Johanna Maaniemi ja Elina Moisio

HEPA-opas

kokemuksia ja evästyksiä henkilökohtaisen palkanosan kehittämiseen lehtien toimituksissa

Helsinki 2008

Esipuhe

Työnantaja- ja palkansaajaliitot ovat perinteisesti sopineet alan työntekijöiden palkkauksesta työehtosopimuksin. Palkkamääräykset koskevat toisaalta vähimmäispalkkatasoa, toisaalta sopimuskauden aikana toteutettavia palkankorotuksia.

Toimituksellisen henkilöstön vähimmäispalkat perustuvat pääosin tehtävän vaativuuden arviointiin. Toimituksellisten tehtävien vaativuusluokitus rakennettiin liittojen yhteistyönä ja otettiin alalla käyttöön 1.3.2004. Työehtosopimusmääräykset ovat luonteeltaan vähimmäisehtoja.

Oikeudenmukainen ja kannustava palkitseminen ottaa huomioon myös kunkin työntekijän henkilökohtaisen pätevyyden ja työsuorituksen. Tämä on yrityksen aktiivisen palkkapolitiikan tehtävä. Henkilökohtaista palkanosaa koskeva järjestelmä voi olla toimiva vain, jos se laaditaan yrityksissä ja työpaikoilla, siellä jossa työ tehdään ja työn tulokset syntyvät. Aktiivinen palkkapolitiikka tarjoaa yritykselle työkalun toiminnan ohjaamiseen ja kannustaa työntekijöitä pätevöitymään ja kehittymään tehtävässään.

Yrityskohtaisuuden merkitys on kasvamassa myös palkankorotuksissa. Työehtosopimuskaudella 2009 - 2011 yrityskohtaisesti neuvoteltavat ja kohdistettavat erät muodostavat jo 32 prosenttia palkankorotusten kustannusvaikutuksesta. Kehitys haastaa yritykset entistä vakavammin pohtimaan palkkauksensa ja johtamisjärjestelmiensä välistä suhdetta.

Oikeudenmukainen ja kannustava palkkaus on yrityksen ja henkilöstön yhteinen intressi. Liitot ovat jo pitkään halunneet kannustaa henkilökohtaisen pätevyyden ja työsuorituksen arviointiin ja huomioon ottamiseen palkkauksessa. Työehtosopimus sisältää asiasta suosituksen ja liittojen yhteinen JOVA-palkkausjärjestelmäopas toimintamallin henkilökohtaisen pätevyyden ja työsuorituksen arviointiin lomake-esimerkkeineen.

Lopuksi haluamme kiittää Teknillisen korkeakoulun Palkitsemisen tutkimusohjelmaa ja sen tutkijoita Johanna Maaniemeä ja Elina Moisiota hankkeen läpiviemisestä ja tämän oppaan kirjoittamisesta. Lämmin kiitos kuuluu myös hanketta rahoittaneelle Työelämän kehittämisohjelmalle Tykesille sekä hankkeeseen osallistuneille yrityksille.

Suomen Journalistiliitto

Viestinnän Keskusliitto

Sisällysluettelo

Esipuhe	1
Taustaa	3
Viestintäalan HEPA-kehittämishanke	3
Palkitseminen ja palkkaus – peruskäsitteistä	4
Ensimmäinen askel: Henkilökohtainen palkanosa – miksi?	6
Toinen askel: Kehittämistyön käynnistäminen ja organisointi	7
Kolmas askel: Henkilökohtaisen palkanosan rakenne	8
Neljäs askel: HEPA-järjestelmän soveltaminen käytännössä	11
Rohkaisua ja varoituksen sanoja	13
LIITTEET Kehittämishankkeen aikana syntyneitä arviointikriteeristöjä ja asteikkoja	14

Taustaa

Palkitseminen, joka huomioi henkilön pätevyyden ja tehtävässä suoriutumisen, kannustaa henkilöstöä hyviin työsuorituksiin. Toimituksellisessa työssä mm. henkilön ilmaisutaitojen, luovuuden ja tiedon analysointiin liittyvien kykyjen voidaan olettaa vaikuttavan ratkaisevasti työssä menestymiseen. Palkkaperusteiden uudistamisen paineita lisäävät toimialalla nyt ja tulevaisuudessa tapahtuvat muutokset samoin kuin kasvava kilpailu osaavasta henkilöstöstä.

Kokemusta henkilökohtaisen palkanosan malleista on alalla melko vähän. Yrityksillä ja niiden henkilöstöllä on kuitenkin kiinnostusta saada asiaan liittyvää tietoa. Tähän tarpeeseen käynnistettiin keväällä 2006 projektimuotoinen kehittämisverkosto, jossa hankkeeseen osallistuneissa lehtiyrityksissä kehitettiin henkilökohtaisen palkanosan malleja.

Tässä oppaassa esitellään henkilökohtaiseen palkanosaan ja sen kehittämiseen liittyviä keskeisiä käsitteitä, tutkimustuloksia ja käytännön kokemuksia. Asioita havainnollistetaan kehittämishankkeeseen osallistuneiden yritysten kokemuksilla.

Viestintäalan HEPA-kehittämishanke

Hanke käynnistettiin Teknillisen korkeakoulun palkitsemisen tutkimusohjelman, Viestinnän Keskusliiton ja Suomen Journalistiliiton yhteistyönä. Se toteutettiin TKK:n tutkijoiden koordinoimana ”Vauhtia viestintään” –verkostona, johon osallistui kolmen sanomalehden toimitukset. Hanketta rahoittivat Työelämän Kehittämisohjelman TYKES sekä osallistuvat yritykset. Hanke päättyi keväällä 2008.

Hankkeen tavoitteena oli

- kehittää henkilökohtaisen palkanosan malleja verkostoon osallistuvissa yrityksissä,
- kehittää palkitsemisen ja toiminnan välistä yhteyttä näkyvämmäksi ja lisätä näin palkkauksen kannustavuutta,
- kehittää palkitsemista tukevia johtamisprosesseja (esim. kehityskeskustelut) ja
- parantaa ylipäänsä alan kilpailukykyä kehittämällä tehokkaampia johtamiskäytäntöjä.

Verkoston toiminta organisoitui kolmen toimituksen yhteisten koulutustilaisuuksien ja yrityskohtaisen kehittämisen ympärille. Tapaamisissa yrityksillä oli mahdollisuus oppia toisten henkilökohtaista palkanosaa kehittävien yritysten kokemuksista.

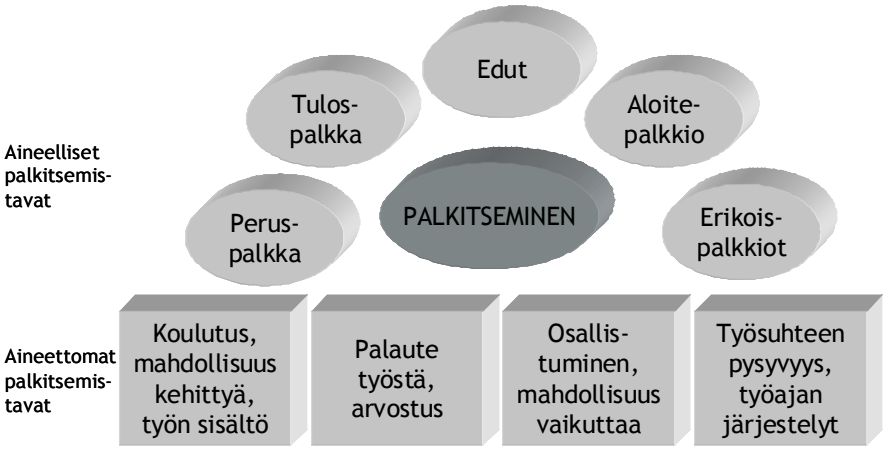
Kehittämisen tueksi palkitsemistutkijat tarjosivat asiantuntemustaan jakamalla ajankohtaista tietoa palkitsemisesta ja kertomalla kokemuksista ja malleista muilla aloilla. Vastuu kehittämistyöstä oli verkostoon osallistuvilla yrityksillä itsellään. Tutkijoiden roolina oli suunnitella verkoston toiminta, järjestää koulutuspäiviä sekä tarjota kehittämis- ja tutkimustukea verkostoon osallistuville yrityksille. Tämä tuki sisälsi mm. kehitysryhmän kokouksiin osallistumista, mallien kommentoimista, henkilöstölle tiedottamista ja esimiesten koulutusta.

Kehittämistyön etenemistavat vaihtelivat yrityksittäin. Jokaisessa kehitettiin oma henkilökohtaisen palkanosan malli. Lisäksi kehitettiin ja parannettiin eri tavoin palkanosan soveltamisen kannalta tärkeitä johtamisprosesseja (esim. palkitsemisstrategian laadinta, kehityskeskustelut). Vain yhdessä yrityksessä ehdittiin projektin aikana vaiheeseen, jossa uutta mallia sovellettiin todellisiin palkkapäätöksiin.

Palkitseminen ja palkkaus - peruskäsitteistä

Palkitsemisen kokonaisuus

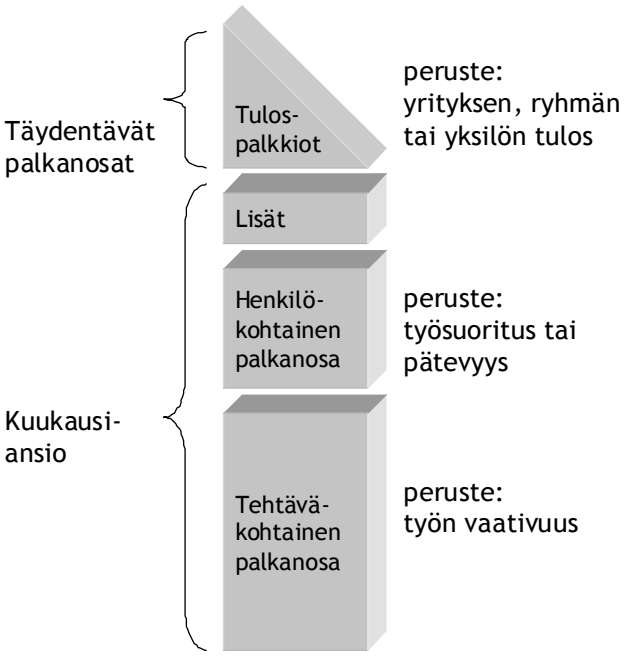
Palkitsemisen kokonaisuudella tarkoitetaan erilaisia aineellisia ja aineettomia tapoja palkita henkilöstöä. Kaikki palkitsemisen tavat yhdessä vaikuttavat siihen, miten henkilöstö kokee tulevansa palkituksi.



Kuva 1: Esimerkki palkitsemisen kokonaisuudesta, johon sisältyy sekä aineellisia että aineettomia palkitsemisen tapoja. (Hakonen Niilo, Palkitsemisen tutkimusohjelma, TKK)

Palkkauksen rakenne ja peruspalkka

Palkka on keskeinen osa palkitsemisen kokonaisuutta. Peruspalkka määrittyy Suomessa melko yleisesti tehtävän vaativuuden ja henkilön suoriutumisen ja/tai pätevyyden mukaan. Peruspalkka muodostuu siten tehtäväkohtaisesta ja henkilökohtaisesta palkanosasta sekä mahdollisista lisistä. Tulospalkkauksella puolestaan tarkoitetaan peruspalkkaa täydentäviä palkanosia. Henkilökohtaisen palkanosan ja tulospalkkauksen suuruuteen saattavat periaatteessa vaikuttaa samantapaiset perusteet. Kuvassa 2 on hahmoteltu palkkauksen rakennetta.



Kuva 2. Palkkauksen rakenne

Toimiva palkkausjärjestelmä

Palkkausjärjestelmää pidetään toimivana kun

- järjestelmä tukee yrityksen strategiaa ja tavoitteita,
- järjestelmä tuottaa yrityksen kannalta toivottuja vaikutuksia ja
- sekä johto että henkilöstö ovat riittävän tyytyväisiä järjestelmään.

Palkkausjärjestelmään kuuluu:

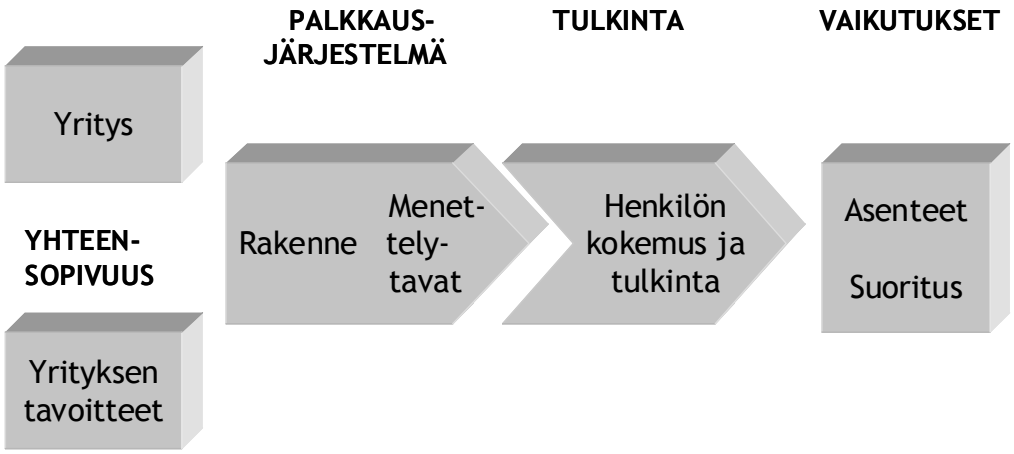
- palkan suuruuden määrittävä rakenne
    - arviointikriteerit,
    - arviointiasteikot ja
    - näiden yhteys palkan suuruuteen

- palkan käyttöön ottamiseen ja kehittämiseen liittyvät menettelytavat
    - arviointikeskustelut,
    - palkankorotusten toteuttaminen, jne.

Yrityksen tavoitteiden tulee ohjata palkkauksen kehittämistä. Palkkausjärjestelmän rakenteen ja menettelytapojen tulee olla yhteensopivia yrityksen johtamistapojen, organisaatiorakenteen ja kulttuurin kanssa. Huono yhteensopivuus tuo tehottomuutta ja heikentää palkkauksen vaikutuksia.

Järjestelmän vaikutukset syntyvät kuitenkin vasta ihmisten oman tulkinnan tuloksena. Tulkintaan vaikuttavat mm. tieto järjestelmästä ja kokemukset siihen liittyvistä menettelytavoista. Ihmisten tulkinnat kuten ihmisetkin ovat yksilöllisiä.

Vaikutukset yksilöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen syntyvät tämän kokonaisuuden tuloksena. Se, mitä mieltä ihmiset ovat palkkauksesta ja palkkausjärjestelmästä, vaikuttaa heidän tyytyväisyyteensä ja siihen, haluavatko he toimia järjestelmän viestimällä tavalla.



Kuva 3. Palkkausjärjestelmän toimivuusmalli (TKK, Palkitsemisen tutkimusohjelma)

Ensimmäinen askel: Henkilökohtainen palkanosa – miksi?

Palkkapolitiikka lähtökohdaksi

Mistä meillä palkitaan, miksi ja miten? Nämä kysymykset on syytä selvittää, ennen kuin uutta palkkausjärjestelmää lähdetään kehittämään. Yleistä vastausta ei ole. Palkitsemiskäytäntöjä arvioitaessa lähtökohtana on yrityksen strategia ja tavoitteet – onhan palkitseminen osa henkilöstöstrategiaa ja johtamista.

Palkkapolitiikka vastaa kysymyksiin:

- Miten palkkauksella halutaan tukea liiketoimintastrategiaa?
- Millaisista asioista halutaan palkita henkilöstöä?
- Mikä on palkitsemisen kokonaisuus, eli mitä palkkaus- ja muita palkitsemisen tapoja on olemassa? Mikä on näiden tarkoitus ja rooli kokonaisuudessa?
- Mihin suuntaan palkitsemista halutaan kehittää?

Jokaisella palkitsemistavalla – myös uudella - tulisi olla oma rooli jo olemassa olevien palkitsemistapojen joukossa. Kannattaa vaikkapa listata kaikki palkitsemistavat paperille ja pohtia, mitä niillä kullakin tavoitellaan ja miksi.

Kokemuksia kehittämishankkeesta

Henkilökohtaisella palkanosalla toivottiin toimituksellisen työn joustavampaa, oikeudenmukaisempaa ja kannustavampaa palkitsemista. Uudenlaisella palkitsemistavalla haluttiin kannustaa henkilöstöä jatkuvaan osaamisen kehittämiseen toimituksellisen työprosessin ja työtehtävien alati muuttuessa sekä turvata osaavan henkilöstön saatavuus.

Lehdiltä puuttuivat kirjalliset päämäärät ja tavoitteet palkitsemiselle. Työntekijöiden palkka määräytyi tehtävän vaativuuden pohjalta työehtosopimuksen perusteella, mutta henkilökohtaisen työsuorituksen arviointiin perustuvaa henkilökohtaista palkanosaa ei ollut käytössä.

Tutkijat suosittelivat aluksi, että jokainen lehti laatisi palkkapolitiikan ja selvittäisi, mitä henkilökohtaisella palkanosan kehittämisellä tavoiteltiin. Vain yksi lehti laati sellaisen; siinä kuvattiin uuden palkanosan paikka ja tarkoitus muiden palkitsemistapojen kokonaisuudessa. Muut lehdet kiirehtivät suunnittelemaan työsuorituksen arviointiin liittyviä kriteerejä ja asteikkoja. Henkilökohtaisen palkanosan tarkoitus ja tavoitteet jäivät ehkä juuri tästä syystä näissä lehdissä melko epäselviksi ja näihin kysymyksiin palattiin aina uudelleen hankkeen aikana. Epäselvyyttä aiheuttivat mm. käsitykset henkilökohtaisen palkanosan ja tulospalkkauksen välisistä eroista. Mitä itse asiassa oltiinkaan kehittämässä?

Evästystä ensimmäiselle askelmalle

- Kehittämistyön perustaksi tarvitaan palkkapolitiikka. Yhteinen pohdinta ja sen tulosten kirjaaminen tuovat paremman käsityksen kehittämisen tavoitteista.
- Ero henkilökohtaisen palkanosan ja muiden palkitsemistapojen välillä tulee olla selkeä. Erityisesti tämä koskee henkilökohtaista palkanosaa ja erilaisia tulospalkkioita.
- Henkilökohtaisen palkanosan perusteet tulee johtaa yritykset tavoitteista. Yhtä yhteistä, kaikille yrityksille sopivaa järjestelmää ei ole olemassa. Jokaisen yrityksen tulee kehittää itselleen soveltuva järjestelmä.
- Palkkapolitiikan ja henkilökohtaisen palkanosan tavoitteiden selvittämiseen kannattaa varata riittävästi aikaa kehittämisvaiheen alussa. Jos kehittämistyöhön osallistuvilla ei ole yhtenäistä käsitystä kehittämisen tavoitteista, joudutaan näihin kysymyksiin todennäköisesti palaamaan myöhemmin.

Toinen askel:
Kehittämistyön käynnistäminen ja organisointi

Palkkausjärjestelmässä on sekä rakenne että menettelytavat

Henkilökohtainen palkanosa on paljon enemmän kuin suorituksen arviointiperusteet ja mittarit. Kehittämistyöhön on syytä varata tarpeeksi aikaa. Ainakin nämä asiat on käsiteltävä:

1) Selvitetään, mitä tavoitellaan: mikä on palkanosan tarkoitus ja miten se tukee yrityksen toimintaa?

2) Luodaan palkanosan rakenne
   - suuruus ja suhde muuhun palkitsemiseen
   - arvioinnin kohteet: työsuoritus vai pätevyys, mikä osa-alue, osa-alueen määrittely (arviointikriteerit)
   - hyvän suorituksen/pätevyyden määritelmät
   - arvioinnin asteikot
   - arvion yhteys palkan määrittämiseen

3) Määritetään palkanosan määrittämiseen liittyvät menettelytavat
   - arviointikeskustelut,
   - palkankorotusten toteuttaminen jne.

4) Suunnitellaan järjestelmän sisäänajo
   - koulutus
   - muutokset toimintatavoissa, johtamisjärjestelmässä jne.

5) Varmistetaan tarpeelliset tukitoimet
   - järjestelmän ylläpito ja seuranta

Työntekijät ovat kiinnostuneita menettelytavoista, joilla tiettyyn arviointitulokseen päädytään. Työsuorituksen arviointi lisää esimiehiin kohdistuvia vaatimuksia. Usein juuri lähiesimies on vastuussa työntekijöiden henkilökohtaisen palkanosan määrityksestä. Koulutuksen tarve voi muodostua merkittäväksi.

Henkilöstön osallistuminen

Uuden palkanosan kehittämisen voi organisoida monella tavalla. Useat kehittämishankkeet ovat osoittaneet, että henkilöstön osallistuminen työhön on useissa tapauksissa merkittävästi myötävaikuttanut onnistuneeseen lopputulokseen:

- tehtyihin päätöksiin on helpompi sitoutua, kun oman ryhmä on edustettuna päätöksenteossa,
- päätöksien laatu paranee, kun useammat näkökulmat ovat esillä,
- opitaan uusista asioista,
- kehittämisryhmän jäsenet toimivat viestinviejinä organisaatiossa,
- vaikutusmahdollisuudet vähentävät stressin tunnetta.

Isomman ryhmän muodostaminen saattaa vaikuttaa raskaalta ja työllistävältä verrattuna siihen, että johto tai henkilöstöasioista vastaava henkilö suunnittelisi järjestelmän parhaan asiantuntemuksensa perusteella. Onko tällöin huomioitu tiedottamiseen, kouluttamiseen ja asian sisäiseen myymiseen tarvittava lisäaika? Useissa hankkeissa on todettu, että osallistava käytäntö on kokonaisuudessaan kannattavampi.

Henkilökohtainen palkanosa ja työsuorituksen arviointiprosessi vaativat jatkuvaa ylläpitoa ja seurantaa. Yrityksien tuleekin miettiä, mikä taho on vastuussa järjestelmän seurannasta ja onko tarkoituksenmukaista, että henkilöstön edustajat, esimerkiksi luottamusmies, osallistuvat myös siihen.

Kokemuksia kehittämishankkeesta

Uuden järjestelmän kehittämisestä vastasi yrityksissä vahvasti sitä varten perustettu kehittämisryhmä. Siihen kuului eri henkilöstöryhmien edustajia. Henkilömäärä kehittämisryhmissä vaihteli neljästä seitsemään. Tärkeänä pidettiin esimiesten osallistumista kehittämiseen. Henkilöstövaihdokset häiritsivät joissain lehdissä kehittämisryhmän toimintaa.

Evästystä toiselle askelmalle

- Henkilöstön edustajien, esimerkiksi luottamusmiehen, ja esimiesten osallistuminen kehittämiseen on tärkeää.
- Kehittämisryhmään kannattaa ottaa mukaan eri tehtävissä toimivia henkilöitä. Tämä varmistaa näkemyksien monipuolisuuden.
- Ryhmän kannattaa määritellä kunkin jäsenen roolit ryhmässä tehokkaan toiminnan varmistamiseksi. Erityisesti tärkeää on määritellä, kuka on ryhmän vastuullinen vetäjä.
- Ryhmän oli hyvä tavata säännöllisin väliajoin kehittämistyön vaiheesta riippuen. Kehittämistyön punaisen langan oli säilyttävä.
- Ryhmän pitää kirkastaa kehittämistyön tavoitteet. Ymmärtäväthän kaikki ne samalla tavalla?
- Ryhmän on luotava ensin itselleen yhteinen kieli, ts. kaikki ryhmän jäsenet ymmärtävät käytetyt palkitsemiseen liittyvät termit ja käsitteet samalla tavalla. Tähän kannattaa varata aikaa.

Kolmas askel: Henkilökohtaisen palkanosan rakenne

Henkilökohtaisen palkanosan rakenne koostuu:

- työsuorituksen arviointikriteereistä,
- arviointiasteikosta ja
- järjestelmään liittyvistä säännöistä, erityisesti arviointien ja palkan välisestä yhteydestä

Arviointikriteerit – mikä on hyvä työsuoritus?

Millainen työsuoritus on yrityksen kannalta tavoiteltava? Mitkä ominaisuudet tai toimintatavat tukevat parhaiten tällaisen suorituksen saavuttamista? Työsuorituksen arviointikriteerien pitää olla sellaisia, että niiden suhteen on mahdollista kehittyä. Palkitsemisen tarkoitushan on kannustaa parempiin suorituksiin.

Työsuorituksen arvioinnissa kolme näkökulmaa ovat:

- mitä tuloksia saavutettiin (esim. määrä ja laatu)
- miten toimittiin (”tyyli”, yhteistyö, kehittyminen, arvojen mukainen toiminta jne.)
- mitä panoksia annettiin (mm. aika, ponnistelu, osaaminen)

Kriteereitä valittaessa painotus riippuu työn luonteesta sekä aikaansaannosten ja toiminnan mitattavuudesta. Jossain saatetaan arvioida vain tuloksia, toisaalla vain osaamista. Kriteereiden tulee soveltua kaikkien työtehtävien arvioimiseen. Toki on mahdollista valita erilaisia kriteereitä eri tehtävätyypeille.

Miten varmistaa arvioinnin oikeudenmukaisuus?

Arvioinnin oikeudenmukaisuus paranee, kun arviointikriteerit ovat selkeitä ja yksikäsitteisiä. Tähän voidaan pyrkiä kuvaamalla mallisuoritus tai osaaminen mahdollisimman tarkkaan. Se saattaa olla työlästä ja vanheta nopeasti työn muuttuessa, mutta sopii työyhteisöille, joilla on tarvetta kuvata keskeisiä toimintatapojaan.

Toinen hyvä käytäntö on keskustella esimiesten kesken ja työtiimeissä kriteerien soveltamisesta konkreettisten esimerkkien valossa. Jokaiseen yritykseen löytyy sille sopivin tapa varmistaa, että arviointikriteerien soveltaminen on mahdollisimman yksiselitteistä mutta joustavaa ja ketterää.

Asteikot – miten työsuoritukset eroavat?

Arvioinnin tarkoituksena on erottaa eritasoiset suoritukset. Asiantuntijatyössä suoriutumista ei yleensä voi mitata metrimitta -tyyppisellä jatkuvalla asteikolla, mutta useimmiten suorituksissa voidaan tunnistaa tasoeroja.

Asteikon laadintaan liittyy muutama keskeinen kysymys:

- Pyritäänkö tunnistamaan huippusuoriutujat ja palkitsemaan heitä?
- Onko tavoitteena saada jonkinlainen jakauma erilaisille suorituksille?
- Kuinka monta eri tasoa suorituksissa on tarkoitus tunnistaa?
- Onko ylipäänsä mahdollista erottaa eritasoisia suorituksia?

Joskus on päädytty jopa 9-portaisiin asteikkoihin, jotka mahdollistavat vielä puolipisteiden käytön. Tällöin tavoitellaan samalla jotain muuta kuin suorituksen arvioimista. Voidaanko käytännössä edes havaita niin monta eritasoista suoritusta? Useimmiten 4 tai 5 porrasta riittää, joskus selvitään jopa kolmella.

Yksinkertaisin, kolmiportainen asteikko vertaa, onko henkilö suoriutunut tehtävistään odotetusti, ylittänyt odotukset tai alittanut ne. Lähestymistavan vahvuutena on yksinkertaisuus, mutta se edellyttää selkeitä tehtävänkuvauksia tai tavoitteista sopimista. Neljä- tai viisiportainen asteikko voi noudattaa samaa logiikkaa, jolloin vaikkapa taso 3 kuvaa odotusten mukaista suoritusta.

Osaamista korostavissa lähestymistavoissa arvioinnin perustana on käytetty esimerkiksi seuraavan tyyppistä asteikkoa:

1. Aloitteleva osaaja, yleiskuva asiasta mutta ei taitoa tekemiseen.
2. Perustason osaaja, voi ohjattuna ja opastettuna tehdä perustason asioita.
3. Hyvä osaaja, omaa taidot, joilla selviytyy hyvin ja itsenäisesti erilaisissa tilanteissa.
4. Erinomainen osaaja, hallitsee syvällisesti asiansa ja osaa neuvoa myös toisia.
5. Huippuosaaja, luo uusia ratkaisuja ja kehittää osaamisaluetta eteenpäin.

Arviointikriteereiden jokaiselle portaalle voidaan myös kuvata portaan mukainen suoritus. Esimerkiksi palautetaitotasoja voidaan kuvata seuraavasti:

1. Antaa palautetta pyydettäessä, ymmärtää saadun palautteen.
2. Antaa palautetta oma-aloitteisesti. Pystyy hyödyntämään saatua palautetta omassa työssään.
3. Antaa palautetta oma-aloitteisesti. Pystyy antamaan korjaavaa palautetta rakentavasti. Pyytää palautetta oman toimintansa kehittämiseen.
4. Antaa myönteistä ja korjaavaa palautetta usein. Kokee, että palautteen antaminen on osa työtä. Pyytää palautetta oman toimintansa kehittämiseen.
5. Pystyy antamaan myönteistä ja korjaavaa palautetta myös ryhmässä ja eri kanavia hyödyntäen. Hakee ja kehittää palautekanavia oman työnsä kehittämiseen.

Työsuorituksen arvioinnin yhteys palkkaan

Suorituksen arvioinnin tuloksena määritellään henkilön suoritukselle taso joko usean arviointitekijän suhteen tai kokonaisarvioina. Miten arviointi sitten vaikuttaa palkkaan?

Insinöörimäinen lähestymistapa on laatia taulukko, jossa suorituspisteet osoittavat suoraan henkilökohtaisen palkanosan suuruuden. Toisessa ääripäässä on täysin harkinnanvarainen yhteys. Tällöin arvioinnin vaikutus palkkaan määräytyy esimiehen tai johdon harkinnan perusteella. Eri suoritustasoille voidaan määritellä myös palkkahaarukka, jolloin mm. palkkabudjetti vaikuttaa korotusten suuruuteen.

Palkkakytkentää suunniteltaessa onko syytä selvittää, miten palkkabudjetti rakentuu. Tehtävän vaativuuteen ja henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuvissa järjestelmissä on tärkeää, että siirtyminen vaativampiin tehtäviin tai suorituksen parantaminen todella vaikuttavat palkkaan. Jos palkkabudjettia ei voida laatia täyttämään näitä lupauksia, eivät palkkausjärjestelmät voi toimia kannustavasti. Tästä syystä monet organisaatiot ovat päätyneet jonkinlaisen harkinnanvaraisuuteen suorituksen ja palkankorotusten suhteen.

Kokemuksia kehittämishankkeesta

Lehtien kehittämisryhmät aloittivat miettimällä, millainen on hyvä toimituksellisen työn tekijä, mikä erottaa hyvän toimittajan huonosta, tai miten työskentelee erinomainen toimittaja. Ryhmät listasivat runsaasti erilaisia ominaisuuksia. Myös henkilöstön näkemyksiä selvitettiin kyselyillä. Näin koottiin laaja joukko tekijöitä, joiden katsottiin kuvaavan hyvän toimittajan ominaisuuksia ja työstä suoriutumista. Työn tuloksena syntyivät lehtikohtaiset työsuorituksen arviointikriteerit, jotka koostuivat 3 - 5 pääkriteeristä ja näitä kuvaavista alakriteereistä.

Tämän jälkeen pohdittiin arviointiasteikkoja. Kuinka monta tasoa tarvittiin toimivaan arviointiasteikkoon? Erottelevuus koettiin tärkeäksi. Miten pystyttäisiin erottelemaan erinomaiset suoriutujat normaaleista hyvistä suoriutujista? Entä mikä taso kuvaisi tasoa, jolloin henkilön suoriutumisessa olisi vielä kehittämisen varaa? Miten vältetään huonon arvion saaneen passivoituminen?

Lehtien kehittämisryhmien tulokset muistuttavat monella tavalla toisiaan. Miksei siis valmiita malleja voisi ottaa sellaisenaan käyttöön? Oikaiseminen kehittämisprosessissa johtaa usein siihen, että tärkein asia eli mitä kriteereillä oikeasti tarkoitetaan omassa työyhteisössä, jää keskustelematta. Tehokkaimmin yhteinen näkemys syntyy kriteerien määrittelyprosessin myötä, joten lopputulos on enemmän kuin vain lista tekijöitä.

Hankkeeseen osallistuvissa lehdissä ei työsuorituksen arvioinnin tulosta kytketty suoraan henkilökohtaiseen palkanosaan, vaan se toimi esimiesten harkinnanvaraisena apuvälineenä palkkaukseen liittyvässä päätöksenteossa. Hankkeeseen osallistuvissa lehdissä havaittiin, että objektiivisten mittareiden kehittäminen toimituksellisen työn arviointiin on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. Henkilökohtaisen palkanosan arvioitiin toimivan myös palautteen annon välineenä.

Henkilökohtaisen palkanosan rahoitusta pohdittiin, mutta yleensä vasta hankeen loppuvaiheessa. Kehittämisryhmän sisällä saattoi olla jopa ristiriitaisia käsityksiä. Hankkeen lopussa yhdessä organisaatiossa rahoitus oli järjestetty kertaluonteisella erällä ja toisessa rahoitus oli vielä ratkaisematta. Kolmannessa päädyttiin käyttämään arviointikehikkoa tulospalkkiojärjestelmän perusteena, jolloin se rahoitettiin tuloksen perusteella.

Evästystä kolmannelle askelmalle

- Yrityksen tavoitteiden on oltava aina lähtökohtana työsuorituksen arviointikriteereitä pohdittaessa.
- Arviointikriteerien sisällön konkreettinen kuvaaminen erilaisissa tehtävissä edistää kriteerien ymmärrettävyyttä ja vähentää subjektiivista tulkintaa.
- Arviointiasteikko ja sen eri tasot on kuvattava riittävän tarkasti. Mikä taso kuvaa odotusten mukaista, normaalia työsuoritusta ja miten hyvä, erinomainen suoritus erottuu tästä?
- Arviointiasteikkoa laadittaessa on myös ratkaistava, halutaanko palkita poikkeuksellisen hyvistä työsuorituksista vai tavoitteiden mukaisesta toiminnasta. Tämä vaikuttaa merkittävästi sanavalintoihin.
- Henkilökohtaisen palkanosan ja tulospalkkiojärjestelmän kriteereiden tulee olla erilaiset. Tulospalkkiojärjestelmän katsotaan usein mittaavan lyhyemmän aikavälin selkeästi mitattavaa tulosta. Henkilökohtainen palkanosa ja työsuorituksen arviointi puolestaan pyrkii tukemaan henkilön pitkän aikavälin kehittymistä.

Neljäs askel:
HEPA-järjestelmän soveltaminen käytännössä

Palkkausjärjestelmän toimivuuteen vaikuttaa valittujen arviointikriteerien ja -asteikkojen lisäksi ratkaisevasti se, miten järjestelmää käytetään. HEPA-järjestelmän käyttöön liittyvät menettelytavat onkin miellettävä osaksi itse järjestelmää.

Oikeudenmukaisuuden kokemus

Työsuorituksen arvioinnilla ja itse arviointikeskustelulla on vaikutuksia siihen, kuinka oikeudenmukaisena palkanosaa ja siihen liittyviä menettelytapoja lopulta pidetään.

Oikeudenmukaisuutta on tunnistettu olevan kolmea tyyppiä:

- jaon oikeudenmukaisuus
- menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja
- vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus

Jaon oikeudenmukaisuus liittyy palkkioiden jakoperusteisiin; palkitaanko esim. panoksen mukaan vai kaikille tasan, palvelusajan vai osaamisen mukaan? Palkkauksen epäoikeudenmukaisuuden kokemus syntyy, jos henkilö kokee saavansa huonomman palkkion omasta panoksestaan verrattuna muihin. Henkilö voi pyrkiä pääsemään eroon epätasapainosta esim. vähentämällä omaa panostustaan tai pyrkimällä vaikuttamaan palkkioonsa.

Yksilön näkökulmasta vähintään yhtä tärkeätä on, kuinka tiettyyn arviointiin päädytään. Menettelytapojen oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan esim. sitä, kuka vastaa arvioinneista, miten arvioinnit ohjeistetaan ja kuinka osapuolet koulutetaan, vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudella sitä, kuinka yksilöitä arviointitilanteissa kohdellaan.

Käytetyt menettelytavat ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen laatu vaikuttavat merkittävästi siihen, miten lopullista palkkioiden jakoa arvioidaan. Tutkimuksissa on todettu, että yksilöt ovat valmiimpia hyväksymään jaon lopputuloksen, mikäli kokevat päätökseen liittyvät menettelytavat ja käytännöt oikeudenmukaisiksi.

Kuka tekee suorituksen arvioinnit?

Perinteisissä, hierarkkisissa organisaatioissa esimies teki arvioinnit. Työntekijä ei välttämättä edes tiennyt arvioinnin tulosta. Tällöin arviointi ei tarjonnut työntekijälle palautetta, eikä sysäystä kehittymiseen. Nykyisin hyvänä käytäntönä pidetään sitä, että esimies ja työntekijä valmistautuvat arviointiin huolellisesti tahollaan, jonka jälkeen näkemyksistä keskustellaan. Viime kädessä arvioinnin tuloksen päättää esimies, mutta keskustelun pohjalta arviointi on usein molempien hyväksyttävissä. Esimiehet ovat avainasemassa työsuorituksen arvioinnin läpiviennissä.

Oma haasteensa on niissä yrityksissä, joissa henkilöt voivat tehdä töitä eri esimiehille. Keskustelut käydään yleensä yhden esimiehen kanssa ja hän selvittää muilta esimiehiltä näiden havainnot työntekijän suoriutumisesta. On tärkeää, että arviointi perustuu tietoon eikä luuloon.

Esimiestyöhön kuuluu monia eri keskusteluita alaisen kanssa. Onko perinteinen kehityskeskustelu oikea paikka työsuorituksen arvioinnille ja palkkakeskustelulle, vai olisiko sittenkin järkevä eriyttää nämä keskustelut? Oikeaa vastausta ei ole, vaan jälleen on tarpeen löytää omassa organisaatiossa järkevä malli.

Arviointikeskustelut osaksi johtamista ja esimiestyötä

Esimiehen ja alaisen vuorovaikutusta tapahtuu monella tavalla, mutta suurimmat odotukset ja huolenaiheet kohdistuvat usein kehitys- ja arviointikeskusteluihin. Kun keskusteluja seurataan ja ohjeistetaan keskitetysti, saattavat ne tuntua keinotekoisilta ja väkinäisiltä. Keskustelu tarjoaa kuitenkin mahdollisuuden jäsenneltyyn palautteeseen, puolin ja toisin.

Arviointien sujuminen edellyttää, että työn vaativuudesta tai sovituista tavoitteista on yhteinen näkemys, ja että arviointikriteerit on ymmärretty riittävän samalla tavalla. Palkkakeskustelun hyödynnettävyys perustuu perusmotivaatioon: ihminen on tavoitteellinen olento. Siksi kannustavan palkitsemisen edellytys on se, että henkilö

tietää, mitä häneltä odotetaan. Kun tietää, mistä yrityksessä palkitaan, voi myös pyrkiä vaikuttamaan palkkaansa toimimalla näiden odotusten mukaisesti.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on vaikeaa, mutta pääsääntöisesti toivottua. Tutkimusten mukaan riittävä palaute ja perustelut henkilön työsuorituksesta ja arviointituloksesta ovat yhteydessä kokemukseen onnistuneesta arviointikeskustelusta. Myös vaikeiden asioiden esiintuominen rakentavalla tavalla on taitolaji, joka liittyy onnistuneeseen keskusteluun. Epäasiallinen tai epäkunnioittava käyttäytyminen työsuorituksen arviointilanteessa tulkitaan helposti arvosteluksi. Esimerkiksi kiireen tuntu, keskeytykset ja tai esimiehen välinpitämätön asenne tulkitaan usein heijastavan arvostuksen puutetta sekä tilannetta että arvioitavaa henkilöä kohtaan.

Onnistunut työsuorituksen arviointi perustuu avoimeen vuoropuheluun osapuolten välillä. Jos henkilö ei saa mahdollisuutta sanoa mielipiteitään, koetaan keskustelu helposti yksipuoliseksi saneluksi. Myös henkilökemioihin liittyvät haasteet olisi syytä pitää mielessä. Henkilökohtaiset mieltymykset eivät saa vaikuttaa arviointikeskusteluun ja sen tulokseen. Tarkoitus on arvioida henkilön suoriutumista työtehtävässään, ei persoonaan tai henkilökohtaisiin suhteisiin liittyviä tekijöitä.

Jos vuorovaikutus arviointitilanteessa ei onnistu, syntyy helposti kokemuksia loukatuksi tulemisesta, arvostuksen puutteesta ja arvostelusta. Työntekijät pelkäävät myös esimiesten erilaisten valmiuksien heijastuvan myös arviointeihin.

Tarvitaan koulutusta ja tukirakenteita

Palkkausjärjestelmän käytäntöön vieminen vaatii koulutusta. Koulutusta tarvitsevat kaikki työyhteisöön kuuluvat mutta erityisesti esimiehet.

Sitä tarvitaan paitsi järjestelmästä itsestään myös siihen liittyvän vuorovaikutuksen luonteesta ja tärkeydestä. Onnistunut arviointilanne on kahden ihmisen vuorovaikutuksen tulos ja siten arvioinneissa onnistuminen on näiden kahden osapuolen vastuulla.

Kehityskeskustelut harvoin onnistuvat täydellisesti ensimmäisellä kerralla, mutta harjoitus tekee mestarin. Suoritusperusteinen palkitseminen on usein lähtenyt käyntiin paremmin yrityksissä, joissa on aiemmin opittu käymään kehitys- ja arviointikeskusteluita.

Toisen huomioiminen ja rakentavan palautteen ja perusteluiden antaminen on taitolaji, jonka kehittämiseen niin esimiesten kuin työntekijöidenkin tulisi panostaa. Henkilöstöhallinto voi tukea osapuolia mm. tarjoamalla koulutusta.

Kokemuksia kehittämishankkeesta

Kehittämisryhmät pohtivat kehityskeskusteluiden yhteyttä työsuorituksen arviointiin ja esimiesten roolia työsuorituksen arvioinnissa. Kenelle arviointien tekeminen kuuluu? Mietittiin työntekijöiden roolia; tulisiko työntekijöiden valmistautua keskusteluihin arvioimalla omaa työsuoritustaan, vai olisiko arviointi vain esimiehen tehtävä? Lisäksi tunnistettiin tarve varmistaa esimiesten riittävät tiedot ja taidot palkitsemisasioissa. Pohdittiin myös, miten edistettäisiin järjestelmän yhdenmukaista käyttöä työpaikoilla.

Lehdissä päädyttiin siihen, että työsuorituksen arviointiin osallistuu työntekijä ja hänen lähiesimiehensä. Lähiesimiehen katsottiin tuntevan parhaiten henkilön työ ja suoriutuminen. Sekä esimies että työntekijä valmistautuvat keskusteluun tekemällä arvioin työntekijän suoriutumisesta. Arviointitilanteessa pyritään keskustellen ja perustellen löytämään yhteinen käsitys työntekijän suoriutumisen tasosta. Tehdyn arvioinnin perusteella esimies voi tehdä palkankorotusehdotuksen palkoista vastaavalle taholle.

Työsuorituksen arviointi nähtiin luontevana osana kehityskeskusteluja, minkä vuoksi kehityskeskusteluprosessin kehittämiseen ja vakiinnuttamiseen panostettiin. Lehdissä järjestettiin koulutusta kehityskeskusteluista sekä esimiehille että työntekijöille. Hyväksi käytännöksi havaittiin erilliset koulutukset esimiehille, jolloin he saattoivat keskustella todellisten esimerkkien avulla suoriutumisen arvioinnin haasteista.

Kehityskeskustelua varten listattiin käsiteltävät asiat taulukkoon, jonka sarakkeisiin jätettiin tilaa sekä ennakkovalmistautumiselle että keskustelussa käsiteltyjen ja/tai sovittujen asioiden kirjaamiselle.

Evästystä neljännelle askelmalle

- Kannustavan palkitsemisen edellytys on se, että henkilö tietää, mitä häneltä odotetaan.
- Työsuorituksen arviointia tukevat monet muut johtamiseen liittyvät menettelytavat: mm. kehityskeskustelut henkilön kehittymisestä, tavoitteiden asettaminen, avoin palautekulttuuri sekä säännöllinen tiedottaminen yrityksen tilanteesta ja tuloksista. Palkitsemista varten ei kannata kehittää aina uusia käytäntöjä, vaan kytkeä ne olemassa oleviin toimiviin käytäntöihin.
- Työsuorituksen arvioinnin tekee henkilö, joka tuntee työntekijöiden työn ja työsuoritukset.
- Arvioijan tulee kerätä riittävä tieto arvioinnin perustaksi.
- Arviointi edellyttää osaamista: sekä esimiehiä että työntekijöitä pitää kouluttaa. Koulutusta tulisi antaa sekä järjestelmän rakenteesta että hyvään soveltamiseen liittyvistä menettelytavoista.
- Arviointien jälkeen on varmistettava, että henkilö saa palautetta arvioinnin tuloksesta. Jos palkkapäätös tehdään muualla kuin keskustelussa, on henkilön ja esimiehen saatava tieto päätöksestä. Tiedon saaminen vasta palkkaliuskasta ei ole hyvää tiedon kulkua.

Rohkaisua ja varoituksen sanoja

Palkkausjärjestelmä on parhaimmillaan loistava keino motivoida ihmisiä, antaa palautetta, kiittää ja kannustaa kehittymiseen. Sellaisen kehittäminen ja uudistaminen - puhumattakaan uusien toimintatapojen juurruttamisesta osaksi työyhteisön arkea - vaatii kuitenkin paljon työtä ja aikaa. Siksi työpaikoilla on hyvä ymmärtää palkkauksen ja palkitsemisen käsitteitä ja merkitystä.

Henkilökohtainen palkanosa perustuu käsitykseen, että paremmasta suorituksesta maksetaan parempaa palkkaa. Jos asiasta ei ole yrityksessä aiemmin keskusteltu, saattavat käsitykset siitä, millainen suoritus on parempi, olla eri henkilöillä erilaisia. Tämä saattaa johtaa kokemuksiin palkkauksen epäoikeudenmukaisuudesta, mikä puolestaan usein heikentää motivaatiota.

Yrityksessä tulisikin tuoda selvästi esille ne periaatteet, jotka määrittävät suoritusperusteista palkanosaa. Näin kaikille työyhteisön jäsenille muodostuu yhtenäinen käsitys siitä, mitä täällä meillä arvostetaan, mistä palkitaan ja miksi.

Arviointikriteerien ja -asteikkojen määrittely ei vielä tee palkkausjärjestelmästä toimivaa. Palkitseminen on tärkeä osa jokapäiväistä esimiestyötä. Yksi tärkeä tekijä oikeudenmukaisuuden kokemuksen kannalta on vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä. Työsuorituksen arviointi lisää esimiehiin kohdistuvia vaatimuksia. Esimiehet ovat vastuussa arviointiprosessin läpiviennistä, tavoitteiden asettamisesta, kommunikoinnista ja seuraamisesta sekä arviointeihin ja palkkavaikutuksiin liittyvästä palautteen annosta.

Myös työntekijöiden on opittava keskustelemaan omasta työsuorituksestaan, antamaan palautetta ja perustelemaan näkemyksiään. Uusien menettelytapojen sisäänajo voi vaatia varsin suurta kulttuurista muutosta työyhteisössä, jossa palkitsemisesta ja sen perusteista ei ole aiemmin keskusteltu.

Asiantuntijatyössä suorituksen arvioiminen ja mittaaminen on vaikeaa. Arvioinnissa ei ole syytä pyrkiä suureen yksityiskohtaisuuteen, vaan paremminkin pitemmän aikavälin tarkasteluun ja kokonaiskuvan luomiseen. Arviointikriteerit toimivat tällöin keskustelun välineenä ja valottavat suoriutumisen eri näkökulmia. Erityisen tärkeää onkin hyödyntää arviointikeskustelua palautteen antamisessa. Huomio on kohdistettava ennemminkin tulevaan kuin menneeseen.

Henkilökohtaisen palkanosan kehittämistapa vaikuttaa hyvin paljon siihen, miten toimiva uudesta käytännöstä tulee. Henkilökohtaisen palkanosan vaikutukset syntyvät henkilöstön tulkintojen ja ymmärryksen kautta, ja tämä rakentuu tehokkaimmin osallistumisen myötä. Kehittämiseen kannattaa panostaa aikaa ja pohdintaa. Tämä on todellinen haaste toimitusten hektisessä elämässä.

LIITE 1

SUORITUKSEN ARVIOINTI

– esimerkki 1

Arviointikriteerit

TULOKSELLISUUS
- tavoitteiden ja suunnitelmien toteutuminen
- työn laatu

OSAAMINEN
- tekninen osaaminen
- huolellisuus
- ahkeruus
- oma-aloitteisuus
- uteliaisuus ja luovuus
- nopeus ja monipuolisuus työssä

YHTEISTYÖKYKY
- kyky edistää yhteistyötä ja hyvää työilmapiiriä
- hyvät kontaktit ja verkostot
- avoimuus, empaattisuus, suvaitsevaisuus
- kommunikointitaito
- sopeutuu yllätyksellisiin tilanteisiin ja tehtäviin
- kyky kuunnella ja kannustaa
- rohkeus esittää uusia asioita
- kykenee organisoimaan, ottamaan toiset huomioon ja tukemaan työkaveria
- vastuullinen, luotettava
- jakaa osaamistaan työyhteisössä

KEHITTYMINEN
- ammattitaidon ylläpitäminen
- kehittää sekä itseään, tehtäväänsä ja työympäristöään
- halu vastaanottaa uutta tietoa ja kokeilla uusia työskentelymenetelmiä
- hallitsee useita tehtäviä ja työvaiheita ja on halukas käyttämään monitaitoisuuttaan yrityksen ja muun työyhteisön hyväksi
- ylläpitää erityisosaamistaan
- tuo esille kehitysideoita ja toteuttaa niitä

Arviointiasteikko:

1 = Ei täytä tehtävän vaatimuksia
2 = Vastaa tehtävän vaatimuksia
3 = Ylittää tehtävän vaatimukset
5 = Ylittää huomattavasti tehtävän vaatimukset

SUORITUKSEN ARVIOINTI

– esimerkki 2

Arviointikriteerit

AMMATINHALLINTA, esim.:
- laatu, työn jälki
- oivaltavuus
- luotettavuus
- paineensietokyky

KEHITTÄMINEN, esim.:
- aloitteellisuus
- uudistumiskyky
- itsensä kehittäminen
- sanoista teoiksi

YHTEISTYÖ, esim.:
- jakaa osaamista
- tulee toimeen
- antaa ja ottaa vastaan palautetta
- edistää tiedonkulkua
- rakentaa verkostoja

Arviointiasteikko:

1 = Työsuoritus alle tavoitetason
- työhön sitoutuminen heikkoa, ongelmia työmotivaatiossa
- jää toistuvasti jälkeen asetetuista tavoitteista
- osaaminen ei ole ajan tasalla
- vaikeuksia yhteistyössä

2 = Hallitsee työnsä:
- on motivoitunut ja sitoutunut työhönsä
- saavuttaa asetetut tavoitteet
- osaaminen on ajan tasalla
- yhteistyökykyinen

3 = Vahva osaaja:
- hallitsee työnsä erittäin hyvin ja ylittää tavoitteet
- erityistaidot
- uusiutumiskykyinen
- aktiivinen yhteistyössä

LIITE 3

SUORITUKSEN ARVIOINTI

– esimerkki 3

Arviointikriteerit

TULOKSELLISUUS, 40 %
- Oivaltava: kiinnostavat jutut, olennaisen erottaminen
- Ahkera: tuloksellinen, aikaansaapa, sitkeä tekemään töitä asian eteen
- Työn laatu: viimeistellyt työt, luotettavuus, vastuuntunto, osaa käyttää työvälineitä tarkoituksenmukaisella tavalla

KEHITTÄMINEN, 30 %
- Oppimishaluinen: monitaitoisuus, syvä erityisosaaminen, valmius omaksua uutta
- Aloitteellinen: toimituksen tai oman ryhmän kehittäminen, uudistuva ja uudistava, kehitysideoiden tuominen käytäntöön
- Valmis tarttumaan toistenkin esittämiin ajatuksiin ja ideoihin

YHTEISTYÖ, 30 %
- Vuorovaikutus: tulee toimeen ihmisten kanssa, ottaa vastaan ja antaa palautetta, kontaktit ja verkostot
- Mentorointi: jakaa tietoa työyhteisössä, innostaa muita
- Avoimuus

Arviointiasteikko:

5 = Erinomainen suoriutuminen
4 = Odotukset ylittävä
3 = Odotuksia vastaava
2 = Tyydyttävä
1 = Kehittymistä edellyttävä

Suomen Journalistiliitto
Finlands Journalistförbund

www.journalistiliitto.fi

PL 252
00181 Helsinki

Puh. 09 6122 330

VIESTINNÄN
KESKUSLIITTO

www.vkl.fi

PL 358
00121 Helsinki

Puh. 09 22877 200