan johdonmukaisesti kaikkina aikoina kaikkiin ihmisiin. Johdonmukaisuus toteutuu, jos samoja arvioinnin periaatteita sovelletaan kaikkiin, vaikkakin erilaisiin ihmisiin. Tiedon tarkkuus tarkoittaa sitä, että menettelytavan tulee perustua mahdollisimman oikeaan ja tarkkaan tietoon. Se toteutuu, jos esimies tuntee alaisten tehtävät, osaamisen ja sen, miten he tehtävistään suoriutuvat. (Sistonen 2008, 195-196.)

Alaisille tärkeitä ovat kuitenkin myös eettisyys sekä edustavuuden, puolueettomuuden ja oikaistavuuden periaatteet. Menettelytapojen koetulla oikeudenmukaisuudella on vahva vaikutus muun muassa työtyytyväisyyteen, myönteisiin arvioihin esimiehistä ja koettuun jaon oikeudenmukaisuuteen. (Hakonen ym. 2005, 32.)

Eettisyys tarkoittaa, että menettelytapa on eettisten ja moraalisten normien mukainen. Se toteutuu, jos päätöksenteko on rehellistä ja vilpittömää eikä siihen sisälly lahjontaa tai uhkailua. Jokaisella, jota asia koskee, on mahdollisuus saada äänensä kuuluviin. Edustavuus toteutuu, jos alaisilla on mahdollisuus tuoda esiin oma mielipiteensä häntä itseään koskevasta arvioinnista. Puolueettomaan päätöksentekoon ei vaikuta jokin salattu intressi tai ennakkoluulo. Se toteutuu, jos mahdollisten kaverisuhteiden ei anneta vaikuttaa arviointeihin eikä anneta valtaa omille ennakkouskomuksille. Oikaistavuudessa päätöksenteon perustana olevia tietoja on mahdollisuus oikaista tai korjata. Se toteutuu, jos alaisilla on tilanteen niin vaatiessa mahdollisuus korjata arviointeja oikeaan suuntaan. (Sistonen 2008, 195-196.)

### 3.3 Palkkauksen historia

Vuosina 1939 - 1944 naisten keskipalkat vaihtelivat tilastojen mukaan Suomessa 56 - 58 prosentin välillä miesten vastaavista ansioista. Toisen maailmansodan jälkeen tilanne muuttui olennaisesti, kun SAK ajoi kaikkien palkkaerojen kaventamista hinta- ja palkkaneuvostossa ja teki hallitukselle esityksen uudesta palkkasäännöstelypäätöksestä. Tämä kavensi naisten ja miesten välisiä tuloeroja. Palkkasäännöstelypäätöksen myötä luovuttiin aiemmasta palkka-pohjasta ja elinkustannusindeksiin perustuvista palkankorotuksista. Palkkasäännös-päätös määritteli nyt ensimmäisen kerran Suomessa normaalipalkat eli ohjetuntipalkat (ks. taulukko 1). (Bergholm 2005, 4, 7-8.)

Palkka-ryhmä	I paikkakuntaluokka		II paikkakuntaluokka		III paikkakuntaluokka		IV paikkakuntaluokka	
	miehet	naiset	miehet	naiset	miehet	naiset	miehet	naiset
1	27	23-25	25,75	21,75-23,75	24,75	20,75-22,50	23	19,50-21,25
2	30	26	28,5	24,75	27	23,5	25,5	22
3	32	27	30,5	25,75	28,75	24,25	27,75	23
4	35	29	33,25	27,5	31,5	26	29,75	24,75

Taulukko 1: Valtionneuvoston 19.6.1945 tekemän palkkasäännöstelypäätöksen ohjetuntipalkat, mk (Bergholm 2005, 10)

Suomen lainsäädäntöä muutettiin vastaamaan Kansainvälisen työjärjestön (ILO) tekemän päätöksen mukaiseksi sukupuolten välisestä samapalkkaisuudesta. Eri palkkaluokkien käyttö eri sukupuolille kiellettiin vuoden 1962 lailla. Lain siirtymäkausi oli kaksi vuotta, ja vuonna 1965 naisille ja miehille maksettiin palkkaa saman palkkaluokan mukaan. (Lipponen 2006, 151-153.)

### 3.4 Palkkauksen suunta

Suomessa päätetään edelleen yksittäisen työntekijän palkankorotusten suuruudesta valtakunnallisesti. Tämä palkankorotusmalli on suunniteltu vuosikymmeniä sitten toisenlaisiin olosuhteisiin eikä vastaa nykyisiä ja tulevia tarpeita. (Palkkauksen suunta Suomessa 2007, 6.)

Vanha tulopoliittinen malli on jäykkä eikä vastaa yritysten ja työntekijöiden tarpeita, vaan on jäänyt pahasti jälkeen työelämän kehityksestä. Ongelma johtuu siitä, että päätös tehdään valtakunnallisesti, eikä siellä missä toiminta ja ihmiset ovat. Tasasuuruksilla korotuksilla ei ole yhteyttä työpaikkojen menestystekijöihin eikä töiden vaativuuteen, työntekijöiden pätevyyteen tai työsuorituksiin. Muissa pohjoismaissa on kehitetty menestyksekkäästi uusia ja väljempää palkkamalleja, jotka antavat liikkumavaraa yritys ja asiakaslähtöisille ratkaisuille sekä edistävät hyvää henkilöstöjohtamista ja yritysten menestystä. Tähän on syytä pyrkiä myös Suomessa. (Palkkauksen suunta Suomessa 2007, 3 - 6.)

Tarve kehittää palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä ja niiden toimivuutta nousi keväällä 2006 kärkeen lähes kaikissa palkansaaja- ja työnantajaliitoissa. Sopimusten palkkausjärjestelmien uudistaminen tai päivittäminen on parhaillaan käynnissä useilla sopimusaloilla. Viime vuosina yleisimmiksi pisteytysjärjestelmän vaihtoehtoiksi ovat nousseet työn vaativuuden kokonaisarviointiin perustuvat palkkaryhmämäärittelyt ja palkkakeskustelumallit. (Palkkauksen suunta Suomessa 2007, 15.)

Toinen tärkeä kehityslinja on mahdollistaa ja sallia yrityskohtaiset palkkausjärjestelmät, kuten on tehty jo usealla alalla. Palkkausjärjestelmiä ja palkankorotusmallia uudistamalla pyritään oikeudenmukaiseen ja kannustavaan palkkaukseen. Se mahdollistaa myös strategisen palkitsemisen, joka kansainvälisesti on jo pitkään ollut vallitseva kehityssuunta. (Palkkauksen suunta Suomessa 2007, 15.)

### 3.5 Naisten ja miesten välinen palkkaero

Suomessa naisten ansiotyöllä on pitkät perinteet, ja palkansaajista puolet on naisia. Suomessa sukupuolten välinen palkkaero kaventui sota-ajoista aina 1970 – luvulle saakka merkittävästi. Kuten taulukosta 2 näkyy, 1980 – luvun lopulta ei ero ole enää juuri pienentynyt, vaan vakiintui vuosituhannen vaihteeseen tultaessa kahdenkymmenen prosentin tuntumaan. (Lehto & Sutela 2008.)

<i>Työolotutkimukset 1984–2008. Kokopäivätyössä olevien bruttopalkka, mukana vuoro- ym lisät, ei ylityökorvauksia.</i>					
	1984	1990	1997	2003	2008
	mk	mk	mk	eur	eur
<b>Yhteensä</b>	<b>5 027</b>	<b>8 495</b>	<b>10 263</b>	<b>2 165</b>	<b>2 667</b>
Naiset	4 328	7 311	9 120	1 920	2 369
Miehet	5 642	9 686	11 458	2 410	2 981
Naisten palkan osuus miesten palkasta, %	76,7	75,4	79,5	79,7	79,5

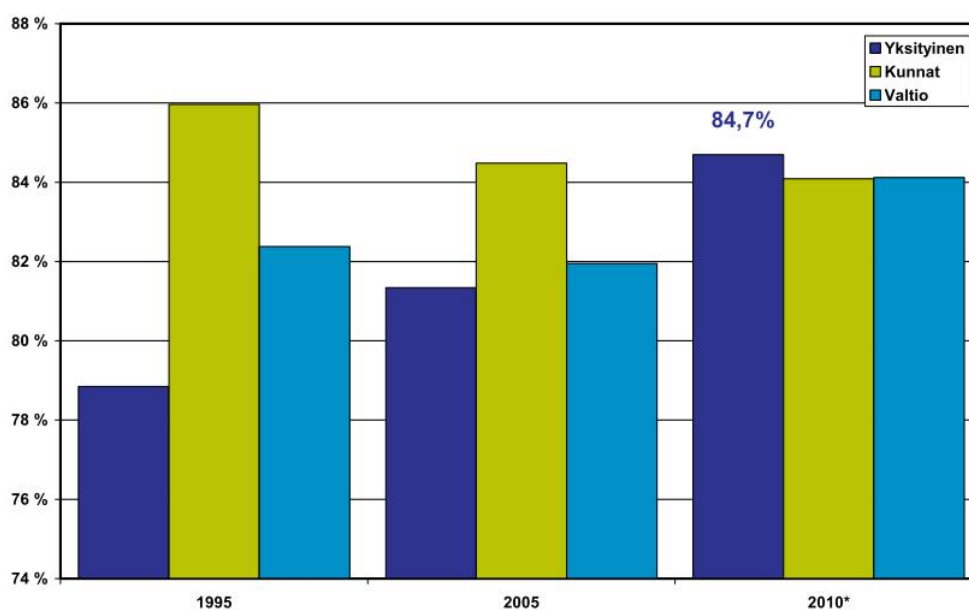
Taulukko 2: Naisten ja miesten keskimääräiset kuukausiansiot vuosina 1984–2008 (Lehto & Sutela 2008)

Naisten keskipalkka on kaikissa teollisuusmaissa miesten keskipalkkaa pienempi (Vartiainen & Kauhanen 2005, 111). Viimeisimpien tutkimusten mukaan sukupuolten välinen palkkaero on noin 18 prosenttia (Tasa-arvo Suomessa 2006, 11). Samapalkkaisuusohjelman aikana (vuoden 2006 viimeiseltä neljännekseltä vuoden 2009 viimeiseen neljännekseen) naisten ja miesten



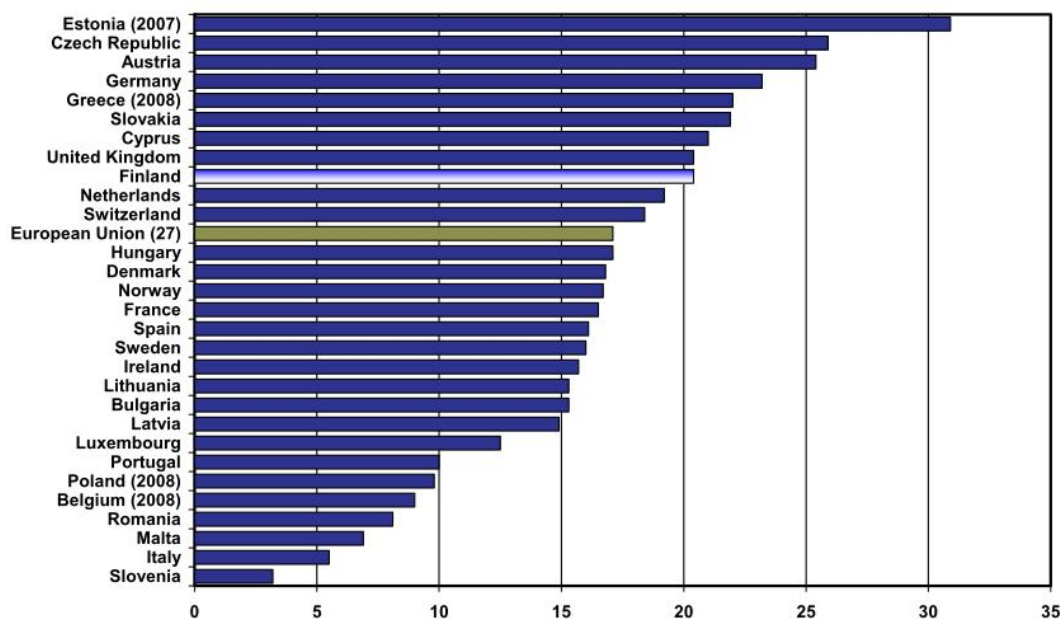
välinen ansiotasojen ero on kuitenkin kaventunut vain yhden prosenttiyksikön (Salonius 2010, 14).

Viimeisen viidentoista vuoden aikana palkkaero on kaventunut nopeimmin yksityisellä sektorilla. Vuotta 2010 koskevan ennakkotiedon mukaan palkkaero yksityisellä sektorilla olisi enää vajaa 15,3 %. Tämä tarkoittaa sitä, että samapalkkaisuusohjelmassa vuodelle 2015 asetettu tavoite olisi pian täyttymässä yksityisen sektorin osalta. (Elinkeinoelämän Keskusliitto, samapalkkaisuus.)



Kuvio 2: Naisten säännöllisen työajan kuukausiansio miesten ansiosta (%) sektoreittain (Elinkeinoelämän Keskusliitto, samapalkkaisuus)

EU-maissa naisten ja miesten palkkaero on keskimäärin noin 15 %. Kärkeä pitää Viro, jossa palkkaero on kasvanut viime vuosina ja ylittää jo 30 %. Palkkaero on suuri myös Tšekin tasavallassa, Itävallassa, Saksassa ja Isossa-Britanniassa. Suomi sijoittuu palkkavertailussa hieman EU:n keskiarvon huonommalle puolelle. Palkkaerot eivät ole juurikaan pienentyneet Euroopassa viime vuosina, vaan jopa kasvaneet joissakin maissa. (Elinkeinoelämän Keskusliitto, samapalkkaisuus.)



Kuvio 3: EU-maiden vertailu: suupuolten välinen palkkaero, 2009 (Elinkeinoelämän Keskusliitto, samapalkkaisuus)

Kaikki eivät kuitenkaan ole samaa mieltä naisten ja miesten palkkaerosta. Oman kortensa kekkoon tuo emeritustutkija Pauli Sumanen, joka julkaisi maaliskuussa 2011 kirjan *Vaiettua tietoa tasa-arvosta*. Sumasen mukaan naisen euro olisi 80 sentin sijasta 102 senttiä, kun työtuntien määrä otetaan vertailussa huomioon. Sumasen mukaan miehet tekevät vuodessa jopa 30 prosenttia enemmän töitä kun naiset. "Kun Tilastokeskus sanoo, että naisten ansiot ovat 81 prosenttia miesten ansioista, sen pitäisi sanoa, ettei kuukausipalkkaisten miesten ja naisten eripituista työaika ole silloin huomioitu", sanoo Sumanen Taloussanomien haastattelussa. Naisten ja miesten keskimääräisessä tuntipalkassa ei ole Sumasen laskelmissa suuria eroja. Lääkkeeksi hän ehdottaa joko naisten työtuntien lisäämistä tai palkankorotuksia miehille. (Nupponen 2011; Räikkä 2010.)

Palkkaerot tuntuvat johtuvan suurimmaksi osaksi siitä, että naiset ja miehet sijoittuvat eri toimialoille ja ammattiryhmiin. Naiset sijoittuvat aloille joissa heijastuu historian vaikutus. Naisvaltaisten alojen ja naisvaltaisten tehtävien heikon palkkauksen takana on vähäinen arvostus. Kun matalapalkkaisilla aloilla ja vähemmän vaativissa tehtävissä olevilla naisilla palkkaerojen kaventumista ei ole juurikaan havaittavissa, ovat hyvin tienaavien ja vaativissa tehtävissä toimivien naisten palkkaerot vastaavissa tehtävissä toimiviin miehiin kaventuneet (Selvitys: Hyväpalkkaisten naisten palkkaero miehiin kapenee 2010).

#### 4 Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työelämässä

”Kaikki ihmiset syntyvät vapaina ja tasavertaisina arvoltaan ja oikeuksiltaan” (Ihmisoikeuksien julistus 1948, 1. artikla). Näillä sanoilla alkaa YK:n yleiskokouksessa vuonna 1948 hyväksytty ihmisoikeuksien julistus. Tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus ovat kietoutuneet läheisesti yhteen sekä käsitteiden kautta että käytännössä. Länsimaisen oikeudenmukaisuuskäsityksen ja tasa-arvokäsitteen taustalla on jo Aristoteleen muotoilema periaate: ”samanlaisia tulee kohdella samalla tavalla.” Periaatetta samanlaisten kohtelemisesta samalla tavalla ja erilaisten kohtelemista eri tavalla kutsutaan yhdenvertaisuuden tai tasa-arvon muodolliseksi ehdoksi. Tällä periaatteella on ollut suuri vaikutus länsimaisessa filosofisessa ja poliittisessa ajattelussa. Se on tällä hetkellä myös Suomessa oikeusjärjestyksen keskeinen periaate. (Paanetoja 2008, 89.)

Tasa-arvo on aina ajankohtainen tema. Sen toteutuminen on epäsuhtaista eri maanosissa. Suomalainen työelämä nähdään usein hyvin tasa-arvoisena, mutta tilanne ei kuitenkaan ole todellisuudessa näin. Epätasa-arvoista kohtelua ja syrjintää koetaan jokaisella työpaikalla ja sitä kokevat sekä naiset että miehet. Tasa-arvossa on siis edelleenkin tehtävää kummankin sukupuolen hyväksi.

Yhdenvertaisesta kohtelusta säädetään useassa laissa. Suomen perustuslain 6 § säätelee kansalaisten yhdenvertaisuudesta. Yhdenvertaisuudesta työelämässä säädetään työsopimuslaissa, yhdenvertaisuuslaissa sekä naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetussa laissa. Rikoslaki puolestaan kieltää syrjinnän, työsyryjinnän ja kiskonnantapaisen työsyryjinnän. (Paanetoja 2008, 89.)

##### 4.1 Yhdenvertaisuus

Yhdenvertaisuuslain tarkoituksena on edistää ja turvata yhdenvertaisuuden toteutumista sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeussuojaa. Lakia sovelletaan sekä julkisessa että yksityisessä toiminnassa, ja se tulee sovellettavaksi muun muassa silloin, kun kysymys on työhönottoperusteesta, työoloista, työehdoista tai uralla etenemisestä. (Paanetoja 2008, 90.)

Yhdenvertaisuuslain 6 §:n mukaan ketään ei saa syrjiä iän, etnisen taustan tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella, eli työntekijöitä ei saa niiden mukaan asettaa eri asemaan. (Paanetoja 2008, 90.)

## 4.2 Tasa-arvo

Työsopimuslaissa säädettyjen tasapuolisen kohtelun velvoitteen ja syrjinnän kiellon lisäksi työnantajan on otettava huomioon tasa-arvolaki, jossa säädetään sukupuolten välisestä tasa-arvosta. Lain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Työnantajan tulee edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työehdoissa ja erityisesti palkkauksessa sekä kehittää työoloja naisille ja miehille sopiviksi. (Paanetoja 2008, 91.)

Työnantajan yleistä tasa-arvon edistämismisvelvoitetta täsmennetään tasa-arvolain 6 a §:n säännöksessä. Sen mukaan vähintään 30 työntekijän työpaikoissa työnantajan on toteutettava tasa-arvoa edistävät toimet vuosittain laadittavan, erityisesti palkkausta ja palkitsemista ja muita palvelussuhteen ehtoja koskevan tasa-arvosuunnitelman mukaisesti. Tasa-arvosuunnitelmalla pyritään juurruttamaan tasa-arvonäkökulmia ja – ajattelutapaa kaikkeen henkilöstöä ja työympäristöä koskevaan suunnitteluun, valmisteluun ja päätöksentekoon. Suunnitelma laaditaan yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 69.)

Tasa-arvosuunnitelman yhteydessä pitää tehdä palkkakartoitus eli erittely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä kartoitus naisten ja miesten tehtävien luokitukselta, palkoista ja palkkaeroista. Palkkakartoituksen tarkoituksena on varmistaa se, ettei työpaikoilla esiinny perusteettomia palkkaeroja sukupuolten välillä. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 69-70.)

### 4.2.1 Tasa-arvosuunnitelma Tapiolassa

Tasa-arvotyöllä edistetään Tapiolassa yhdenvertaisuutta ja kestävästä sosiaalista vastuunkantoa suhteessa henkilöstöön. Tapiola on laajentanut tasa-arvotyön moniarvoisuuteen, sillä Tapiolan on kyettävä vastaamaan aiempaa paremmin uusiin asiakastarpeisiin ja yhteiskunnan haasteisiin. Moniarvoisuus on laaja, kaikkiin toimintoihin vaikuttava näkökulma, jonka tarkoituksena on varmistaa eri sidosryhmien tasapuolinen kohtelu ja yhtäläiset oikeudet. Tavoitteena on, että vuonna 2012 moniarvoisuus on luonteva ja läpinäkyvä osa Tapiolan toimintakulttuuria, henkilöstöpolitiikkaa, tuotteita ja palveluja. (Tapiolan Yritysvastuuraportti 2009, 31.)

Keväällä 2009 Tapiolan moniarvoisuustyöryhmä laati moniarvoisuussuunnitelman ja se vietiin osaksi yritystoiminnan strategiaa. Henkilöstön osalta tavoitteena on varmistaa muun muassa osajien riittävyys, sitoutuminen ja työhyvinvointi edistämällä yhdenvertaisia mahdollisuuksia ja osallisuutta. Muita tavoitteita ovat tasavertaisuuden toteutuminen työhönotossa, uralla etenemisessä ja palkitsemisessa. (Tapiolan Yritysvastuuraportti 2009, 31.)

Palkkauksesta moniarvoisuussuunnitelmassa otetaan esille palkkakeskustelut. Palkkakeskustelumalli on systemaattinen tapa toteuttaa pätevyiden ja suoriutumisen arviointia sekä palkitsemista. Palkitsemisessa seurataan palkkakeskustelumallin tilastoja ja tasa-arvolain edellyttämiä selvityksiä naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä selvityksiä naisten miesten tehtävien luokituksista, palkoista, palkitsemisesta ja palkka-eroista. Palkkakeskustelujen tavoitteena on parantaa palkitsemisen tasa-arvoisuutta ja läpinäkyvyyttä. (Tapiolan moniarvoisuussuunnitelma.)

<b>Vakuutusalan konttoritoimihenkilöt</b>	
Esimiehet	96,80 %
Asiantuntijat	92,50 %
Toimihenkilöt	100,70 %

Taulukko 3: Kartoitus Tapiolan naisten ja miesten palkkaeroista lokakuussa 2009 (Tapiolan moniarvoisuussuunnitelma)

Taulukosta 3 huomaa, että sukupuolten välinen palkkatasa-arvo Tapiolassa on parempi kuin koko Suomessa. Toimihenkilöiden palkat ovat sukupuolesta riippumatta lähes samat. Korkeimmissa asemissa eroa on hieman, keskimäärin noin 5 %. Luku on kuitenkin paljon parempi kuin koko Suomen noin 15 %.

## 5 Samapalkkaisuus

Palkkauksesta puhuttaessa tasa-arvoa tarkastellaan samapalkkaisuutena. Samapalkkaisuutta määritetään niin kansainvälisissä sopimuksissa, kansallisessa lainsäädännössä, Euroopan unionin direktiiveissä kuin Euroopan yhteisön tuomioistuimessa, joilla kaikilla on yhdenmukainen käsitys samapalkkaisuudesta. Samapalkkaisuusvaatimus eli vaatimus "sama palkka samasta ja samanarvoisesta työstä" on vanha, viime vuosisadan vaihteessa syntynyt vaatimus. Se pohjautuu pyrkimykseen toteuttaa oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen palkkaus sukupuolten välillä. Naisten ja miesten samapalkkaisuus luetaan nykyisin yhdeksi Euroopan unionin perusoikeuksiin kuuluvaksi oikeudeksi. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 109.)

Samapalkkaisuusperiaatteen mukaan sekä naisille että miehille on maksettava samasta tai samanarvoisesta työstä sama palkka. Palkan lisäksi muidenkin työsuhteen ehtojen tulisi olla samanlaiset. (Paanetoja 2008, 75.) Työtehtävän samanarvoisuus tarkoittaa sitä, että työn sisällön keskeiset vaativuustekijät ovat samanarvoisia. Arvioitaessa työn samanarvoisuutta ratkaisevia eivät ole ammattinimikkeet, vaan se, minkälaista työtä työntekijä tosiasiallisesti tekee. Työtehtävien luokittelu tulee perustua miehillä ja naisilla samoihin arviointitekijöihin ja lu-

kittelu on laadittava siten, että siihen ei sisälly sukupuoleen perustuvaa syrjintää. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 75.)

Esimerkiksi yrityksen taloudellinen tilanne ei riitä perusteeksi maksaa naiselle huonompaa palkkaa kuin miehelle. Euroopan Yhteisöjen Tuomioistuin on tehnyt useita satoja samapalkkaisuutta koskevaa päätöksiä EU:n perustamissopimuksen ja samapalkkadirektiivin perusteella. Eräässä tapauksessa miespuolinen edeltäjä oli saanut parempaa palkkaa kuin seuraajaksi valittu nainen. Työnantaja väitti palkkaeron johtuvan siitä, että yrityksen taloudellinen tilanne oli heikentynyt sen jälkeen, kun naisen edeltäjä oli lähtenyt yrityksestä. Euroopan Yhteisöjen Tuomioistuimen mukaan kyse oli palkkasyrjinnästä, koska naiselle maksettiin erilaista palkkaa kuin samaa työtä aiemmin tehneelle miehelle. (Euroopan Yhteisöjen Tuomioistuin 129/79.)

### 5.1 Samapalkkaisuutta määrittävä normisto

Samapalkkaisuutta koskevia sopimuksia sisältyy sekä kansainvälisiin syrjintäsopimuksiin että yleisiin ihmisoikeussopimuksiin. ILO:n edellä mainitun samapalkkaisuussopimuksen lisäksi asiasta on sovittu YK:n kaikkinaisen naisten syrjinnän poistamista koskevassa yleissopimuksessa. (Samapalkkaisuus, Tasa-arvoklinikka.) Samapalkkaisuusperiaate on vahvistettu myös EU:n perustamissopimuksissa ja samapalkkaisuusdirektiivissä (75/117/ETY). Sen soveltamisesta on olemassa laaja Euroopan unionin tuomioistuimen käytäntö. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 75.)

Vuonna 2000 voimaan tulleeseen perustuslakiin on kirjattu yhdenvertaisuus ja syrjinnän kieltö. Sen mukaan ”ketään ei saa ilman hyväksyttävää syytä perusteetta asettaa eri asemaan muun muassa sukupuolen perusteella.” Perustuslaki ei nykyisellään pidä sisällään vain syrjintäkieltoa, vaan sen lisäksi julkisen vallan tulee perustuslain velvoittamana edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa erityisesti palkkauksesta ja muista palvelussuhteen ehdoista määrättäessä lailla tarkemmin säädettävällä tavalla. (Samapalkkaisuus, Tasa-arvoklinikka.)

### 5.2 Hallituksen samapalkkaisuusohjelma

Hallitus hyväksyi helmikuussa 2006 samapalkkaisuusohjelman, jonka päätavoitteena on, että naisten ja miesten välinen palkkaero kaventuu noin 20 prosentista vähintään viidellä prosenttiyksiköllä vuoteen 2015 mennessä. Palkkaero lasketaan säännöllisen työajan ansioiden perusteella. (Salonius 2011, 13.)

Koska sukupuolten palkkaeroon vaikuttavia tekijöitä on monia, ohjelmaan on koottu erilaisia toimenpiteitä. Se sisältää palkka- ja sopimuspolitiikkaa, palkkausjärjestelmiä, työmarkkinoiden työnjakoa, naisten urakehitystä, työpaikkojen tasa-arvosuunnitelmia, tilastointia sekä

perheen ja työn yhteensovittamista ja yritysten yhteiskuntavastuuta koskevia tavoitteita ja toimia. Samapalkkaisuusohjelman käytäntönä on ollut ohjelman etenemisen jatkuva arviointi. (Salonius 2011, 7.)

Vuonna 2011 tehdyn samapalkkaisuusohjelman kokonaisarvioinnin mukaan naisten ja miesten ansiotasojen ero on kaventunut yhden prosenttiyksikön vuoden 2006 viimeisestä neljänneksestä vuoden 2009 viimeiseen neljännekseen. Mikäli palkkaeron kaventuminen jatkuisi seuranta-kauden jäljellä olevina vuosina nykyistä tahtia, ei tavoitetta palkkaeron supistumisesta 15 prosenttiin tulla saavuttamaan. Tasaisella kehitysvauhdilla palkkaero supistuisi noin kolme prosenttiyksikköä eli 16-17 prosenttiin vuoteen 2015. (Salonius 2011, 14.)

## 6 Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät

Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien tavoitteena on tukea yritystä strategisten ja operatiivisten tavoitteiden saavuttamisessa henkilöstöä kannustamalla ja sitouttamalla. Onnistuneen strategisen palkitsemisen tuloksena organisaatio tietää, mitä siltä odotetaan, mitkä ovat tavoitteet ja miten tavoitteet on mahdollista saavuttaa. (Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät, 2011.)

Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät muodostavat laajan kokonaisuuden, jonka osia ovat muun muassa peruspalkkausjärjestelmät, kannustepalkkiot, henkilöstöetuudet, henkilöstörahoisto ja aineettomat palkitsemistavat. (Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät, 2011.)

### 6.1 Hyvän palkkausjärjestelmän edellytykset

Hyvän palkkausjärjestelmän pitää toimia myös käytännössä eikä vain paperilla. Palkkausjärjestelmän toimivuus riippuu siitä, miten hyvin sen kokonaisuus hallitaan. Tavallinen ongelma on, että vastuu palkitsemisjärjestelmän ylläpidosta ja kehittämisestä hajaantuu, jolloin ei tiedetä kenelle kokonaisvastuu kuuluu. Vastatakseen ja tukeakseen organisaation toimintaa ja tavoitteita palkkausjärjestelmä ja sen soveltaminen vaatii usein jonkin tasoista räätälöintiä. (Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004, 16.)

Hyvä palkkausjärjestelmä ennakoii muutoksia organisaation rakenteissa ja työn organisoinnissa ja reagoi niihin joustavasti. Palkkausjärjestelmän osatekijöitä ja painotuksia kannattaa vaihdella sen mukaan, mitkä ovat organisaation toiminnan kannalta olennaisia tekijöitä. Parhaimmillaan palkkausjärjestelmä voi olla instrumentti, jolla tuetaan merkittävästi organisaation menestystä. (Lahti ym. 20014, 16-17.)

## 6.2 Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät Tapiolassa

Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien tavoitteena on tukea koko Tapiola-ryhmää strategisten ja operatiivisten tavoitteiden saavuttamisessa henkilöstöä kannustamalla ja sitouttamalla. Palkitsemisen toimivuus ja onnistuminen edellyttää, että yksilö tietää, mitä häneltä odotetaan, mitkä ovat hänen tavoitteensa ja miten ne saavutetaan. Palkitsemisjärjestelmät tukevat tavoitteiden saavuttamista kannustamalla tapiolalaisia erinomaisiin suorituksiin ja sitouttamalla hyvät osaajat Tapiolaan. (Tapiolan henkilöstöpolitiikka 2011, 8.)

Henkilöstöasiain johtoryhmä koordinoi palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien kehittämistä ottaen huomioon lohkoista tulevat kehittämistoiveet. Palkitseminen on ensisijassa johtamisen väline, ja esimiehellä on keskeinen rooli sen toteuttamisesta. (Tapiolan henkilöstöpolitiikka 2011, 8.)

Tapiolassa on käytössä erilaisia palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä, koska yhtiöryhmässä noudatetaan kahta eri työehtosopimusta, ja henkilöstöryhmiä ja tehtäväryhmiä on runsaasti. Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien rakenteiden perusteita ovat muun muassa seuraavat:

- taulukkopalkkaa maksetaan niissä tehtävissä, joiden vaativuus on arvioitu työehtosopimuksen perusteella
- vaativuusluokittelun yläpuolisten työntekijöiden kohdalla palkkaus perustuu pisteytykseen Hay-järjestelmällä
- henkilökohtaista tai pätevyyslisää voidaan maksaa tehtävässä osoitetusta erityisestä osaamisesta ja työpanoksesta. Lisät voivat myös sisältyä yhtenä osana ns. kokonaispalkkaan
- työehtosopimuksessa sovitut muut lisät mm. tehtävälisä, kielilisiä, VTS – lisä
- Tapiolan paikallisissa sopimuksissa sovitut myynti- ja muut palkkiot
- kokonaispalkka koostuu tehtävän vaativuudesta, mahdollisesta henkilökohtaisesta palkanosasta, sekä muista lisistä ja erilaisista luontoiseduista (Tapiolan henkilöstöpolitiikka 2011, 8-9.)

Tapiolan henkilöstöpolitiikan mukaan palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien ominaisuuksia Tapiolassa ovat johdonmukaisuus, yhdenmukaisuus, läpinäkyvyys, oikeudenmukaisuus, aktiivisuus, kilpailukykyisyys, pitkäjänteisyys ja palkitsemisen monipuolinen kokonaisuus. (Tapiolan henkilöstöpolitiikka, 9.)

### 6.2.1 Vaativuusluokittelu

Oikeudenmukaiseen ja kannustavan palkkausjärjestelmään liittyy ajatus palkkaperusteista, jotka liittyvät työhön riippumatta siitä, kuka työn tekee. Tätä vaativuuden määrittelyä varten



tarvitaan selkeä kuvaus kyseisestä tehtävästä. (Hakala, Landemaine, Mykkänen & Siika-aho 2007, 6-7.)

Työn vaativuus on palkan perustana tärkein ja suurin osa. Vakuutusalan työehtosopimuksessa on määritelty konttoritoimihenkilöille vähimmäispalkat toimen vaativuusluokittelun perusteella (Liite 1). Vaativuusluokittelussa arvioidaan toimea eri osa-alueiden perusteella. Osa-alueet ovat toimen edellyttämä perusosaaminen, tietotaito, toiminnan vapaus ja vastuu, erillisyysvastuu, vuorovaikutus sekä rasittavuus. Tehtävien vaativuuden arvioinnissa keskeisiä periaatteita ovat objektiivisuus ja johdonmukaisuus. (Vakuutusalan työehto- ja palkkasopimukset 1.10.2010-30.9.2011, 27-28.)

Työnantajan on ilmoitettava jokaiselle konttoritoimihenkilölle, miten toimihenkilön toimi on pisteytetty, ja miten kokonaispalkka muodostuu. Pisteytys voi olla enintään 910 pisteeseen asti. Palkkaryhmien yläpuolella ovat sellaiset toimet, joiden pistemäärä ylittää 910 pistettä. Vaativuusluokittelusta saatujen pisteiden perusteella muodostuu henkilön vähimmäispalkka (Liite 2). (Vakuutusalan työehto- ja palkkasopimukset 1.10.2010-30.9.2011, 27-28.)

Työsuhteen aikana työn vaativuudessa tapahtuvat muutokset tulee arvioida ja määrittää näiden vaikutus palkkaukseen joko vaativuusluokan muutoksella tai palkkakeskustelussa. Päätehtävän muuttuessa vaativuusluokka määritellään uudelleen. (Vakuutusalan työehto- ja palkkasopimukset 1.10.2010-30.9.2011, 27-28.)

### 6.2.2 Hay-järjestelmä

Hay-järjestelmä perustuu Hay Groupin menetelmään, joka on maailman käytetyin tehtävien vaativuusjärjestelmä. Hay – vaativuusarviointien teko aloitettiin Tapiola-ryhmässä vuonna 2002. Tämä on mahdollistanut tehtävien vaativuuden huomioimisen palkkauksessa. Hay-vaativuusarviointimenetelmän tavoitteena on luoda malli, joka tukee oikeudenmukaista ja tasa-arvoista palkitsemista sekä luoda yhtenäinen prosessi vaativuusarviointien ylläpitoon. (Palkkaryhmien yläpuolisten vaativuusluokitus, 2011.)

Hay-vaativuusarvioinnin hyötyjä esimiehille ja henkilöstöhallinnolle on, että toimiperhemalli luo pohjan suoritus- ja osaamisperusteiselle palkitsemiselle, auttaa hallitsemaan henkilöstökustannuksia tehokkaammin, tukee yrityksen sisäistä tehtävänkiertoa sekä ura- ja seuraajasuunnittelua. Hay-järjestelmä mahdollistaa myös itsenäisen tehtävien vaativuusarvioinnin esimiesten toteuttamana, luo pohjan strategisen henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi sekä auttaa kilpailukykyisen yrityskuvan kehittämisessä. Henkilöstölle hyötyjä ovat, että toimiperhemalli luo pohjan oikeudenmukaiselle ja tasa-arvoiselle palkitsemiselle, parantaa henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista. Järjestelmä mahdollistaa myös selkeämmän viestinnän roo-

leista, vastuista, tehtävien vaativuuksista ja palkitsemisesta. Vaativuusarviointi auttaa henkilöä tunnistamaan uusia kehittymismahdollisuuksia sekä mahdollistaa oman osaamisen ja suoriutumisen tehokkaamman ja tuloksellisemman johtamisen. (Palkkaryhmien yläpuolisten vaativuusluokitus, 2011.)

Palkkaryhmien yläpuolisissa toimissa eli toimissa, joissa vaativuusluokittelusta saadut pisteet ylittävät 910 pistettä, käytetään Tapiolassa Hay-tehtävän vaativuusjärjestelmää. Hay-tehtävien vaativuusarviointijärjestelmän piirissä olevien henkilöiden peruspalkkaa arvioidaan vertaamalla sitä alan markkinamediaaniin. (Tapiola-ryhmän palkka ja palkitsemispolitiikka 2011, 6.)

Toimiperheen sisään on laadittu kaksi erilaista urapolkua, esimiehen ja asiantuntijan polut. Uralla on mahdollista edetä vaativampiin tehtäviin sekä esimies- että asiantuntijatehtävissä. Myös tehtävien vaihtaminen samantasoisin tehtäviin on mahdollista. Tapiolaan on määritelty viisi eri toimiperhettä. Kunkin toimiperheen kohdalla on mainittu ne organisaatiot, joiden tehtävät kuuluvat todennäköisesti tähän toimiperheeseen. Tapiolan toimiperheet ovat vakuumus- ja korvaus, asiakasrajapinta, tukitoiminnot, rahoitus ja IT-tehtävät. (Palkkaryhmien yläpuolisten vaativuusluokitus, 2011.)

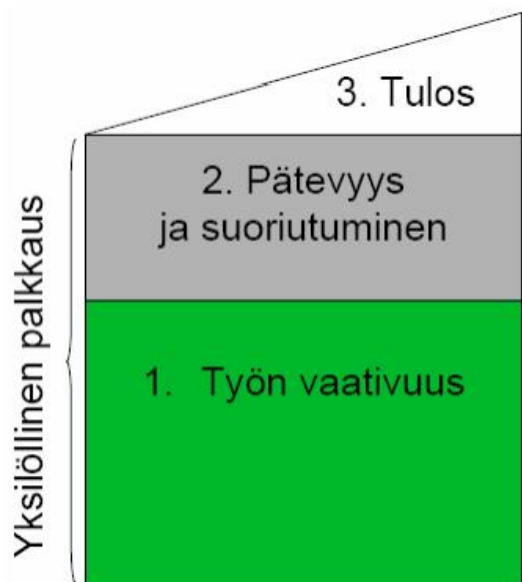
Järjestelmässä tehtävien vaativuudenarviointi perustuu roolikuvauksiin sekä vaativuutta korottaviin tekijöihin. Järjestelmässä on kuvattu erilaisia esimies- ja asiantuntijaroleja. Jokaisesta roolista on kuvattu sekä yleinen että toimintokohtainen roolikuvaus. Jokaiseen kuivaukseen on sisällytetty 8-12 vaativuutta korottavaa tekijää. Liitteessä 3 on esimerkki vaativuusjärjestelmästä. Tehtävän vaativuuden arviointi tapahtuu valitsemalla tehtävää lähinnä oleva yleinen ja toimintokohtainen roolikuvaus sekä ne vaativuutta korottavat tekijät, jotka sisältyvät oleellisesti tehtävään. (Palkkaryhmien yläpuolisten vaativuusluokitus, 2011.)

### 6.2.3 Palkkakeskustelumalli

Marraskuun alussa vuonna 2007 voimaan tulleessa uudessa vakuutusalan työehtosopimuksessa sovittiin, että alalla otetaan käyttöön uusi palkkakeskustelumalli. Palkkakeskustelu on toimihenkilön ja esimiehen välinen keskustelu, jossa palkkauksen näkökulmasta käydään läpi toimihenkilön työtehtävät sekä arvioidaan toimihenkilön suoriutumista suhteessa yrityksen liike-toiminnan tavoitteisiin. Keskustelun perusteella määräytyy toimihenkilölle palkkakeskustelun kautta jaettavan palkankorotuksen suuruus. (Hakala, Landemaine, Mykkänen & Siika-aho 2007, 13.)

Vakuutusalan työehtosopimusten mukaan yleiskorotusten lisäksi palkankorotuksia toteutetaan palkkakeskusteluin. Keskustelun perusteella korotetaan henkilökohtaista palkkaa, ellei päädyt siihen, että palkkaa ei koroteta. Palkkakeskustelujen ajankohdat sovitaan ryhmä- ja kon-

sernikohtaisesti ja ne käydään ennen työehtosopimuksessa sovittuja palkankorotusajankohtia. Sopimuksen mukaan palkkakeskustelussa käydään läpi sekä työn vaativuus että toimihenkilön pätevyys ja suoriutuminen työtehtävässä. (Hakala ym. 2007, 14.)



Kuvio 4: Toimihenkilön palkkarakenne (Hakala ym. 2007, 5)

Palkkakeskusteluun kuuluu monta erilaista vaihetta, joilla kaikilla on tärkeä osa onnistuneessa palkkakeskustelussa. Ensimmäisenä palkkakeskusteluprosessissa on valmistautuminen. Palkkakeskusteluihin valmistautuminen on erittäin tärkeää. Valmistautuminen kannattaa aloittaa perehtymällä omaan työtehtäväkuvaukseen ja tarkistamalla, että kuvaus on ajan tasalla. Tämän jälkeen perehdytään pätevyyden ja suoriutumisen arviointilomakkeeseen (liite 4), joka toimii palkkakeskustelujen runkona. Valmistautumiseen kuuluu kyseisen lomakkeen esitäytäminen omalta osalta. Arvioinnissa pitää muistaa olla realistinen, ei saa aliarvioida itseään eikä myöskään sortua ylilyönteihin. (Palkkakeskustelut Tapiolassa, 2011.)

Keskustelussa käydään läpi toimihenkilön tehtäväkuvaus ja mahdolliset muutokset, keskustellaan henkilön pätevyydestä ja suoriutumisesta työtehtävässä sekä täytetään arviointilomake yhdessä. Palkkakeskustelun jälkeen esimies jakaa palkkakeskustelun perusteella jaettavat korotukset alaisilleen. Esimies ilmoittaa toisessa keskustelussa alaiselle palkankorotuksen suuruuden. (Palkkakeskustelut Tapiolassa, 2011.)

#### 6.2.4 Muut palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät

Tulospalkkiojärjestelmä on keskeinen osa Tapiolan palkitsemisjärjestelmiä, joiden tavoite on tukea strategisten ja operatiivisten tavoitteiden saavuttamista henkilöstöä kannustamalla ja

sitouttamalla. Tulospalkkiojärjestelmän tavoite on kannustaa henkilöstöä erinomaisiin suoriin ja palkita asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Onnistuneen strategisen palkitsemisen tuloksena koko organisaatio tietää, mitä siltä odotetaan, mitkä ovat tavoitteet ja miten tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Tulospalkkiojärjestelmä koskee vain pääkonttorin henkilöstöä. (Uudistettu pääkonttorin tulospalkkiojärjestelmä, 2011.)

Tapiola tarjoaa henkilöstölleen monipuolisia henkilökunnan asiakkuuteen, työhyvinvointiin sekä vapaa-ajan virkistäytymiseen liittyviä etuja. Näitä ovat mm. erityishintaiset vakuutus- ja rahoitustuotteet, työterveyshuolto, Hoitoturva-vakuutus, lomaosakkeet sekä Tapiolan Kerhon palvelut. (Tapiolan henkilöstöedut, 2011.)

Henkilöstörahasto on osa Tapiolan palkitsemisjärjestelmää ja sen tarkoituksena on motivoida ja kannustaa henkilöstöä sekä lisätä sisäistä yhteistyötä. Tapiolan henkilöstörahasto on perustettu vuonna 1991 henkilöstön ja työnantajan yhteisellä päätöksellä. Työnantaja maksaa vuosittain henkilöstörahastolle voittopalkkiota, jonka suuruus määräytyy tulosten ja muiden asetettujen tavoitteiden perusteella. Nämä voittopalkkiotavoitteet määritetään vuosittain etukäteen ja käsitellään yhteistoimintaelimissä. Mittarit määräytyvät ryhmän strategisista tavoitteista ja vastaavat niitä mittareita, joiden mukaan Tapiolan johtoakin palkitaan. (Henkilöstörahasto, 2011.)

## 7 Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien arviointi

Palkitsemisjärjestelmän arviointi oli vuosituhannen vaihteessa edelleen monelle organisaatiolle uusi asia. Hyvin toimivan palkitsemisen kehittäminen on haastava tehtävä mille tahansa organisaatiolle ja kestää tavallisesti vuosia. Kun kannustavat palkkausjärjestelmät on otettu käyttöön, suositeltava seuraava askel on järjestelmien toimivuuden järjestelmällinen arviointi ja kehittäminen. Palkitsemisjärjestelmän toimivuudella tarkoitetaan järjestelmän vaikutuksia ja henkilöstön kokemuksia ja tyytyväisyyttä järjestelmään. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 303-304.)

Palkitsemisjärjestelmän arvioinnin tavoitteena on saada selkeä kuva siitä, millaisista asioista ja millaisesta käyttäytymisestä organisaatiossa palkitaan. Michael Patton (1997) on esittänyt järjestelmien arvioinnin tavoitteeksi: 1) yhteisen ymmärryksen vahvistamisen, 2) osallistujien sitoutumisen vahvistamisen, 3) järjestelmän tukemisen interventioon tähtäävän arvioinnin avulla ja 4) ohjelman tai organisaation kehittämisen. Näkyväksi tekeminen luo kaikissa tapauksissa perustan johdon ja henkilöstön osallistumiselle ja järjestelmän toimivuuden parantamiselle. Järjestelmällinen arviointi vähentää epävarmuutta ja pienentää riskiä jäädä pelkäämään voimakkaiden mielipiteiden ja uskomusten varaan. Arvioinnin vaativin tavoite on palkitsemisjärjestelmän vaikutusten selvittäminen. Ylipäänsä palkitsemisen vaikutuksia ja vaiku-

tusmekanismeja on tutkittu ja selvitetty liian vähän. Tärkeimpiä havaintoja ovat, että 1) palkitseminen vaikuttaa vielä enemmän kuin yleensä kuvitellaan, 2) palkitseminen vaikuttaa sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä ja 3) palkitseminen vaikuttaa sekä myönteisesti että kielteisesti. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 304-305.)

Perinteisiä palkitsemisen tavoitteita on houkutella organisaatioon halutunlaisia työntekijöitä, saada heidät pysymään siellä riittävän kauan ja motivoida heidät organisaation tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Vaikutuksia arvioitaessa on kuitenkin tarpeellista ottaa huomioon myös muunlaiset vaikutukset. Tärkeä havainto on, että erilaiset kielteiset vaikutukset, kuten haluttomuus jakaa tietoa tai epäoikeudenmukaisuuden kokemukset, ovat melko tavallisia ja että niitä voi esiintyä jopa yhtä aikaa myönteisten vaikutusten kanssa. Yksilöiden tulkinnat palkitsemisesta ratkaisevat. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 305-306.)

Palkitsemisjärjestelmän arvioinnissa joudutaan usein toimimaan erilaisten intressien ja toisistaan huomattavasti poikkeavien mielipiteiden kentässä. Arvioijilla on mahdollisuus kuulla eri tahojen kokemuksia ja näkemyksiä samasta asiasta. Totuuden tavoittelun lisäksi tarvitaan viisauden tavoittelua. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 315.)

Arvioinnin eettiset periaatteet soveltuvat pääosin myös palkitsemisjärjestelmien toimivuuden arviointiin. Amerikkalaisella arviointiyhdistyksellä (American Evaluation Association) on viisi arviointia koskevaa eettistä periaatetta:

- järjestelmällisyys
- pätevyys
- rehellisyys
- ihmisten kunnioittaminen
- yhteiskunnallinen vastuu (Vartiainen & Kauhanen 2005, 315.)

## 8 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta

Tutkimusstrategioita on olemassa kahta erilaista, kvantitatiivista eli määrällistä ja kvalitatiivista eli laadullista. Tutkimusmenetelmä koostuu niistä tavoista ja käytännöistä, joilla aikoo kerätä tutkimuksen havainnot. Menetelmän valintaa ohjaa yleensä myös se, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä sitä etsitään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 125, 172-173.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta, esimerkiksi yritystä tai asiakasta ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Siinä rajoitutaan yleensä pieneen määrään tapauksia, mutta niitä pyritään analysoimaan mahdollisimman tar-

kasti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään vähemmän strukturoidusti kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, ja aineisto on usein tekstimuotoista. (Heikkilä 2008, 16-17.)

Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään korostamaan yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja (Hirsjärvi ym. 2004, 130). Tutkimusaineiston keräämiseen valitaan usein joko kyselylomake, systemaattinen havainnointi tai valmiiden rekisterien ja tilastojen käyttö. Tutkimuskohteeksi soveltuvat tutkimusaineiston keräämisen tavasta riippumatta ihmiset ja kulttuuri- tuotteet, joita ovat kaikki ihmisen tuottamat kuva- ja tekstiaineistot. (Vilka 2005, 73.)

## 8.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaisia kokemuksia henkilöillä on erilaisista palkkausjärjestelmistä Tapiola-ryhmässä, miten palkkausjärjestelmien uudistukset ja muutokset ovat onnistuneet sekä miten palkkausjärjestelmiä voidaan vielä tulevaisuudessa kehittää. Tutkimuksessa selvitettiin myös, toteutuuko Tapiola-ryhmässä samapalkkaisuuden eli tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen palkkauksen tavoite. Tässä luvussa pohditaan tulosten pohjalta palkkausjärjestelmien toimivuuden edellytyksiä sekä kehittämisehdotuksia. Lopussa pohditaan vielä mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia tutkimukselle.

Tutkimusongelmana oli Tapiola-ryhmän palkkausjärjestelmien toimivuus henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksella haettiin vastausta siihen, pitävätkö toimihenkilöt palkkausjärjestelmiä oikeudenmukaisina ja tasa-arvoisina, ja mitä mieltä henkilöstö on palkkausjärjestelmä-uudistuksista ja -muutoksista.

## 8.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena Tapiola-ryhmän vakuutusalan työehtosopimuksen piiriin kuuluville henkilöille. Tutkimuksiin valittiin sopimusalat 1VAK ja 1YLÄ. Sopimusalaan 1 VAK kuuluvat saavat työehtosopimuksen mukaisen taulukkopalkan ja käyvät palkkakeskustelut. Sopimusalaan 1YLÄ kuuluvilla peruspalkka määräytyy Hay – vaativuudenarviointijärjestelmän avulla ja he käyvät myös palkkakeskustelut. Perusjoukko oli noin 1900 henkilöä. Tutkimusaineiston keräämiseksi päätettiin ottaa noin 570 henkilön otos perusjoukosta. Lisäksi perusjoukosta päätettiin poistaa henkilöstöhallinnon työntekijät, koska he tuntevat palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät työn puolesta niin hyvin, että saattaisivat vääristää tutkimustuloksia. Otos tehtiin systemaattisena otantana valitsemalla aakkosellisesta nimilistasta joka neljäs nimi. Sekä 1VAK että 1YLÄ sopimusaloista tehtiin omat nimilistat. Tällä varmistettiin, että molemmista sopimusaloista saadaan tarpeeksi havaintoyksiköjä.

Tutkimus tehtiin Tapiolan käyttämällä Humap Tool – ohjelmalla. Vakuutuslalla käytiin kolmannet palkkakeskustelut vuoden 2011 tammi- ja helmikuun aikana. Palkkakeskusteluissa myös käytiin läpi henkilön palkan perusteet, joten kevät 2011 oli hyvä ajankohta kyselylle. Vastausaika oli 1.5.-15.5.2011. Tutkimuskysymykset ovat liitteessä 5.

Kysely lähetettiin otokseen valituille henkilöille linkkinä sähköpostilla. Ohjelma rekisteröi vastaukset suoraan järjestelmään ja näin ollen vastaukset pysyvät luottamuksellisena ja nimettöminä. Taustamuuttujien avulla voidaan seurata eri ikäryhmien tai eri organisaatioiden vastausten vaihtelua. Ohjelma laskee automaattisesti Likertin asteikolla laadittujen kysymysten vastausjakauman, miten vastaukset ovat jakautuneet eri vastausvaihtoehdoille sekä keskiarvon. Tämän lisäksi ohjelma muodostaa vastauksista havaintomatriisin, joka on helppo siirtää käytettävään tilasto-ohjelmaa. Käytin itse vastausten analysointiin Excel - taulukkolaskentaohjelmaa.

### 8.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.)

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Mittauksen tai tutkimuksen reliabelius tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.) Tämä tarkoittaa, että toistettaessa saman henkilön kohdalla mittaus, saadaan täsmälleen sama mittaustulos riippumatta tutkijasta (Vilka 2005, 161).

Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius eli pätevyys. Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Esimerkiksi kyselylomakkeiden kysymyksiin saadaan vastaukset, mutta vastaajat ovat saattaneet kärsittää monet kysymykset aivan toisin, kuin tutkija on ajatellut. (Hirsjärvi ym. 2004, 216-217.)

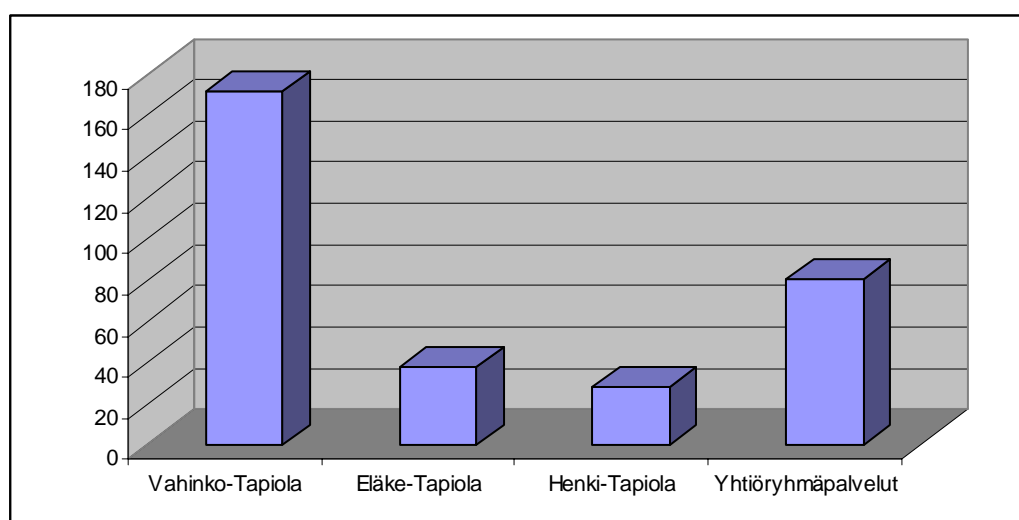
Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus muodostavat yhdessä mittarin kokonaisluotettavuuden. Kun tutkittu otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisuutta, tehdyn tutkimuksen kokonaisluotettavuus on hyvä. (Vilka 2005, 161-162.)

Tutkimukseni reliabelius on mielestäni hyvä, koska vastaajat tiesivät tutkimuksen tekijästä vain osaston, ei henkilöä. Tutkimuksen voisi tehdä uudestaan kuka tahansa ja silti tutkimuksesta saataisi samankaltaiset vastaukset. Tutkittu otos edustaa hyvin perusjoukkoa, koska se

oli riittävän suuri. Kyselyn kysymykset olivat yksinkertaisia ja ymmärrettäviä, mikä johtaa siihen, että kyselyn pätevyys on hyvä. Myös mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen kokonaisluotettavuus on hyvä.

## 9 Tutkimuksen tulokset

Kyselyn vastausprosentti oli 55,4, vastaajia oli kaikkiaan 317. Vapaaehtoisten avoimien kysymysten vastausprosentti oli keskimäärin hieman enemmän kuin 40. Kuviossa 5 on esitetty vastausten jakautuminen eri organisaatioiden kesken.



Kuvio 5: Vastausten jakautuminen eri organisaatioille

Vakuutusala on erittäin naispainotteinen ala. Tapiolan henkilöstöstä 65,5 % on naisia. Tästä johtuu myös se, että kyselyyn vastanneista suurin osa, noin 74 % oli naisia. Taulukosta 4 näkyy vastausten jakautuminen sukupuolten välillä ja eri ikäryhmien välillä.

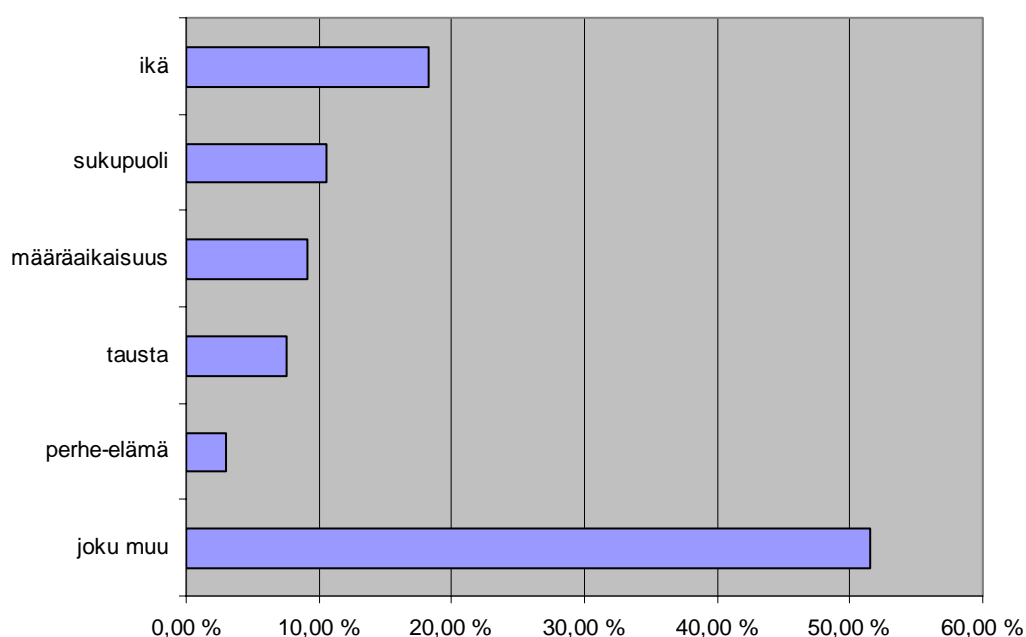
	alle 30	30-39	40-49	yli 50	Yhteensä	%
Naiset	43	85	59	49	236	74,5 %
Miehet	12	40	15	14	81	25,5 %
Yhteensä	55	125	74	63	317	100,00 %
%	17,4 %	39,4 %	23,3 %	19,9 %	100,00 %	

Taulukko 4: Vastaajien jakautuminen sukupuolen ja iän mukaan



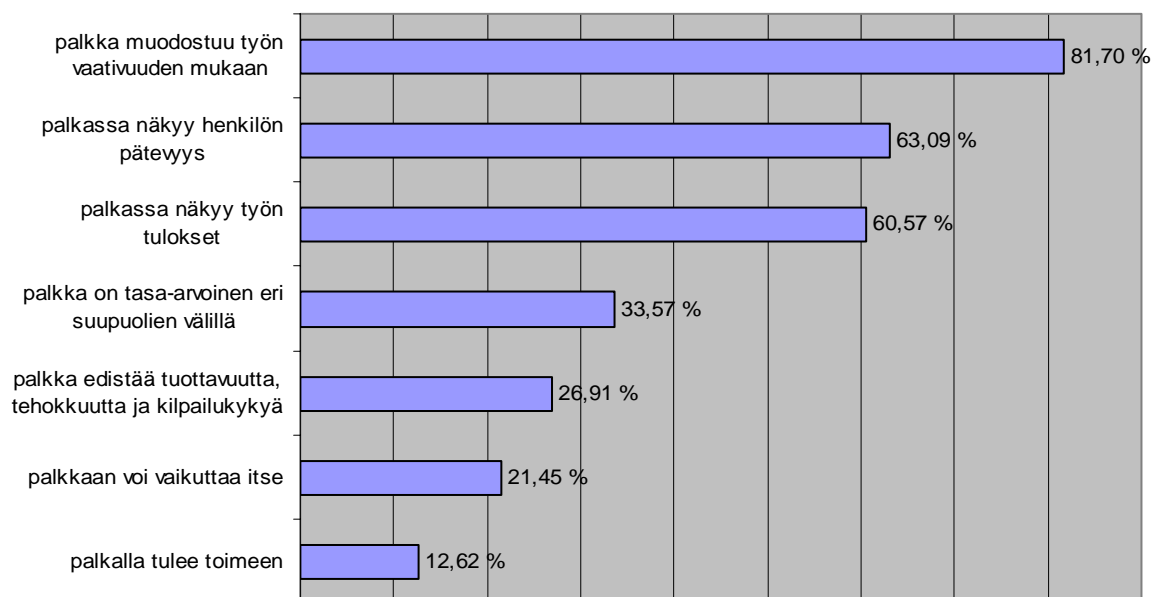
## 9.1 Palkka ja tasa-arvo

Tapiolan henkilöstö- ja palkkapolitiikkaan on tutustunut 87,4 % vastaajista. Tapiolan moniarvoisuussuunnitelmaan sen sijaan oli tutustunut hieman vähemmän kuin 70 prosenttia. Yksi viidestä on kokenut Tapiolassa syrjintää palkkaus- ja palkitsemisasiossa. Kuviossa 6 ilmenee useimmat syyt siihen, miten syrjintää on koettu. Joku muu syy usein tarkoitti esimiehen hallittomuutta antaa palkankorotusta, esimerkiksi tiukan kulukulttuurin vuoksi. Toinen asia mikä tuli esille joku muu - kohdassa, oli kokemuksen perusteella oleva syrjintä. Tämä ei kuitenkaan johtunut siitä, että kokemattomia syrjittäisiin, vaan kokeneita syrjitään, ja kokemattomat saavat samaa palkkaa kuin he.



Kuvio 6: Syrjinnän tavat

Kysyttäessä oikeudenmukaisen palkkauksen ominaisuuksia, kolme selvästi eniten ääniä saanutta olivat: palkka muodostuu työn vaativuuden perusteella, palkassa näkyy henkilön pätevyys ja palkassa näkyy työn tulokset (kuvio 7).



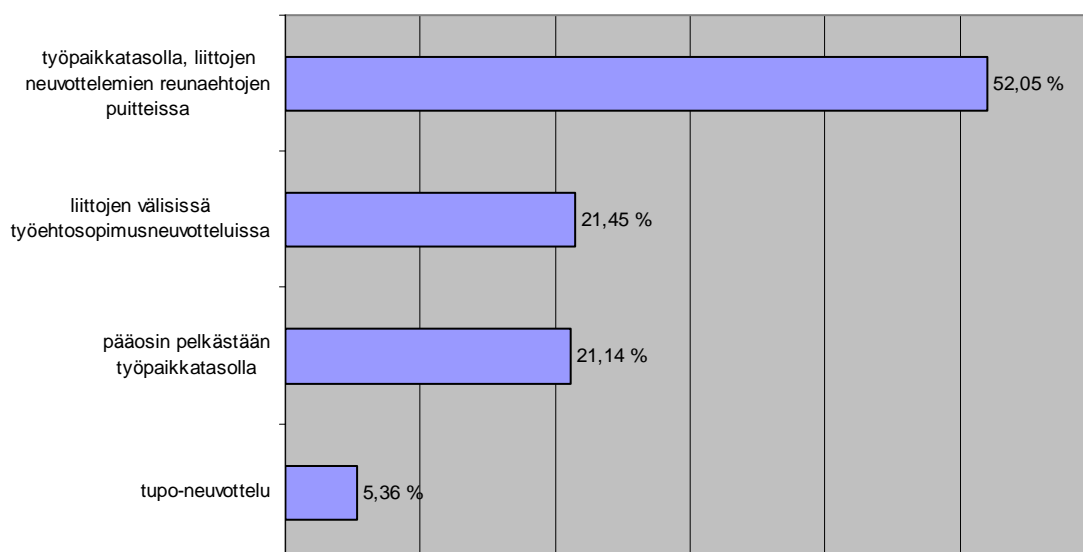
Kuvio 7: Oikeudenmukaisen palkkauksen ominaisuuksia

## 9.2 Peruspalkka

Yleisesti ottaen tapiolalaiset ovat melko tyytymättömiä keskimääräiseen kuukausipalkkaansa. Suurin osa tietää, miten peruspalkka muodostuu, mutta 27,4 % tietää melko huonosti tai erittäin huonosti oman palkkansa muodostumisen perusteet. Vastaajista 12 eli 3,8 % ei tiennyt mihin palkkaryhmään kuuluu.

Tapiolalaiset ovat melko tyytyväisiä omaan palkkaansa, kun sitä verrataan työkavereiden palkkaan. Kuitenkin verrattuna samassa ammatissa muun työnantajan palveluksessa työskenteleiviin tapiolalaiset ovat tyytymättömiä omaan palkkatasoonsa. Palkkatulojen kehittymiseen viimeisen kolmen vuoden aikana tapiolalaiset ovat melko tyytymättömiä. Vastausten mukaan henkilöt, jotka ovat olleet pitkään talossa tai ovat iältään vanhempia, ovat tyytymättömiä omaan palkkakehitykseen. Vähemmän kuin kaksi vuotta Tapiolassa olleet ovat tyytyväisempiä kuin pidempään talossa olleet. Vähemmän kuin kaksi vuotta olleet ovat tyytyväisempiä omaan kuukausipalkkaansa, palkkakehitykseen sekä palkkakeskustelumalliin.

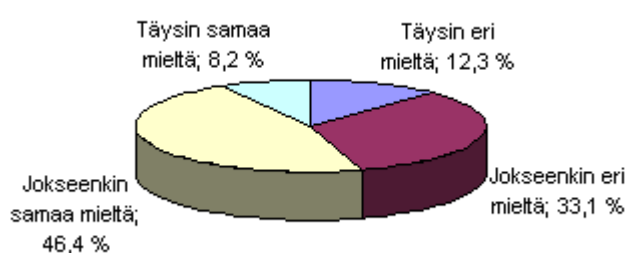
Vastaajien mielestä sopivin tapa peruspalkan määrittämiseen on työehtosopimuksen mukainen vähimmäispalkka, mutta työpaikalla neuvotellaan todellisesta palkasta. Seuraavaksi sopivin tapa olisi, että henkilöt neuvottelevat itse peruspalkkansa ja kolmantena työehtosopimuksen palkkataulukon mukaan. Kuviosta 8 näkee vastaajien mielipiteen siitä, miten palkankorotusten tulisi määräytyä.



Kuvio 8: Suosituimmuuslista palkankorotusten määräytymistahoista

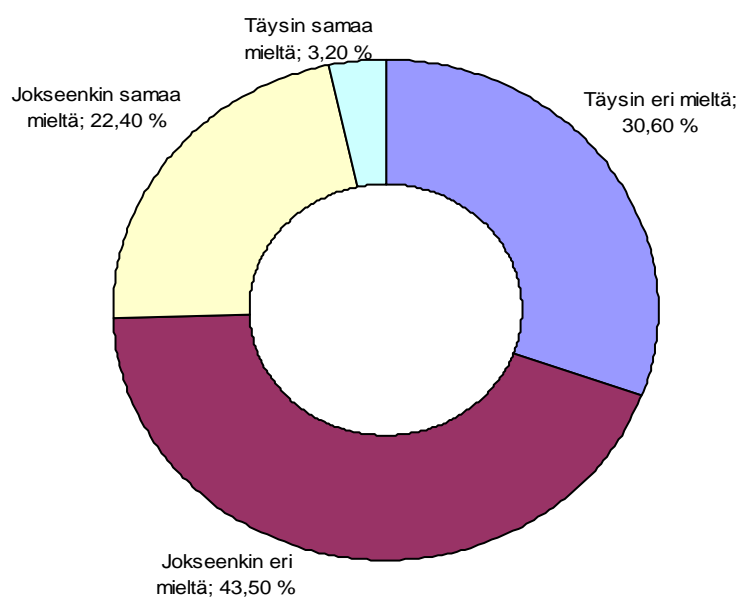
### 9.3 Palkkakeskustelu

Muutama vuosi sitten käyttöön otetusta palkkakeskustelumallista vähemmän kuin puolet on sitä mieltä, että malli on parempi kuin aikaisemmin käytössä olleet yleiskorotukset. Vastaajista 58,4 % oli vähintään jokseenkin eri mieltä siitä, että palkkakeskustelumalli olisi parempi kuin yleiskorotukset. Kuten kuviosta 9 huomaa, hieman enemmän kuin puolet kuitenkin oli vähintään jokseenkin samaa mieltä siitä, että palkkakeskusteluprosessi on oikeudenmukainen.



Kuvio 9: Vastaajien mielipiteet palkkakeskusteluprosessin oikeudenmukaisuudesta

Reilusti enemmistö vastaajista ei koe pystyvänsä vaikuttamaan palkkaansa palkkakeskustelun avulla. Kuviosta 10 näkee, että vain yksi neljästä on vähintään jokseenkin samaa mieltä siitä, pystyykö vaikuttamaan palkkaansa palkkakeskustelumallin avulla.



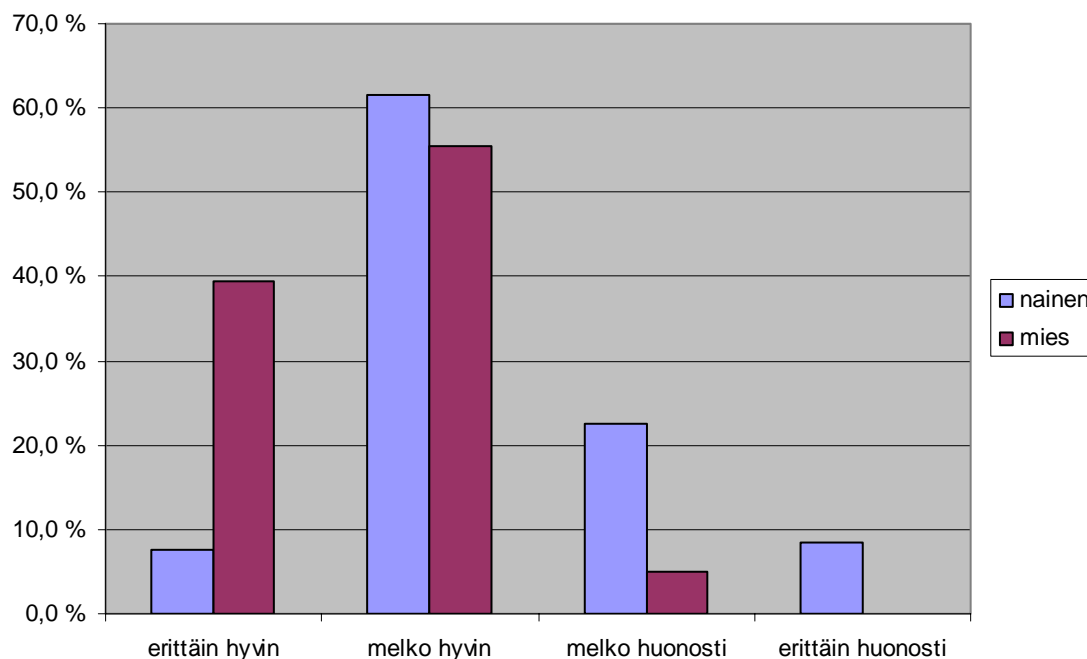
Kuvio 10: Vastaajien mielipiteet siitä, pystyvätkö he vaikuttamaan palkkaansa palkkakeskustelumallin avulla

Avoimissa vastauksissa negatiivisissa mielipiteissä suurimmaksi epäkohdaksi nousi palkkakeskusteluihin kuluva aika verrattuna jaettavan summan suuruuteen. Vastaajien mielestä on turha kuluttaa niin paljon aikaa, kun jaettavat summat ovat vain muutamia kymmeniä euroja. Lisäksi osan mielestä palkkakeskustelueriä jaetaan "pärstäkertoimen" mukaan, eikä työsuoritus vaikuta ollenkaan. Avoimissa vastauksissa tuli esille myös se, että suurin osa esimiehistä jakaa myös jaettavan summan tasan alaisten kesken, vaikka esimiesten pitäisi uskaltaa jakaa summa vain yhden tai kahden henkilön kesken, jolloin toteutuisi palkkakeskustelujen todellinen tarkoitus.

#### 9.4 Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät

Peruspalkkausjärjestelmä toimii tapiolalaisten mielestä kohtalaisen hyvin. Hieman yli 20 prosenttia vastaajista on vähintään melko tyytyväinen Tapiolan henkilöstöetuihin. Tulospalkkiojärjestelmä ja erikoispalkkiot eivät kuitenkaan toimi vastaajien mielestä kovinkaan hyvin.

Palkitsemisjärjestelmät ja palkitseminen toimivat sukupuolten tasa-arvon kannalta naisten mielestä huonommin kuin miesten mielestä. Kuviosta 11 näkyy vastausten jakautuminen eri vastausvaihtoehdoille naisten ja miesten osalta.



Kuvio 11: Palkitsemisjärjestelmien ja palkitsemisen toimivuus sukupuolten tasa-arvon kannalta

Oikeudenmukaisena palkkausta ja palkitsemisjärjestelmiä piti hieman enemmän kuin puolet vastaajista. Sukupuolten välillä eroja ei ollut. Palkkauksen ja palkitsemisjärjestelmien tasa-puolisuutta koskevat vastaukset olivat samanlaiset kuin oikeudenmukaisuutta koskevat vastaukset.

Lähes 80 prosentin mukaan palkkaus ja palkitsemisjärjestelmät eivät kannusta, koska ne ymmärretään huonosti. Suurin osa vastauksista sijoittuu joko melko hyvin tai melko huonosti -kohtiin. Melkein 80 prosentin mukaan palkkaus ja palkkausjärjestelmät ehkäisevät palkkasyrjintää melko hyvin.

## 10 Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset

Johtopäätöksissä tulokset yhdistetään johdannossa ja tietoperustassa esitettyihin taustoihin ja todetaan päätulokset. Tarkastellaan samantyyppisiä asioita kuin aiemmin prosessin taustassa, mutta erittelyä syvennetään tuloksissa saadun tutkimustiedon avulla. Johtopäätöksissä pohditaan tulosten merkitystä ja sitä, missä määrin ja millä tavalla tulokset vastaavat asetettuihin tutkimusongelmiin.

Saatuja tutkimustuloksia voidaan verrata aikaisempiin tutkimuksiin. Vertailussa etsitään eroja ja samankaltaisuuksia ja pohditaan tuloksiin vaikuttaneita tekijöitä. Lisäksi voidaan arvioida,

miten tutkimuksen aineisto, ajankohta tai jotkin muut seikat vaikuttivat tuloksiin. Tuloksista tehdyt päätelmät osoittavat, mitä tietoa tutkimus tuotti ja mitä asioita kannattaa vielä tutkia.

### 10.1 Johtopäätökset

Tulokset henkilöiden työpaikalla kokemasta syrjinnästä vastaa Tilastokeskuksen työolotutkimuksen (Sutela & Lehto 2008, 116) tuloksia. Tapiolassa noin viidennes on kokenut syrjintää kun koko Suomen luku on 18 %. Luku on selvästi suurempi kuin EU:n keskiarvo, joka on 6 %. Syrjintä suosikkijärjestelmien – niin sanotun ”pärstäkertoimen” – perusteella on syrjintäperusteista yleisin. Pärstäkertoimen mukaista syrjintää esiintyy eniten palkkakeskusteluissa. Työntekijöille jää usein tunne, että esimies jakaa korotukset henkilöille, joiden kanssa henkilökemiat toimivat ja jättää korotuksen antamatta, jos henkilökemiat eivät kohtaa.

Syrjintää on koettu myös kokemuksen perusteella. Syrjintää eivät olleet kokeneet nuoret työntekijät, joilla työkokemusta ei vielä monta vuotta ole, vaan vanhemmat henkilöt, joilla työkokemusta on jo kertynyt. Heidän mielestään nuoret saavat heti alussa enemmän palkkaa kuin kokeneemmat. Tämä tunne saattaa johtua siitä, että samalla, kun vakuutusosalalla otettiin käyttöön palkkakeskustelut, poistettiin palkoista kokemusvuodet. Aikaisemmin taulukkopalkka on määräytynyt tehtävän ja kokemusvuosien mukaan, kun nykyisin se muodostuu pelkästään tehtävän mukaan.

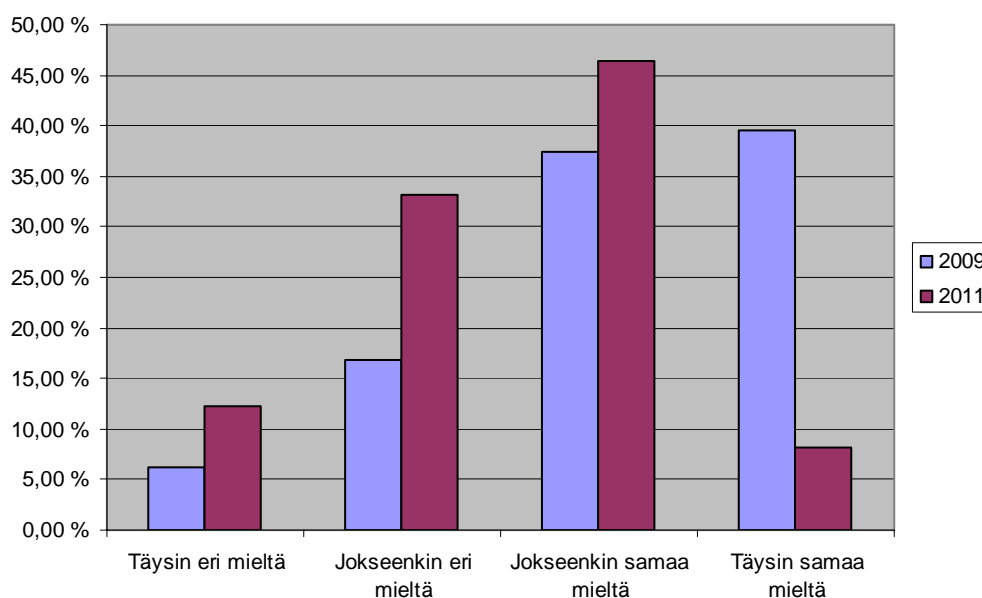
Palkkamalliuudistukset ovat kuitenkin menossa oikeaan suuntaan. Vastaajien mukaan kolme tärkeintä oikeudenmukaisen palkkauksen ominaisuutta on palkan muodostuminen työn vaativuuden mukaan, pätevyyden näkyminen palkassa sekä työn tulosten näkyminen palkassa. Nämä kaikki ominaisuudet löytyvät myös peruspalkan pisteytysjärjestelmissä, palkkakeskustelumallissa sekä tulospalkkauksessa.

Se, että lähes kolmannes ei tiedä, miten oma peruspalkka muodostuu, ei edistä samapalkkaisuutta ja tasa-arvoista palkkausta. Yksi samapalkkaisuuden perusteista on, että palkkaus on yksinkertaista ja läpinäkyvää. Samoin Tapiolan henkilöstöpolitiikan mukaan palkkaus- ja palkkausjärjestelmien ominaisuuksia pitäisivät olla johdonmukaisuus, yhdenmukaisuus, läpinäkyvyys, oikeudenmukaisuus, aktiivisuus, kilpailukykyisyys ja pitkäjänteisyys. Hyvän palkkausjärjestelmän edellytyksenä on myös, että järjestelmä toimii myös käytännössä eikä vain paperilla. Tällä hetkellä ainakin näyttää siltä, että palkkakeskustelut ja Hay-pisteytysjärjestelmä vaikuttavat hienoilta paperilla, mutta työntekijät eivät vielä ymmärrä niitä käytännössä. Hay-järjestelmästä ei ymmärretä, mitkä asiat vaikuttavat palkan määräytymiseen, ja miten vaativuusarviointi tehdään. Palkkakeskusteluissa suurimmat ongelmat ovat oikeudenmukaisuudessa. Henkilöstö ei luota siihen, että esimies tekee oikeudenmukaisia ja johdonmukaisia ratkai-

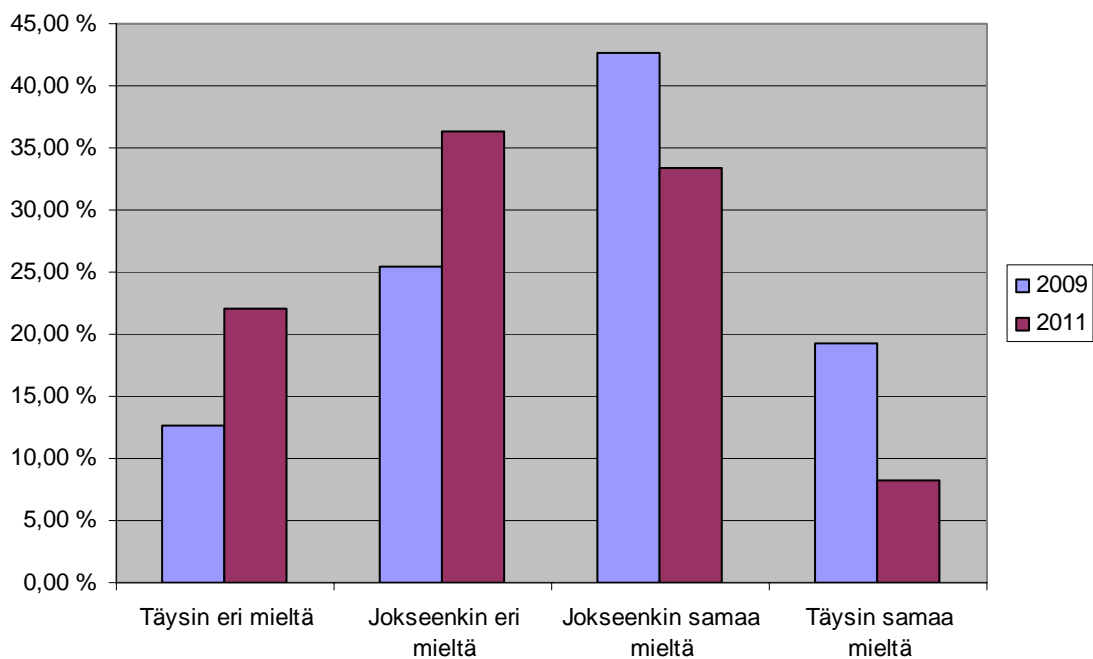
suja. Jos henkilö ei edes tiedä, miten peruspalkka muodostuu, miten hän voi ottaa kantaa siihen, onko palkkaus oikeudenmukaista. Myöskään palkkausjärjestelmän ymmärrettävyyttä ei pidetty hyvänä, joten sen suhteen on parannettavaa. Järjestelmien pitäisi olla sellaisia, että jokainen ymmärtää niiden toimintatavat.

Vastauksista huomasi myös, että henkilöstö uskoo ruohon olevan vihreämpää aidan toisella puolella. Työkavereiden palkkaan verrattuna oma palkka vaikutti hyvältä, mutta samassa ammatissa muun työnantajan palveluksessa työskenteleviin verrattuna omaa palkkaa pidettiin huonompana. Todellisuutta harvoin tiedetään, vaan uskotaan, että muualla saa enemmän palkkaa.

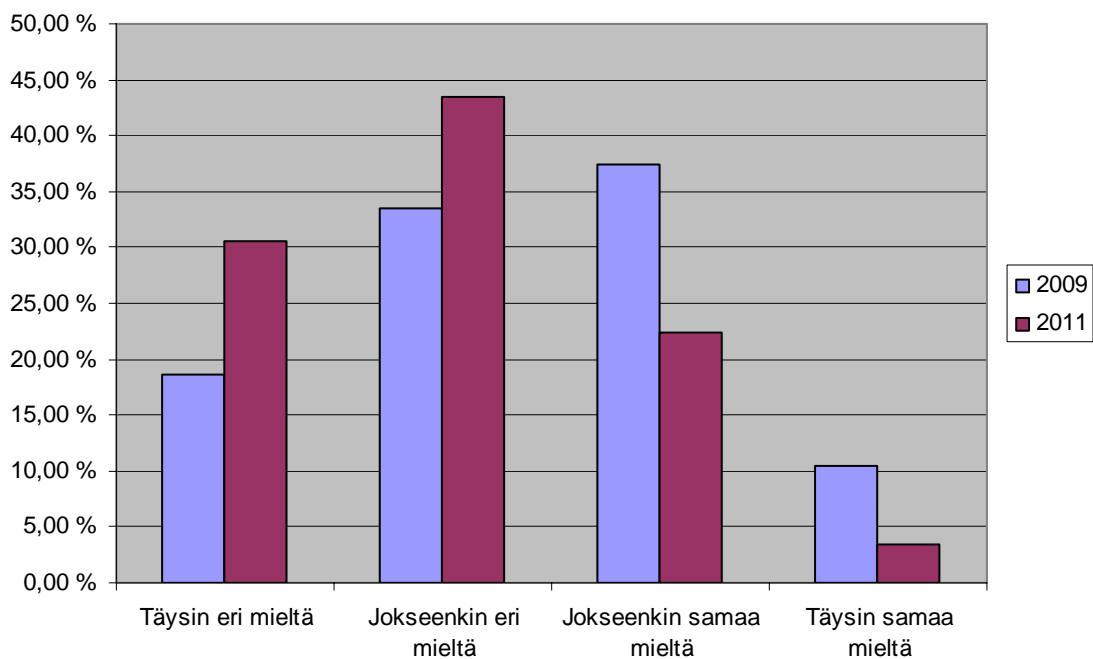
Palkkakeskustelumalli ei saanut vastaajilta kehuja. Hieman yli puolet on sitä mieltä, että yleiskorotukset olisivat paremmat kuin palkkakeskustelumalli. Lisäksi kolme neljästä on sitä mieltä, että ei pysty vaikuttamaan palkkaansa palkkakeskustelumallin avulla. Tulokset kertovat sen, että palkkakeskustelumallin asema on heikentynyt vuosien aikana. Kaksi vuotta sitten keväällä 2009 tehdyn kyselyn mukaan vielä noin puolet oli sitä mieltä, että he pystyvät vaikuttamaan palkkaansa palkkakeskustelumallin avulla. Vuonna 2009 61,8 % vastaajista oli sitä mieltä, että palkkakeskustelumalli on parempi kuin yleiskorotukset. Tänä vuonna luku oli supistunut 20,2 %. Kuviossa 12-14 verrataan kevään 2009 vastauksia kevään 2011 vastauksiin.



Kuvio 12: Palkkakeskustelumallin oikeudenmukaisuus vuonna 2009 ja 2011



Kuvio 13: Palkkakeskustelumalli on parempi kuin yleiskorotukset



Kuvio 14: Henkilöiden mielipide siitä, pystyvätkö he vaikuttamaan palkkaansa palkkakeskustelumallin avulla

Tyytymättömyys palkkakeskustelumalliin johtuu luultavasti siitä, että malli tuli käytäntöön erittäin huonoon aikaan. Vuonna 2008 elettiin finanssikriisin keskellä ja palkankorotusprosentit jäivät pieneksi. Ensimmäisellä palkkakeskustelukierroksella palkankorotusprosentista jaet-



tiin puolet yleiskorotuksella ja puolet palkkakeskusteluin. Tästä johtui, että palkkakeskustelun perusteella palkankorotuksesta ei euromäärällisesti tullut kovin suuri. Monen tunnin työ muutaman euron takia ei saanut työntekijöitä innostumaan uudesta mallista. Finanssikriisin vaikutukset ovat jatkuneet tähän päivään asti, joten palkkakeskustelumalli ei ole vieläkaan päässyt työntekijöiden suosioon. Keväällä 2011 palkkakeskustelun avulla jaettava korotusprosentti oli 1,2, joten korotukset jäivät muutaman kymmeneen euroon. Jos korotusprosentti tulevaisuudessa olisi suurempi ja keskusteluissa käsiteltäisiin suurempia korotusmahdollisuuksia, uskoisin vastausten perusteella, että palkkakeskustelumalli saisi paremman suosion.

Tyytymättömyyttä tulospalkkioon on luultavasti aiheuttanut keväällä 2011 voimaan tullut tulospalkkiouudistus. Uudistuksen myötä tulospalkkioon laitettiin kaikille yhteinen yhtiöryhmäkohtainen mittari 35 %:n painolla. Tämä tarkoitti sitä, että henkilön tuloskortissa olevat mittarit eivät enää kaikki tule omasta työstä vaan osa tulee jatkossa yhtiöryhmän yhteisistä mittareista. Yhtiöryhmäkohtaiseen mittariin sisältyi erilaisia taloudellisia lukuja ja tässä tilanteessa tuo mittari pienensi henkilöiden tulospalkkioita, koska tuosta osiosta ei tullut suurta toteumaa.

Henkilöstöedut ovat vuosia olleet Tapiolassa se, mistä henkilöstö on aina ollut ylpeä. Tämän huomaa myös vastauksista. Jonkin verran tyytymättömyyttä on lisännyt viime vuosina tehdyt muutokset henkilöstöeduissa. Muutama vuosi sitten verottajan aloitteesta vakuutusten henkilöstöalennuksia jouduttiin pienentämään, mikä aiheutti tyytymättömyyttä henkilökunnan keskuudessa. Viime keväänä tiedotettiin, että Tapiolassa pitkään olleet lomamajat myydään pois. Tämä tapahtui juuri ennen kyselyn tekoa, joten luulen, että uutinen on vaikuttanut myös hieman henkilöstöetuja koskevien vastausten negatiivisuuteen. Keväällä ei vielä pystytty uutisoimaan, että kesän aikana lomamajojen tilalle tulevat lomaosakkeet. Kyselyn aikana oli tilanteessa, jossa henkilökunta luuli yhden suurimmista eduista lähteneen pois kokonaan.

## 10.2 Toimenpide-ehdotukset

Naisten ja miesten välisen palkkaeron poistaminen on osoittautunut erittäin vaikeaksi. Palkkaeron kaventaminen edellyttää pitkäjänteistä ja määrätietoista työtä. Yksi tärkeimpiä kehitettäviä asioita on palkkausjärjestelmien läpinäkyvyys ja ymmärrettävyys. Tämä edistää myös palkkausta koskevaa oikeudenmukaisuuden tunnetta, kun henkilöt tietävät, miten palkka muodostuu. Jotta voi kommentoida omaa palkkaansa, on tiedettävä, miten palkka muodostuu ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Tähän pystyy vaikuttamaan työntekijöiden ja esimiesten kouluttamisella ja tiedottamisella. Esimiesten pitää osata esitellä palkkamallit työntekijöille.

Viime vuosina erityisesti palkkakeskusteluja on häirinnyt talouskriisi. Kriisin myötä palkankorotusprosentit pienenevät, eikä palkkakeskustelujen todellinen luonne päässyt esille. Palkka-

keskustelujen kannalta paras kehitys olisi, että taloustilanne parantuisi sen verran, että palkkakeskusteluihin jaettava palkankorotusprosentti olisi suurempi, ja palkankorotusten suuruudet vastaisivat paremmin keskusteluihin käytettyä aikaa. Tämä on kuitenkin sellainen asia johon yksittäiset yritykset eivät pysty toiminnallaan vaikuttamaan.

Myös esimiehiä pitäisi ohjeistaa paremmin palkkakeskusteluja varten. Palkkakeskustelujen luonteeseen kuuluu, että palkankorotuksia ei jaeta tasaisesti kaikille alaisille, vaan muutamalle henkilölle jaettaisiin suurempi korotus, ja osa henkilöistä jäisi ilman korotusta kokonaan.

Aiheesta olisi hyvä tehdä jatkotutkimus muutaman vuoden päästä, josta nähdään mihin suuntaan mielipiteet palkkausjärjestelmien uudistuksista ja muutoksista ovat edenneet. Koska palkkausjärjestelmän toimivuuden kannalta on keskeistä se, miten sitä sovelletaan, olisi seuraavassa tutkimuksessa hyvä selvittää tarkemmin liittyvätkö mahdolliset ongelmat palkkausjärjestelmän rakenteeseen kuten vaativuustekijöihin tai pistetykseen vai liittyvätkö ne palkkausjärjestelmän soveltamiseen kuten arviointien tekemiseen.

## Lähteet

### Painetut lähteet

Asplund, R. & Lilja, R. 2010. Kohti samanpalkkaisuutta palkkausjärjestelmiä kehittämällä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Hakala, A., Landemaine, K., Mykkänen, R. & Siika-aho, S. 2007. Palkkakeskusteluopas. Helsinki: Finanssialan Keskusliitto, Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry., Ammattiliitto Suora.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Helsinki: WSOY.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. painos. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10 painos. Helsinki: Tammi.

Koskinen S., & Ullakonoja V. 2005. Oikeudet ja velvollisuudet työsuhteessa. Helsinki: Edita.

Lahti, C., Tarumo, S. & Vartiainen, M. 2004. Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Helsinki: Edita.

Lipponen, P. 2006. Akat aidan tekee, miehet käyvät mittaamassa: Nainen työelämässä. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Paanetoja, J. 2008. Työoikeus tutuksi. Helsinki: Edita.

Palkkauksen suunta Suomessa - kohti oikeudenmukaista ja kannustavaa palkkausta, 2007. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto.

Salonius, J. 2011. Samapalkkaisuusohjelman kokonaisarviointi 2007-2010. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Sistonen S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.

Sutela, H. & Lehto, A-M. 2007. Tasa-arvo työn takana. Helsinki: Tilastokeskus.

Sutela, H. & Lehto, A-M. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä - työolotutkimusten tuloksia 1977-2008. Helsinki: Tilastokeskus.

Suvanto, N. 2010. Syrjimätön palkkaus erityisesti väliaikaisissa toisiin työtehtäviin siirroissa. Turku: Yliopisto, oikeustieteellinen tiedekunta.

Tapiolan vuosiraportti 2010. Espoo: Tapiola-ryhmä.

Tapiolan yhteiskuntavastuuraportti 2007. Espoo: Tapiola-ryhmä.

Tasa-arvo Suomessa, 2006. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Uosukainen, K., Autio, H. & Leinonen, M. 2008. Tasa-arvosuunnitelmat ja palkkakartoitukset. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Vakuutusalan työehto- ja palkkasopimukset 1.10.2010 - 30.9.2011.

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

## Sähköiset lähteet

Helsingin Sanomat 2011. Selvitys: Hyväpalkkaisten naisten palkkaero miehiin kapenee. Viitattu 11.10.2011.

<http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Selvitys+Hyv%C3%A4palkkaisten+naisten+palkkaero+miehiin+kapenee/1135262400680>

Henkilöstöpalvelut 2011. Henkilöstörahasato. Viitattu 8.9.2011.

[http://tasku.tapiola.fi/Tapiolalaisen\\_kasikirja/Henkilosto/Palkka-+ja+palkitseminen/Henkilostorahasto/Etusivu](http://tasku.tapiola.fi/Tapiolalaisen_kasikirja/Henkilosto/Palkka-+ja+palkitseminen/Henkilostorahasto/Etusivu)

Henkilöstöpalvelut 2011. Palkkakeskustelut Tapiolassa. Viitattu 12.3.2011.

[http://tasku.tapiola.fi/Tapiolalaisen\\_kasikirja/Henkilosto/Palkka-+ja+palkitseminen/Palkkakeskustelut/](http://tasku.tapiola.fi/Tapiolalaisen_kasikirja/Henkilosto/Palkka-+ja+palkitseminen/Palkkakeskustelut/)

Henkilöstöpalvelut 2011. Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät. Viitattu 7.9.2011.

[http://tasku.tapiola.fi/Tapiolalaisen\\_kasikirja/Henkilosto/Palkka-+ja+palkitseminen/](http://tasku.tapiola.fi/Tapiolalaisen_kasikirja/Henkilosto/Palkka-+ja+palkitseminen/)

Henkilöstöpalvelut 2011. Palkkaryhmien yläpuolisten vaativuusluokittelu. Viitattu 23.9.2011.

[http://tasku.tapiola.fi/Tapiolalaisen\\_kasikirja/Henkilosto/Palkka-+ja+palkitseminen/Peruspalkka\\_+ja\\_tehtavan\\_vaativuus/Palkkaryhmien+y\\_lapuolisten+vaativuusluokitus.htm](http://tasku.tapiola.fi/Tapiolalaisen_kasikirja/Henkilosto/Palkka-+ja+palkitseminen/Peruspalkka_+ja_tehtavan_vaativuus/Palkkaryhmien+y_lapuolisten+vaativuusluokitus.htm)

Henkilöstöpalvelut 2011. Tapiolan henkilöstöedut. Viitattu 8.9.2011.

[http://tasku.tapiola.fi/Tapiolalaisen\\_kasikirja/Henkilosto/Palkka-+ja+palkitseminen/Henkilostoedut/](http://tasku.tapiola.fi/Tapiolalaisen_kasikirja/Henkilosto/Palkka-+ja+palkitseminen/Henkilostoedut/)

Henkilöstöpalvelut 2011. Uudistettu pääkonttorin tulospalkkiojärjestelmä. Viitattu 23.9.2011.

[http://tasku.tapiola.fi/Tapiolalaisen\\_kasikirja/Henkilosto/Palkka-+ja+palkitseminen/Tulospalkkiojarjestelma\\_paakonttorilla/](http://tasku.tapiola.fi/Tapiolalaisen_kasikirja/Henkilosto/Palkka-+ja+palkitseminen/Tulospalkkiojarjestelma_paakonttorilla/)

Informaatiopalvelut 2011. Tapiolan historia. Viitattu 7.4.2011.

[http://tasku.tapiola.fi/Tapiola\\_yhtioryhmana/Tapiola-ryhman+historia.htm](http://tasku.tapiola.fi/Tapiola_yhtioryhmana/Tapiola-ryhman+historia.htm)

Nupponen, S. 2011. Miehet painavat töitä niska limassa – naiset eivät. Viitattu 6.10.2011.

<http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2010/04/07/miehet-painavat-toita-niska-limassa--naiset-eivat/20104864/139>

Räikkä, J. 2010. HS-raati: Sukupuolten tuloerot ovat täyttä totta. Viitattu 6.10.2011.

<http://www.hs.fi/kulttuuri/artikkeli/HS-raati+Sukupuolten+tuloerot+ovat+t%C3%A4ytt%C3%A4+totta/1135255954738>

Samapalkkaisuus, Elinkeinoelämän Keskusliitto. Viitattu 10.8.2011.

[http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat\\_ym/tyoelama/tasa\\_arvo\\_yhdenvertaisuus/naiset\\_miehet/palkkaerot.php](http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat_ym/tyoelama/tasa_arvo_yhdenvertaisuus/naiset_miehet/palkkaerot.php)

Samapalkkaisuus, Tasa-arvoklinikka. Viitattu 10.8.2011.

[http://www.tasa-arvoklinikka.fi/tasa/index.php?option=com\\_content&view=article&id=284&Itemid=100080](http://www.tasa-arvoklinikka.fi/tasa/index.php?option=com_content&view=article&id=284&Itemid=100080)

Tapiolan henkilöstöpolitiikka 2006. Viitattu 11.7.2011.

[http://uusititaani/mcms.intranet.tapiola/mcms.common.intranet/pages/SPSFilter.aspx?url=http%3a%2f%2ftakatasku.tapiola.fi%2ftyotilat%2fasiakirjavarasto%2fasiakirjat%2ftasku.tapiola.fi%2fTapiolalaisen\\_kasikirja%2fHenkilosto%2fHenkilostostrategia\\_+ja\\_henkilostopolitiikka%2fHenkil%3b%2f%2fHenkilostopolitiikka%25202006%2c%2520Tasku-pdf.pdf](http://uusititaani/mcms.intranet.tapiola/mcms.common.intranet/pages/SPSFilter.aspx?url=http%3a%2f%2ftakatasku.tapiola.fi%2ftyotilat%2fasiakirjavarasto%2fasiakirjat%2ftasku.tapiola.fi%2fTapiolalaisen_kasikirja%2fHenkilosto%2fHenkilostostrategia_+ja_henkilostopolitiikka%2fHenkil%3b%2f%2fHenkilostopolitiikka%25202006%2c%2520Tasku-pdf.pdf)

Tapiola-ryhmän palkka- ja palkitsemispolitiikka 2011. Viitattu 11.7.2011.

<http://tasku.tapiola.fi/mcms.intranet.tapiola/mcms.common.intranet/pages/SPSFilter.aspx?url=http%3a%2f%2ftakatasku.tapiola.fi%2ftyotilat%2fasiakirjavarasto%2fasiakirjat%2ftasku.ta>

piola.fi%2fTapiolalaisen\_kasikirja%2fHenkilosto%2fPalkkaus\_-  
ja\_palkitsemisjarjestelmat%2fPalkitsemisstrategia\_ja\_palkkapolitiikka%2fPalkka-  
%2520ja%2520palkitsemispolitiikka%25202011.pdf

Tapiolan moniarvoisuussuunnitelma 2011. Viitattu 8.9.2011.

[http://tasku.tapiola.fi/Tapiola\\_yhtioryhmana/Keskinaisyyys+ja+vastuullisuus/Moniarvoisuus/Moniarvoisuussuunnitelman+sisalto.htm](http://tasku.tapiola.fi/Tapiola_yhtioryhmana/Keskinaisyyys+ja+vastuullisuus/Moniarvoisuus/Moniarvoisuussuunnitelman+sisalto.htm)

## Kuviot

Kuvio 1: Henkilöstön ikäjakauma 31.12.2010 (Vuosikertomus 2010, 28).....	11
Kuvio 2: Naisten säännöllisen työajan kuukausiansio miesten ansiosta (%) sektoreittain (Elinkeinoelämän Keskusliitto, samapalkkaisuus) .....	17
Kuvio 3: EU-maiden vertailu: suupuolten välinen palkkaero, 2009 (Elinkeinoelämän Keskusliitto, samapalkkaisuus) .....	18
Kuvio 4: Toimihenkilön palkkarakenne (Hakala ym. 2007, 5) .....	27
Kuvio 5: Vastausten jakautuminen eri organisaatioille.....	32
Kuvio 6: Syrjinnän tavat .....	33
Kuvio 7: Oikeudenmukaisen palkkauksen ominaisuuksia .....	34
Kuvio 8: Suosituimmuudesta palkankorotusten määräytymistahoista .....	35
Kuvio 9: Vastaajien mielipiteet palkkakeskusteluprosessin oikeudenmukaisuudesta	35
Kuvio 10: Vastaajien mielipiteet siitä, pystyvätkö he vaikuttamaan palkkaansa palkkakeskustelumallin avulla .....	36
Kuvio 11: Palkitsemisjärjestelmien ja palkitsemisen toimivuus sukupuolten tasa-arvon kannalta .....	37
Kuvio 12: Palkkakeskustelumallin oikeudenmukaisuus vuonna 2009 ja 2011 .....	39
Kuvio 13: Palkkakeskustelumalli on parempi kuin yleiskorotukset .....	40
Kuvio 14: Henkilöiden mielipide siitä, pystyvätkö he vaikuttamaan palkkaansa palkkakeskustelumallin avulla .....	40

## Taulukot

Taulukko 1: Valtionneuvoston 19.6.1945 tekemän palkkasäännöstelypäätöksen ohjetuntipalkat, mk (Bergholm 2005, 10) .....	15
Taulukko 2: Naisten ja miesten keskimääräiset kuukausiansiot vuosina 1984–2008 (Lehto & Sutela 2008) .....	16
Taulukko 3: Kartoitus Tapiolan naisten ja miesten palkkaeroista lokakuussa 2009 (Tapiolan moniarvoisuussuunnitelma) .....	21
Taulukko 4: Vastaajien jakautuminen sukupuolen ja iän mukaan.....	32

**TOIMENLUOKITUSLOMAKE**Vakuutusalan Työnantajayhdistys  
Vakuutusväen Liitto

Vaativuustekijöiden pisteet

TOIMEN EDELLYTTÄMÄ PERUSOSAAMINEN	OPPIAIKA		
	1. ≤ 1 vuosi	2. ≤ 2 vuotta	3. > 2 vuotta
1. ei erityistä koulutusvaatimusta	40	60	80
2. opistotaso	80	100	120
3. korkeakoulututkinto	120	140	160

TIETOTAITO / Toimen hoitaminen edellyttää	
1. perustietämystä	60
2. laajaa perustietämystä	100
3. ammattitietämystä	150
4. laajaa ammattitietämystä tai rajattua erikoistietämystä	200
5. monipuolista ammattitietämystä	250
6. laajaa erikoistietämystä	300
7. monipuolista erikoistietämystä	350

TOIMINNAN VAPAUS JA VASTUU/ Toimen hoitaminen edellyttää	
1. selkeää ohjeistusta	50
2. vakiintuneiden tilanteiden ja työtapojen hallintaa	100
3. itsenäistä tiedon hankintaa ja soveltamista	150
4. itsenäistä harkintaa ja ratkaisua	200
5. etukäteen määritellyä palveluajatusta	250



ERILLISVASTUU/ Toimeen sisältyy yksilö- tai ryhmäkohtainen	Pisteet		
	1. perehdyttämis- ja/tai koulutusvastuu	0	20
2. työnjohdollinen vastuu	0	40	80
3. vastuu asiakassuhteista	0	40	60
Pistemäärään vaikuttavat vastuiden lukumäärä ja yksittäisen vastuutekijän merkittävyys			
Pisteet yhteensä _____			

VUOROVAIKUTUS					
Pistemäärään vaikuttavat yhteyksien lukumäärä, erilaisuus ja palvelutilanteiden vaativuus	40	70	100	130	160

RASITTAVUUS			
1. aikataulusidonnaisuus	0	20	40
2. yksintyöskentelyä	0	20	40
3. olosuhdehaitoista johtuva rasittavuus	0	20	40
4. fyysinen rasittavuus	0	20	40
Pistemäärään vaikuttavat rasittavuustekijöiden lukumäärä ja yksittäisen rasittavuustekijän vaikuttavuus			
Pisteet yhteensä _____			

Toimen yhteispisteet
----------------------

**Konttoritoimihenkilöiden vähimmäispalkat 1.10.2010 lukien**

Pääkaupunkiseutu	Vähimmäispalkka euroa/kk
B	1776
C	1892
D	2023
F	2164
G	2319
yläpuoliset	2365

Muu Suomi	Vähimmäispalkka euroa/kk
B	1721
C	1830
D	1953
F	2090
G	2237
yläpuoliset	2282

<b>Ylempi asiantuntija (koodi A3)</b>	Tehtävänhaltija toimii itsenäisenä asiantuntijana omalla vastuualueella soveltaen ja kehittäen toimintamalleja ja konsepteja yhdistäen niistä tilannekohtaisesti parhaan ratkaisun. Tyypillisesti neuvoo ja opastaa muita omalla vastuualueellaan. Tehtävänhaltija toimii tyypillisesti hyvin itsenäisesti. Valvonta kohdistuu aikaansaannoksiin ja lopputuloksiin.	
	<b>TEHTÄVÄN ROOLI TUKITOIMINNOSSA</b>	
	Tehtävänhaltija toimii itsenäisenä asiantuntijana omalla osaamisalueellaan. Rooli on usein konsultoiva, tehtävänhaltija neuvoo esimiehiä ja/tai muita asiantuntijoita ongelmien ratkaisussa. Työhön kuuluu osaltaan itsenäisten ja vaativien toimeksiantojen suorittamista. Tehtävä vaatii soveltuvaa koulutusta tai merkittävää työkokemusta tukitoiminnon tehtävistä ja prosesseista sekä kuinka prosessit vaikuttavat toisiinsa. Työtehtävää koskevat palvelualueen ohjeet antavat rajat toiminnalle.	
	<i>Tehtävän vaativuutta korottavat tekijä osa-alueittain. (Yksi + merkki vastaa yhtä korotusta)</i>	
	<b>koodi</b>	<b>Tietotaito ja johtaminen</b>
	T1	+ Tehtävässä vaaditaan syvällistä oman alan asiantuntijaosaamista.
	T2	+ Vastuuseen kuuluu työkokonaisuuden hallintaa, vastaamalla töiden sujuvuudesta ja töiden jakamisesta muutaman henkilön osalta.
	T3	+ Tehtävään liittyy neuvonta-, opastus- tai koulutustehtäviä, joissa tarvitaan kykyä vaikuttaa sidosryhmiin.
	T4	+ Tehtävään liittyy olennaisena osana kehitysprojekteihin osallistuminen.
	T5	+ Tehtävänhaltijalta edellytetään erittäin hyviä vuorovaikutus- ja esiintymistaitoja vaativissa vuorovaikutustilanteissa.
	T6	+ Tehtävässä tulee ymmärtää omaa toimintasektoria kansainvälisellä tasolla.
	<b>koodi</b>	<b>Ongelmakenttä</b>
	O1	+ Ratkaisut tehtävässä kohdattaviin ongelmiin eivät löydy ennakkotapauksista, vaan tehtävänhaltija joutuu oma-aloitteisesti kehittämään uusia ratkaisuja ongelmiin.
	O2	+ Tehtävässä vaaditaan kykyä tunnistaa koko yhtiön/asiakaslohko liiketoiminnan tarpeet ja haasteet sekä huomioida nämä toiminnassa.
	O3	+ Tehtävän tavoiteasetanta on laaja, tehtävänhaltijan täytyy itsenäisesti etsiä ratkaisut ongelmiin olemassa olevia tietolähteitä käyttämällä.
	<b>koodi</b>	<b>Vastuu ja vaikuttavuus</b>
	V1	+ Tehtävään sisältyy ohjausvastuuta esim. projektien toteutuksen yhteydessä.
	V2	+ Työ sisältää merkittävässä määrin aktiivista ulkoisten sidosryhmien koordinoitua haluttujen lopputulosten aikaansaamiseksi.
	V3	+ Tehtävällä on vastuu kokonaisuuksista kuten projektien lopputuloksista ja resursseista.
	V4	+ Tehtävänhaltija toimii erittäin itsenäisesti ja itseohjautuvasti mm. priorisoiden työtehtävien järjestyksen. Valvonta kohdistuu aikaansaannoksiin ja lopputuloksiin.
	V5	+ Tehtävään sisältyy jonkin järjestelmän, kuten iBase, kehittämis- ja ylläpitovastuu.

PÄTEVYYDEN JA SUORIUTUMISEN ARVIOINTI TYÖTEHTÄVÄSSÄ

Toimihenkilö: \_\_\_\_\_

0= Ei arvioida

Esimies: \_\_\_\_\_

1= Kehittämisaalue

2= Täyttää toimessa edellytettävän tason

Yksikkö: \_\_\_\_\_

3= Ylittää toimessa edellytettävän tason

<p>Osaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tietojen, taitojen ja kokemuksen riittävyys tehtävässä</li> <li>- työkokemus</li> <li>- kyky kehittyä ja pitää ammattitaito sekä osaaminen ajan tasalla</li> <li>- oman työn ja työtapojen kehittäminen</li> <li>- tehtävässä tarvittava kielitaito</li> </ul>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">0</th> <th style="width: 25%;">1</th> <th style="width: 25%;">2</th> <th style="width: 25%;">3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>	0	1	2	3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
0	1	2	3																						
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																						
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																						
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																						
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																						
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																						
<p>Yhteistyökyky ja vuorovaikutus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kyky luoda yhteistyön ilmapiiriä ja rakentaa luottamusta <ul style="list-style-type: none"> <li>o esimiehenä</li> <li>o työntekijänä</li> <li>o työoverina</li> <li>o suhteessa asiakkaisiin</li> <li>o</li> </ul> </li> <li>- kyky vaikuttaa ja neuvotella tuloksellisesti erilaisissa tilanteissa (sisältää "kyvyn viestiä erilaisissa tilanteissa")</li> <li>- kyky antaa, vastaanottaa ja hyödyntää palautetta</li> </ul>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tbody> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>								
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																						
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																						
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																						
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																						

<ul style="list-style-type: none"> <li>- osallistuminen yhteisten asioiden hoitamiseen</li> </ul>	<table style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">0</th> <th style="width: 25%;">1</th> <th style="width: 25%;">2</th> <th style="width: 25%;">3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>	0	1	2	3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																
0	1	2	3																						
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																						
<p>Työn laatu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- työn laatu ja siitä saatu palaute</li> <li>- kyky tarkastella ja kehittää omaa toimintaa</li> </ul>	<table style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">0</th> <th style="width: 25%;">1</th> <th style="width: 25%;">2</th> <th style="width: 25%;">3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>	0	1	2	3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>												
0	1	2	3																						
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																						
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																						
<p>Tuloksellisuus ja tavoitteellisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kyky työskennellä tavoitteiden mukaisesti</li> <li>- kyky aktiiviseen ja tehokkaaseen työskentelyyn</li> </ul>	<table style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">0</th> <th style="width: 25%;">1</th> <th style="width: 25%;">2</th> <th style="width: 25%;">3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>	0	1	2	3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>												
0	1	2	3																						
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																						
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																						
<p>Johtaminen (arvioidaan vain esimiestehtävissä; jos ei alaisia, valitaan arvo 0)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kyky organisoida ja asettaa tavoitteita</li> <li>- kyky johtaa henkilöstön osaamista ja työskentelyä</li> <li>- kyky motivoida, palkita ja innostaa</li> <li>- kyky viestiä avoimesti ja tehokkaasti</li> <li>- kyky parantaa organisaation tuloksellisuutta</li> </ul>	<table style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">0</th> <th style="width: 25%;">1</th> <th style="width: 25%;">2</th> <th style="width: 25%;">3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>	0	1	2	3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
0	1	2	3																						
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																						
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																						
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																						
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																						
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																						

- kyky huolehtia omasta ja alaisten työhyvinvoinnista	0	1	2	3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itsenäisyys ja harkinta				
- kyky työn edellyttämään aloitteellisuuteen ja harkintaan	0	1	2	3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- kyky sopeutua muutokseen	0	1	2	3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- kyky suunnitelmalliseen ja itsenäiseen työskentelyyn	0	1	2	3
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteensä (hajonta)				
Pisteet yhteensä				
Keskiarvo				
Lisätietoja				

Onko yhteisymmärrys pätevyiden ja suorituksen arvioinnista ja sen perusteluista?
<input type="radio"/> Kyllä
<input type="radio"/> Ei
Osapuolten näkemykset

Toimihenkilö:
Esimies:

Taustakysymykset:

Sukupuoli

- mies
- nainen

Ikä

- alle 30
- 30-39
- 40-49
- 50 ja yli

Organisaatio

- Vahinko-Tapiola
- Eläke-Tapiola
- Henki-Tapiola
- Yhtiöryhmäpalvelut

Palkkaluokka

- palkkaryhmiin kuuluva
- palkkaryhmien yläpuolinen
- en osaa sanoa

Työskentelyvuodet Tapiolassa

- alle 2
- 2-4
- 5-8
- 9-12
- yli 12

Palkka ja tasa-arvo

Olen tutustunut Tapiolan henkilöstö- ja palkitsemispolitiikkaan

- kyllä
- ei



Olen tutustunut Tapiolan moniarvoisuussuunnitelmaan

- kyllä
- ei

Olen kokenut syrjintää palkkaus- ja palkitsemisasiossa Tapiolassa?

- kyllä
- ei

Jos vastasit kyllä, niin valitse alla olevista minkä perusteella

- sukupuoli
- tausta
- ikä
- määräaikaisuus
- perhe-elämä
- joku muu?

Jos olet kokenut syrjintää, niin miten syrjintä on ilmennyt? avoin

Sukupuoleni on vaikuttanut palkkaus- ja palkitsemisasioihin Tapiolassa?

- täysin samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- osittainen eri mieltä
- täysin samaa mieltä

Mitkä vaihtoehdot kuvaavat mielestäsi oikeudenmukaista palkkausta? Kolme tärkeintä.

- palkka muodostuu työn vaativuuden avulla
- palkassa näkyy henkilön pätevyys
- palkassa näkyy työn tulokset
- palkka on tasa-arvoinen eri sukupuolten välillä
- palkka edistää tuottavuutta, tehokkuutta ja kilpailukykyä
- palkkaan voi vaikuttaa itse
- palkalla tulee toimeen

Olen tyytyväinen nykyiseen palkkatasooni

- täysin samaa mieltä
- osittain samaa mieltä

- osittainen eri mieltä
- täysin samaa mieltä

### Peruspalkka

Miten alla olevat väittämät kuvaavat tyytyväisyyttäsi...

...keskimääräiseen kuukausipalkkaasi

- erittäin hyvin
- melko hyvin
- melko huonosti
- erittäin huonosti

...palkkatulosi kehitykseen viimeisten kolmen vuoden aikana

- erittäin hyvin
- melko hyvin
- melko huonosti
- erittäin huonosti

...palkkatasoosi verrattuna työkavereihin

- erittäin hyvin
- melko hyvin
- melko huonosti
- erittäin huonosti

..palkkatasoosi verrattuna samassa ammatissa muun työnantajan palveluksessa työskentele-  
viin

- erittäin hyvin
- melko hyvin
- melko huonosti
- erittäin huonosti

Tiedän miten peruspalkkani muodostuu (taulukkopalkkani/peruspalkkani)?

- täysin samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- osittainen eri mieltä
- täysin samaa mieltä

Mikä olisi mielestäsi sopivin tapa peruspalkan määrittämiseen?

- työehtosopimuksen palkkataulukon mukaan
- peruspalkan vähimmäistaso työehtosopimuksen mukaan, mutta työpaikalla neuvotellaan todellisesta peruspalkkatasosta
- neuvottelen itse peruspalkkani

Millä tasolla palkankorotusten tason tulisi määräytyä?

- tupo-neuvotteluissa
- liittojen välisissä työehtosopimusneuvotteluissa
- työpaikkatasolla, liittojen neuvottelemien reunaehtojen puitteissa
- pääosin pelkästään työpaikkatasolla

Avoin mielipiteeni koskien peruspalkkaa ja palkankorotuksia Tapiolassa. Avoin.

#### Palkkakeskustelu

Onko mielestäsi palkkakeskusteluprosessi oikeudenmukainen?

- täysin samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- osittainen eri mieltä
- täysin samaa mieltä

Palkkakeskustelumalli on parempi kuin pelkät yleiskorotukset

- täysin samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- osittainen eri mieltä
- täysin samaa mieltä

Koen pystyväni vaikuttamana palkkaani palkkakeskustelun avulla

- täysin samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- osittainen eri mieltä
- täysin samaa mieltä

Avoin mielipiteeni koskien palkkakeskusteluja. Avoin.

#### Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät

Kuinka hyvin mielestäsi seuraavat palkitsemistavat toimivat Tapiolassa?

Peruspalkkausjärjestelmä

- erittäin hyvin
- melko hyvin
- melko huonosti
- erittäin huonosti

Tulospalkkausjärjestelmä

- erittäin hyvin
- melko hyvin
- melko huonosti
- erittäin huonosti

Erikoispalkkiot (esim. aloitepalkkiot, esinepalkkiot, jne.)

- erittäin hyvin
- melko hyvin
- melko huonosti
- erittäin huonosti

Henkilöstöedut

- erittäin hyvin
- melko hyvin
- melko huonosti
- erittäin huonosti

Miten mielestäsi Tapiolan palkitsemisjärjestelmät ja palkitseminen toimii seuraavien asioiden kannalta?

Oikeudenmukaisuus

- erittäin hyvin
- melko hyvin
- melko huonosti
- erittäin huonosti

Tasapuolisuus

- erittäin hyvin
- melko hyvin

- melko huonosti
- erittäin huonosti

#### Kannustavuus

- erittäin hyvin
- melko hyvin
- melko huonosti
- erittäin huonosti

#### Ymmärrettävyys

- erittäin hyvin
- melko hyvin
- melko huonosti
- erittäin huonosti

#### Syrjimättömyys

- erittäin hyvin
- melko hyvin
- melko huonosti
- erittäin huonosti

#### Sukupuolten tasa-arvo

- erittäin hyvin
- melko hyvin
- melko huonosti
- erittäin huonosti

Kehittämisideoita Tapiolan palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmille. Avoin.