

Puhutaan palkasta

Tienviittoa henkilökohtaisen palkkauksen kehittämiseen

1. LÄHTÖTILANNE
sivut 2–5

2. KEHITTÄMINEN
sivut 6–9

3. MITTAAMINEN
sivut 10–11

4. ARVIOINTI
sivut 12–15

👉 **ALKUSANAT: Henkilökohtainen palkkaus kannustaa henkilöstöä, mutta järjestelmän on oltava myös oikeudenmukainen.**

Miksi tämä julkaisu on tehty?

Työelämässä tapahtuu muutoksia ja sen myötä muuttuvat myös yritysten työorganisaatiot ja työn sisällöt. Menestyvä yritys sitouttaa henkilöstöään tarjoamalla mielekkäitä työtehtäviä, mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kehittymiseen ja huolehtimalla palkkauksen ja muiden työehtojen kannustavuudesta.

Liitot ovat korostaneet palkkauksen kannustavuuden ohella sen oikeudenmukaisuutta. Oikeudenmukaisuus perustuu samapalkkaisuusperiaatteeseen, johon Suomen on sukupuolten tasa-arvoa koskien EU:n jäsenenä sitoutunut: sama palkka samasta työstä ja samantasoisesta suorituksesta. Palkkauksen tulee siis perustua sekä työtehtävien vaativuuteen että henkilökohtaiseen pätevyteen ja työsuoritukseen.

Työehtosopimukset asettavat palkkaukselle vähimmäistason. Viestintäalalla vähimmäispalkat määräytyvät tehtävän vaativuuden perustella. Työntekijöillä tehtävän vaativuutta arvioidaan KIPA-järjestelmällä ja toimihenkilöillä TOVA-järjestelmällä.

Henkilökohtainen suoriutuminen tulee arvioida sielä, missä työ tehdään ja työn tulokset syntyvät. Arviointi vaatii luonnollisesti tuekseen järjestelmän – kriteerit, mittariston ja toimintatavan – jota esimieskunnan tulee kyetä soveltamaan yrityksessä yhdenmukaisesti. Järjestelmä nousee yrityksen toimintaympäristöstä ja

tavoitteista. Niinpä sek in on rakennettava kussakin yrityksessä erikseen. Paras lopputulos saavutetaan, kun järjestelmää ovat suunnittele massä sekä työnantaja että työntekijät.

Tätä kehitystä haluavat alan liitot olla tukemassa. Hyvä palkitsemisjärjestelmä kannustaa parempiin työsuorituksiin ja ohjaa työn kehittämiseen, tekemään kokonaisuuden kannalta hyödyllisiä asioita. Työntekijöiden vastuuntunto työn oikeanlaisesta suorittamistavasta ja työntuloksista lisääntyy. Tämä kuitenkin edellyttää, että ihmiset tietävät ja hyväksyvät oman toimintansa ja palkitsemisen väliset yhteydet.

Haluamme kiittää palkkauksen asiantuntijoita **Niilo Hakosta, Martti Helsilää, Johanna Maaniemeä ja Tapio Wallinia**, jotka puheenvuoroissaan ovat valottaneet henkilökohtaisen palkitsemisen eri näkökulmia. Lämmin kiitos kuuluu myös niille yritykselle, jotka ovat kertoneet avoimesti omista hepa-hankkeistaan ja palkitsemisjärjestelmistään.

Palkkausjärjestelmä vaatii paljon työtä. Toivomme silti, että nykyisessä talousahdingossakin yrityksistä löytyisi kaukokatseisuutta ymmärtää tämän investoinnin merkitys. Onhan palkkaus ja palkitseminen johtamisen näkökulmasta tehokkain tapa viestiä organisaation tavoitteita ja arvoja. ■

» **Menestyvä yritys sitouttaa henkilöstöään tarjoamalla mielekkäitä työtehtäviä, mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kehittymiseen ja huolehtimalla palkkauksen ja muiden työehtojen kannustavuudesta.**

Toimihenkilöunioni TU – Viestinnän Keskusliitto – Viestintäalan ammattiliitto

LUE NÄIN:

Teksti etenee neljässä vaiheessa, joita symboloivat värit punainen, oranssi, vihreä sekä sininen ja jotka kuvaavat henkilökohtaisen palkkauksen kehittämistä. Sivun ylälaitaan on kirjattu vinkkejä siitä, mitä missäkin vaiheessa kannattaa ottaa huomioon.

Sisältö

s. 2–3 **CASE I-print: ”Henkilökohtainen palkkaus pienensi palkkaeroja”**

Henkilökohtaista palkanosaa arvioi viisihenkinen ryhmä, jonka toiminta on hitsautunut yhteen yli kymmenen vuoden aikana.

s. 4–5 **Niilo Hakonen: Henkilökohtaisen palkanosan tarina ja tarkoitus**

Henkilökohtainen palkanosa on parannus vanhaan ”pärsäkertoimeen”, mutta työntekijän pätevyyden ja työsuorituksen arviointiin on silti panostettava.

s. 6–7 **Johanna Maaniemi: Toteutuuko oikeudenmukaisuus?**

Oikeudenmukaisuus toteutuu, kun palkanosan jakoperusteita sekä neuvottelujen menettely- ja arviointitapoja pidetään oikeudenmukaisina.

s. 8–9 **CASE Aamulehti: ”Suunnittelutyöhön menee puolitoista vuotta”**

Henkilökohtaisen palkkauksen kehittämiseen kannattaa varata aikaa.

s. 10–11 **Tapio Wallin: Arviointikriteerit kuntoon**

Kun arvioidaan henkilöstön työsuorituksia, kriteerien pohjalla täytyy olla hyvä ihmiskäsitys, normien on oltava hyväksytyjä ja arviointia kontrolloitava.

s. 12–13 **Martti Helsilä: Palkkakeskustelun hyödyt ja haitat**

Palkkakeskustelut edellyttävät paljon resursseja, mutta vastaavasti niistä voi olla suurta hyötyä sekä yritykselle että henkilöstölle.

s. 14–15 **CASE KM-Pakkaus: ”Ahkeruus lasketaan suoraan tuotantoluvuista”**

Henkilökohtaisen palkkauksensa uusiva yritys on sitonut palkanosan tuotannollisiin tavoitteisiinsa.

1. LÄHTÖTILANNE

2. KEHITTÄMINEN

3. MITTAAMINEN

4. ARVIOINTI

👉 **CASE I-PRINT: Henkilökohtaista palkanosaa arvioi viisihenkinen ryhmä, jonka toiminta on hitsautunut yhteen yli kymmenen vuoden aikana.**

”Henkilökohtainen palkkaus pienensi palkkaeroja”

Seinäjoella sijaitsevassa I-printissä henkilökohtaiset palkanosat ja niiden arvioiminen on ollut tuttua puuhaa jo yli kymmenen vuotta.

Yrityksen lehtitehtaalla osa henkilöstön palkasta on 90-luvulta lähtien määräytynyt sen mukaan, mikä on henkilön osaaminen ja mitkä ovat hänen henkilökohtaiset ominaisuutensa.

Täten ei ole ihme, että tovin palkkausta kehittäneellä yrityksellä on paljon sanottavaa aiheesta.

Arvioinnit kolmessa osiossa

Lehtitehtaalla henkilökohtaiset palkanosat lasketaan kolmen eri arviointiosion perusteella. Tuotantopäällikkö **Allan Halonen** on ollut alusta asti mukana palkkajärjestelmän suunnittelemisessa:

– Perusosa tulee kokemuksen, siis työiän, mukaan. Sen rahallinen määrä nousee portaittain viiteen vuoteen asti, minkä jälkeen osuus on maksimissaan, hän kertoo.

Toinen osa tulee teknisen osaamisen perusteella.

– Tässä henkilöstöä kannustetaan moniosaamiseen, eli usean eri työkohteen hallitsemiseen, Halonen jatkaa.

Käytännössä työntekijät painossa, postituksessa ja muissa työpisteissä opiskelevat siis monien eri laitteiden käytön ja saavat nostettua sillä pistemääräänsä – ja palkkaansa.

Kolmas osa henkilökohtaista palkanosaa liittyy henkilökohtaisiin ominaisuuksiin:

» **Aluksi ryhmässä oli hyvin paljon erilaisia mielipiteitä. Mutta kun jaoimme mielipiteitä keskenämme, opimme, ettei työntekijästä voi saada kokonaiskuvaa yhden havainnon perusteella.**

Tuotantopäällikkö Allan Halonen

Henkilökohtaista palkanosaa liittyy henkilökohtaisiin ominaisuuksiin: vastuunottoon, yhteistyökykyyn, paineensietoon, kommunikointitaitoihin ja niin edelleen.

Lopputuloksena saatua palkkaa verrataan työehtosopimuksen mu-

kaiseen palkkaan. Niistä maksetaan se, kumpi on korkeampi.

Lisäksi työntekijä saa itse valita, haluaako hän ylipääntään lähteä arvioitavaksi. Jos hän sanoo ei, osamisesta ynnä muusta tulevat palkanosuudet jäävät silloin tieteenkin saamatta.

Viisihenkinen ryhmä tekee arviot

Osioiden pisteet arvioidaan viisihenkisessä ryhmässä, johon kuuluu Halonen ja neljä työntekijöiden edustajaa. Pisteitä annetaan asteikolla 1–15.

– Arviointiryhmän tavoitteena on, ettei pisteytyksissä tulisi yli- eikä alilyöntejä. Ryhmä kokoontuu vähintään kerran vuodessa, hän kertoo.

Vuosien varrella sen toiminta on hitsautunut yhteen niin, että arviointi on nyt helpompi löytää yhteinen käsitys. Aina se ei nimittäin ole ollut helppoa.

– Aluksi ryhmässä oli hyvin paljon erilaisia mielipiteitä. Mutta kun jaoimme mielipiteitä keskenämme, opimme, ettei työntekijästä voi saa-

da kokonaiskuvaa yhden havainnon perusteella, hän sanoo.

Halosen mukaan jotkut muistavat helposti vain hyviä tai huonoja asioita työntekijöistä. Nämä ääripäät tasoittuvat, kun arvioijia on useampi kuin yksi.

Vaikka arviointiryhmän toiminta on rutinoitunut, vieläkin arvion tekeminen ei aina ole yksinkertaista.

– Ongelmia tulee tyypillisesti seläläisissä tilanteissa, joissa henkilöllä on asenne kunnossa muttei korkeaa osaamistasoa – tai päinvastoin, Halonen kertoo.

Palkkahaitari on kaventunut

Henkilökohtaisen palkanosan mitaamisella on Halosen mukaan ollut suuri vaikutus I-printin lehtitehtaalla. Pohjalla on tyytyväisyys arviointijärjestelmään.

– Kun osaaminen arvioidaan järjestelmällisesti, arvio tuntuu reilulta, hän kertoo.

Myös lopputulos on ollut reilu. Halonen kertoo, että sinä aikana, kun järjestelmä on ollut käytössä, tehtaan palkkahaitari on kaventunut – siis palkkaerot ovat pienentyneet.

Systeemiä on muutenkin hyvä verrata entisenlaisiin, vähemmän systemaattisiin ja järempiin. Hänen mukaansa nykyinen järjestelmä mahdollistaa esimerkiksi sen, että nuoret työntekijät saavat aikaisempaa nopeammin osaamisensa mukaista palkkaa.

– Lisäksi on tärkeää, että henkilöstö tietää, mitä arviointikriteerit pitävät sisällään. Silloin on helppo ymmärtää, mikä edistää tuottavuutta. ■

☞ Ota koko henkilöstö mukaan päättämään palkkauksen periaatteista, jotta järjestelmä voisi rakentua yhteisen käsityksen mukaiseksi.

☞ Järjestelmää kannattaa kehittää niin, että se kannustaa osaamisen kartuttamiseen. Työnantajan on helpompaa suunnitella esimerkiksi lomien aikaisia työvuoroja, kun henkilöstössä on paljon moniosaajia.

OPETUS: Henkilökohtainen palkanosa on parannus vanhaan ”pärstäkertoimeen”, mutta työntekijän pätevyyden ja työsuorituksen arviointiin on silti panostettava.



Niilo Hakonen

Kirjoittaja on EK:n palkkausjärjestelmäasiantuntija. Sitä ennen hän toimi useita vuosia palkkausjärjestelmien ja palkitsemisen kehittäjänä ja tutkijana.

» Harva haluaa kuulla olevansa keskinkertainen työntekijä. Siksi oma suosikkini on 3–5-portainen arviointias-teikko, jossa tarkastellaan, kuinka usein suoritus vastaa odotuksia.

Henkilökohtaisen palkanosan

Tarina ja tarkoitus

Miksi työsuoritusta ja pätevyyttä arvioidaan? Koska jokainen työntekijä jokaisessa organisaatiossa haluaa vastauksen kahteen kysymykseen:

1. Mitä minulta odotetaan?
2. Miten pärjään suhteessa odotuksiin?

Pahin virhe

Näin aloitti puheensa **Dick Grote**, yksi tunnetuimmista pätevyyden arvioinnin asiantuntijoista Pohjois-Amerikassa yhdessä lukuisista esityksistään. Seuraavaksi hän nappasi taskustaan oman 40 vuoden takaisen pätevyyden arviointilomakkeen, ja pyytää jotakuta osallistujaa lukemaan siitä: ”Dick Groten työsuoritus ei vastaa odotuksia.”

Ei vastaa odotuksia! Nykyään hän kiittää silloista esimiestään, jolla oli rohkeutta sanoa asia suoraan. Pahin virhe, jonka esimies arvioidessaan alaisensa työsuoritusta on antaa virheellisesti ymmärtää, että hänen työsuoritukseensa ollaan tyytyväisiä.

Ei enää iän mukaan

Aikaisemmin palkkausjärjestelmiä ei Suomessa monilla aloilla ollut kytketty yritysten menestystekijöihin,

vaan palkkakehitys perustui yleisesti työvuosien karttumiseen. Nykyisin tiedetään kuitenkin, että oikeudenmukainen ja kannustava palkkaus perustuu ihmisten mielestä juuri työn vaativuuteen, henkilön pätevyyteen ja työn tuloksiin.

Pätevyyden ja työsuorituksen arviointi palkan määräytymistä varten toi kuitenkin mukanaan kolme ratkaistavaa pulmaa.

1. pulma: liian pieni erä

Ensimmäinen pulmista oli, että henkilökohtainen palkanosa jäi uudistuksissa usein liian pieneksi. Varsinkin palkkausjärjestelmä uudistusten etujoukoissa kulkeneilla teollisuuden sopimusaloilla oltiin varovaisia henkilökohtaisen palkanosan kasvattamisessa, perustuihan sen suuruus esimiehen arvioon työsuorituksesta, mikä oli siihen aikaan ennenkuulumatonta.

Pelimerkkien puuttumisesta seurasi tyytymättömyyttä ja pettymyksiä. Neuvottelukierroksella 2007–2008 yleistyneet yrityskohtaiset erät ovat tuoneet kuitenkin uuden tavan henkilökohtaisen palkanosan kasvattamiseen ja elävöittämiseen. Erien käyttökohteista tärkeimmät ovat eri aloilla olleet juuri hyvien työsuoritusten ja osaamisen palkitseminen sekä palkkauksen vääristymien korjaaminen.

2. pulma: kehnot arviointitavat

Toinen haaste oli kehnosten arviointias-teikkojen käyttö varsinkin uudistusten alkuvaiheissa. Rakennettiin esimerkiksi mekanistinen pistemalli, jossa jouduttiin hallinnollisiin määräyksiin rajoittamaan pisteiden määrää tai ”linjaamaan” arvioinnit uudestaan: ”Ansaitisit kyllä kor-

keimman arvion, mutta minulla on lupa antaa vain keskinkertainen pisteluku”.

Harva sitä paitsi haluaa kuulla olevansa keskinkertainen työntekijä. Siksi oma suosikkini on 3–5-portainen arviointias-teikko, jossa tarkastellaan, kuinka usein suoritus vastaa odotuksia. Esimerkkitaulukossa (vieressä) on myös Dick Groten arvio siitä, kuinka suuri osa henkilöstöstä lopullisessa arvioinnissa tyyppillisesti sijoittuu kuhunkin luokkaan.

3. pulma: esimiesten koulutus

Kolmas haaste liittyy esimiesten kouluttamiseen arvioijiksi. Siihen ei alkuvuosina osattu vielä kiinnittää riittävästi huomiota. Suositeltavia ovat esimerkiksi harjoitukset, joissa harjoitellaan rehellisen mutta rakentavan palautteen antamista.

Suositeltavia ovat myös kalibrointikokoukset, joissa esimiehet kertovat toisilleen, miten käyttävät arviointias-teikkoja. Kalibrointi tarkoittaa tässä sitä, että samalla as-teikkojen käyttö yhtenäistyy ja hyvät arviointikäytännöt pääsevät leviämään. Hyvä johtaminen tulee ennemmin tai myöhemmin näkyviin hyvänä palkitsemisena, mikä voi tapahtua koko organisaation tasolla, ei vain yksittäisissä yksiköissä.

Toimivaksi osaksi palkkaa

Kun pätevyyden ja työsuorituksen arviointiin paneudutaan, saadaan siitä toimiva osa palkitsemisen kokonaisuuksia. Tärkeitä ovat myös muut palkitsemistavat, kuten tunnustus ja kiitos, erilaiset palkkiot, joustavat työaikajärjestelyt, mutta toisin kuin henkilökohtainen palkanosa, ne eivät jää kiinteästi osaksi palkkaa. ■

	Ennen vanhaan	Nykyisin
Pätevyyden ja hyvien työsuoritusten palkitseminen	Satunnaisia hyvänmiehenlisiä, pärstäkertoimella arvioiden	Järjestelmällinen pätevyyden ja työsuorituksen arviointi
Palkkaperuste	Ikä, työvuodet	Osaaminen, työtulokset, monipuolisuus, työyhteisötaidot, paineensieto...

Aiemmin henkilökohtainen palkkaus ei perustunut työn tulokseen.

**TARKISTA
LÄHTÖ-
TILANTEESI:**

1. Kehittämistyön perustaksi tarvitaan palkkapolitiikka.
2. Henkilökohtaisella palkanosalla pitää olla oma selkeä rooli ja tavoitteet.
3. Henkilökohtaisen palkanosan perusteet tulee johtaa yrityksen tavoitteista.
4. Kehittämiseen tulee varata riittävästi aikaa sekä resurssit.

1. LÄHTÖTILANNE



Veit-Pekka Heino

Kokonaisarvio:	Suoritus vastaa toisinaan odotuksia	Suoritus vastaa säännöllisesti odotuksia	Suoritus ylittää rutiinomaisesti odotukset
Osuus henkilöstöstä (noin):	10–15 %	60–70 %	20–30 %

Dick Groten arvio siitä, kuinka suuri osa henkilöstöstä lopullisessa arvioinnissa tyypillisesti sijoittuu kuhunkin arvioluokkaan.

Palkkausjärjestelmän toimivuusmalli (TKK, Palkitsemisen tutkimusohjelma).

👉 **OPETUS: Oikeudenmukaisuus toteutuu, kun palkanosan jakoperusteita sekä neuvottelujen menettely- ja arviointitapoja pidetään oikeudenmukaisina.**

Lehtikuva



Toteutuuko



Johanna Maaniemi

Kirjoittaja toimii tutkijana Teknillisen korkeakoulun Palkitsemisen tutkimusohjelmassa. Hänen vuonna 2007 valmistunut lisensiaatintyönsä ja valmisteilla oleva väitöskirja käsittelevät työsuorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuutta.

Työsuorituksen arvioinnin avulla määritellään työntekijöiden henkilökohtainen palkka yhä useammassa suomalaisessa organisaatiossa. Työsuorituksen arviointi onkin tuonut uudentyyppisiä paineita ja vaatimuksia ennen kaikkea järjestelmiä soveltaville esimiehille.

Pelkkä hyvä rakenne ei riitä

Järjestelmän toimivuuteen vaikuttaa kaksi toisiaan täydentävää osaluuetta; järjestelmän rakenne ja siihen liittyvät soveltamisen prosessit. Vaikka palkkausjärjestelmä olisi teknisesti kuinka hyvin toteutettu, se ei takaa järjestelmän hyväksyntää henkilöstön keskuudessa.

Henkilöstön näkökulmasta katsottuna suurin este palkkausjärjestelmiin liittyvien toimintatapojen hyväksymiselle on muun muassa työsuorituksen arviointeihin liittyvän epäoikeudenmukaisuuden mahdollisuus.

Mitä on oikeudenmukaisuus?

Oikeudenmukaisuutta voidaan katsoa olevan kolmea tyyppiä. *Jaon oikeudenmukaisuus* liittyy palkkioiden jakoperusteisiin. Palkitaanko esimerkiksi panoksen mukaan vai kaikille tasan, palvelusajan vai osamisen mukaan?

Käytetyt menettelytavat ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen laatu vaikuttavat paljon siihen, miten lopullista palkkioiden jakoa arvioidaan.

Siten tärkeää on myös se prosessi, jonka kautta tiettyyn päätökseen päädytään eli päätöksentekoprosessiin liittyvä *menettelytapojen oikeudenmukaisuus*, ja kuinka yksilöitä kohdellaan tässä prosessissa eli *vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus*.

1. Ota henkilöstö mukaan kehittämiseen
2. Varmista monipuolinen tehtävien tuntemus kehittämissyryhmässä
3. Määrittele kehittämissyryhmän jäsenten roolit ja nimeä projektin vetäjä
4. Laadi projektille aikataulu ja säännölliset kokoukset
5. Varmista, että kehittämissyryhmällä on yhtenäiset tavoitteet ja kieli

oikeudenmukaisuus?

Tutkimuksissa on todettu, että yksilöt ovat valmiita hyväksymään itsensä kannalta jopa hieman epäsuotuisamman jaon lopputuloksen, mikäli kokevat päätökseen liittyvät menettelytavat ja käytännöt oikeudenmukaisiksi.

Mitä oikeudenmukaisuus tarkoittaa työsuorituksen arviointiprosessissa, ja miten yksittäinen esimies tai yritys laajemmin voisi edistää oikeudenmukaisiksi koettujen arviointien toteutumista?

Kirjallisuudessa on esitetty joukko oikeudenmukaiseen kohteluun liittyviä sääntöjä, joiden periaatteita voidaan hyvin soveltaa myös työsuorituksen arviointiprosessissa.

Kuusi sääntöä

Menettelytapojen oikeudenmukaisuussääntöjä on esitetty kirjallisuudessa kuusi kappaletta: Ensinnäkin kaikkein tehtyjen päätöksien tulisi olla *johdonmukaisia*, eli samaa menettelytapaa sovelletaan johdonmukaisesti kaikkiin ihmisiin kaikkina aikoina, eikä sitä muutella tempoilivasti.

Arviointilanteessa tämä liittyy työntekijöiden tasapuoliseen kohteluun. Poikkeavatko esimiesten arviointikäytännöt toisistaan? Voiko yhden esimiehen mielipiteisiin vaikuttaa helpommin kuin toisen? Esimiesten välinen keskustelu käytettävistä kriteereistä ja skaaloista lähentää esimiesten tulkintoja.

Edustavuussääntö viittaa siihen, että kaikilla, joita asia koskee, on oikeus sanoa sanottavansa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työsuorituksen arviointi perustuu keskusteluun esimiehen ja alaisen välillä, eikä yksipuoliseen esimiehen sanelemaan arviointiin. Myös alaisen pitää saada sanoa mielipiteensä

itseään koskevissa asioissa.

Puolueettomuussääntö tarkoittaa, että päätöksentekoon ei liity salattua intressiä. Esimerkiksi esimiehen henkilökohtaiset mielitykset eivät saa vaikuttaa arvioinnin lopputulokseen. Arviointiin tai sen lopputulokseen eivät näin ollen saisi vaikuttaa esimerkiksi aikaisemmat ristiriidat alaisen ja esimiehen välillä tai muut ”henkilökemioihin” liittyvät tekijät.

Oikaistavuus tarkoittaa mahdollisuutta valittaa epäoikeudenmukaiseksi koetusta päätöksestä. Arviointiprosessissa tämä tarkoittaa sitä, että työntekijällä on oikeus sanoa arviointitilanteesta eriävä mielipiteensä. Jos näkemyksestä ei päästä sopuun arviointitilanteessa, voidaan asian siirtää jollekin toiselle taholle arvioitavaksi.

Tiedon tarkkuussääntö puolestaan tarkoittaa, että kaikki päätökset perustuvat tarkkaan ja paikkansa

pitävään tietoon. Esimiehen pitää varmistaa riittävä tieto kaikkien alaistensa työtehtävistä ja heidän työsuorituksestaan. Tämä on koettu usein haastavaksi erityisesti asiantuntijatyössä, jossa henkilöiden tehtävänkuvat voivat olla hyvinkin itsenäisiä ja työtä tehdään pääosin yksin.

Eettisyyden periaate viittaa yleisiin moraalisiin periaatteisiin. Tällä tarkoitetaan, että päätöksentekoon ei saa liittyä esimerkiksi salailua, kiristystä tai lahjontaa.

» **Töykeä ja epäkohtelias käytös puolestaan koetaan loukkaavaksi ja arvioinnista muodostuu helposti kokemus arvostelusta.**

Arvioinnin oikeudenmukaisuus

Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus liittyy erityisesti itse arviointitilanteeseen. Ihmiset ovat herkkiä sille, miten heitä kohdellaan arviointilanteessa. Toisen kunnioittaminen ja arvostava kohtelu lisäävät kokemusta oikeudenmukaisesta arvioin-

» **Toisen kunnioittaminen ja arvostava kohtelu lisäävät kokemusta oikeudenmukaisesta arvioinnista.**

nista. Töykeä ja epäkohtelias käytös puolestaan koetaan loukkaavaksi ja arvioinnista muodostuu helposti kokemus arvostelusta.

Usein kokemuksiin arvioinnista vaikuttaakin erityisesti se, miten asioista puhuttiin. Päätösten hyväksyminen on helpompaa, kun ne ovat selkeästi ja totuudenmukaisesti perusteltu.

Toisen huomioiminen ja rakentavan palautteen ja perusteluiden antaminen on taitolaji, jonka kehittämiseen niin esimiesten kuin työntekijöidenkin tulisi panostaa.

Yksimielisyys edistää oikeudenmukaisuutta

Riittävä koulutus ja perehdyttäminen järjestelmän käyttöön ovat ensimmäinen perusedellytys onnistuneille arvioinneille. Johdon tehtäviin kuuluu myös seurata sitä, miten esimiehet järjestelmää soveltavat.

Riittävä yhdenmukaisuus järjestelmän käytössä varmistetaan muun muassa lisäämällä koulutusten ja ohjeistusten lisäksi myös epävirallista keskustelua palkkausjärjestelmän periaatteista ja arviointivälineiden sisällöistä.

Arviointien yhteismitallisuuden lisääntyessä harvenevat myös henkilöstöhallinnon tekemät jälkikäteiskorjaukset arviointeihin. Ne ovatkin omiaan vähentämään järjestelmien koettua oikeudenmukaisuutta. Tällaiset toimenpiteet vesittävät helposti koko järjestelmän perusidean.

Järjestelmään liittyvän yhteisen ymmärryksen luomiseen kannattaa kiinnittää huomiota, koska ainoastaan sen avulla voidaan saavuttaa järjestelmän johdonmukainen ja tasapuolinen soveltaminen. ■

☞ **CASE AAMULEHTI: Henkilökohtaisen palkkauksen kehittämiseen kannattaa varata aikaa.**

Veli-Pekka Heino



- ☞ **Prosessi on pitkä: järjestelmää ei rakenneta yhdessä yössä.**
- ☞ **Kehittäminen vaatii paljon työtä.**
- ☞ **Järjestelmää kannattaa testata etukäteen.**
- ☞ **On hyvä perehtyä muiden yritysten tekemiin ratkaisuihin ja esimerkkeihin.**
- ☞ **Näkemyksiä kannattaa kysyä asiaan perehtymättömiltäkin.**

Aamulehden henkilöstöpäällikkö Hippu Pintilä.

”Suunnittelutyöhön menee puolitoista vuotta”

Aamulehdessä alettiin suunnitella henkilökohtaisten palkanosien arvioimisen järjestelmää vuoden 2008 alussa. Tuolloin oli kulunut vuosi uuteen palkkausjärjestelmän siirtymisestä.

– Se ensimmäinen kevät meni tiedonhankinnassa. Tutustuimme muun muassa muiden yritysten tekemiin ratkaisuihin. Seuraavana syksynä teimme sitten päätöksen, että järjestelmä otetaan käyttöön, kertoo Aamulehden henkilöstöpäällikkö **Hippu Pintilä**.

Suunnitelmien mukaan h-hetki koittaa syksyllä 2009. Tuolloin Aamulehden henkilökohtaisia palkanosia ruvetaan arvioimaan uuden järjestelmän mukaan. Samalla prosessin alkuhetkestä tulee kuluneeksi puolitoista vuotta.

Kriteerit alustavasti valmiita

Nyt keväällä 2009 valmiina ovat henkilöstön arviointikriteerit, ainaakin alustavat sellaiset.

Pintilän mukaan kriteerit ovat pitkälti samankaltaisia kuin muissakin yrityksissä.

– Teimme joitain, nimenomaan Aamulehteen soveltuvia muutoksia, mutta emme keksineet mitään sellaista, jota ei joku muu olisi jo keksinyt, hän sanoo.

Henkilökohtaisen palkkauksen kehittämisessä ovat olleet Pintilän lisäksi mukana päaluottamusmiehet, sekä taloushallinnon ja esimiesten edustajat. Yhteistyö on pelannut hyvin.

Kommentteja kriteereihin on matkan varrella pyydetty kaikilta toimihenkilöiltä.

– Jos on hyvät suhteet luottamusmiehiin, järjestelmän rakentaminen on helppoa, Pintilä summaa.

Parannusta nykytilanteeseen

Aamulehden päaluottamusmies **Katja Wallenius** on ollut alusta asti mukana prosessissa. Hän toivoo, että uusi järjestelmä toisi parannusta nykytilanteeseen.

– Tällä hetkellä henkilökohtaiset palkanosat määräytyvät niin, että eri osastoilla on erilaisia käytäntöjä. Lisäksi monet ovat syystä tai toisesta jääneet palkkakuoppaan, Wallenius kertoo.

– Samanarvoisesta työstä pitää vaatia sama palkka, hän lisää.

Walleniuksen mukaan henkilökohtaisen palkkauksen uudistamisessa on työntekijöiden kannalta toivottavaa nimenomaan se, että osastamisesta ja tekemisestä palkitaan.

– Haasteena on pärstäkerroin. Mutta voiko siltä vältyä, niin kauan kun on ihmisistä kyse? hän miettii?

Wallenius kertoo, että heti kun arviointikriteerit lyödään lukkoon, ne on suunniteltu julkistaa koko henkilöstölle.

– Tällä tavalla saa evästyä jo etukäteen siihen, mistä palkkakeskustelussa neuvotellaan, hän sanoo.

Aamulehdessä palkoista ei hänen mukaansa aiota neuvotella kehityskeskustelujen yhteydessä.

Avuksi esimiehille

Pintilän mukaan selkeistä palkkakriteereistä on tulevaisuudessa apua myös esimiehille.

Niiden avulla voi määritellä henkilön nykyisen palkkatason mutta

myös antaa parempia ohjeita kuin aikaisemmin.

– Kun työntekijä kysyy, miten hän voisi nostaa omaa palkkaansa, hänelle voi kertoa muutakin, kuin että olepa töissä viisi vuotta ja katsotaan sitten.

Pintilä pitää hyvänä asiana sitä, että järjestelmässä palkkaan voi vaikuttaa itse, esimerkiksi osaamista kehittämällä. Järjestelmä siis ohjaa henkilöstöä yrityksen kannalta oikeaan suuntaan.

Miten tästä eteenpäin?

Näillä näkymin Aamulehden keskustelut henkilökohtaisista palkanosista käydään siis syksyllä 2009.

– Jatkossa on tarkoituksena käydä keskustelut läpi joka syksy. Uusi palkka tulisi voimaan aina vuoden alusta, Pintilä kertoo.

– Voi olla, että jonain vuonna henkilökohtainen palkanosa on suurempi kuin jonain toisena vuonna, hän kuvailee.

Pintilän mukaan on tärkeää, että esimiesten alaisistaan tekemät arvioinnit ovat linjassa keskenään. Tämän vuoksi Aamulehdessä aiotaan perustaa ryhmä, joka pitäisi siitä huolen.

– Olemme jo ruvenneetkin kouluttamaan esimiehiä, hän lisää. ■

» Tällä hetkellä henkilökohtaiset palkanosat määräytyvät niin, että eri osastoilla on erilaisia käytäntöjä.

Päaluottamusmies Katja Wallenius

2. KEHITTÄMINEN

» Kun työntekijä kysyy, miten hän voisi nostaa omaa palkkaansa, hänelle voi kertoa muutakin, kuin että olepa töissä viisi vuotta ja katsotaan sitten.

Henkilöstöpäällikkö Hippu Pintilä

👉 **OPETUS: Kun arvioidaan henkilöstön työsuorituksia, kriteerien pohjalla täytyy olla hyvä ihmiskäsitys, normien on oltava hyväksytyjä ja arviointia kontrolloitava.**



Tapio Wallin

Kirjoittaja toimii projektijohtajana Alexander Pay Managementissa. Hänellä on pitkä kokemus palkkausjärjestelmien rakentamisesta niin teollisuuteen kuin julkishallintoon.

Arviointikriteerit kuntoon

Yksilöllisen palkan tulisi kehittyä työssä tapahtuvan kasvun perusteella. Yksinkertaisimmillaan henkilökohtainen palkkakehitys on ratkaistu ikä- tai kokemuslajärjestelmillä. Ne eivät kuitenkaan kerro työssä kehittymisestä kovin hyvin.

Vaihtoehtona on kehittymisen havaitseminen suoriutuvuuden arvioinnilla.

Henkilökohtaisen palkanosan määrittämiseen suoriutuvuuden arvioinnilla suhtaudutaan kuitenkin usein epäluuloisesti. Silloin men-

nään nimittäin henkilökohtaisuuksiin – arvioidaan sitä, miten me työtä teemme.

Koska henkilöstö suhtautuu epäluuloisesti henkilökohtaisen suoriutuvuuden arviointiin, lääkkeeksi tarjotaan yleensä esimiesten koulutusta.

Pelkkää koulutusta suositeltavampaa ovat yhteiset normit, asian avoin yhteinen käsittely ja esimiehille valmiiksi väännetty ”rautalanka”, koska he harvoin ovat johtamisen ammattilaisia. He ovat kuitenkin enimmäkseen hyviä substanssiasia-

ja, joille on työnnetty esimiesasema riipaksi asti, vaikka he tuntevat joskus tässä asiassa avuttomuutta ja neuvottomuutta.

Suorituksen arvioinnin kolme avainsanaa

Ohjeeksi henkilökohtaisen suoriutuvuuden arviointiin annettakoon kolme avainsanaa:

- ☞ Yhteisesti hyväksytyt normit
- ☞ Hyvä ihmiskäsitys arvioinnissa
- ☞ Arvioinnin kontrolli

Yhteisesti hyväksytyillä normeilla tarkoitetaan sitä, että henkilöstö tietää, millainen työtapo vaikuttaa palkkaan ja miten. Se vastaa myös henkilöstön käsitystä johdonmukaisesta normistosta. Suoriutuvuuden arviointiin liittyvät säännöt ja toimintatavat ovat tiedossa ja palkkaa ohjaava laskenta on johdonmukainen.

Hyvä ihmiskäsitys vahvistaa turvallisuudentunnetta ja luottamusta arviointiin. Oletamme siis ihmisten lähtökohtaisesti olevan normaaleja, ihan hyviä työntekijöitä.

Epäluuloon ja kateuteen perustuva ihmiskäsitys, jossa kunkin pitäisi erikseen todistaa olevansa ”tavallinen ja hyvä” työntekijä, johtaa huonoon ja kyräilevään ilmapiiriin, eikä voi olla hyvän johtamisen lähtökohta.

Jos oletamme ihmisten olevan lähtökohtaisesti normaaleja ja hyviä työntekijöitä, se johtaa luontevasti siihen, että kaikki poikkeamat suuntaan tai toiseen on arvioinneissa perusteltava.

Esimiesten arviointitapaa voidaan helposti seurata, eli tilastollisesti *kontrolloida*. Esimiesten arviointikäytymiseen voidaan vaikuttaa keräämällä arviointitiedot ja osoittamalla tilastollisesti muista poikkeava arviointitapa. Tavoitteena on tasalaatuinen arviointi esimiehestä riippumatta.

Kriteerien pohjana hyvä ihmiskäsitys

Jos arviointien lähtökohdaksi otetaan hyvä ihmiskäsitys (jokainen työskentelee tehtävän tarkoitusta ja tavoitteita vastaavalla tavalla, jos muuta ei tiedetä tai osata sanoa) on luontevaa sopia, että poikkeamat on jotenkin perusteltava. Seuraavia periaatteita voi suositella, kun arviointia rakennetaan:

Arviointikriteerejä pitää olla **vähän**, noin 4–6 itsenäistä kriteeriä riittää kertomaan olennaisen. Tästä seuraa, että onnistuessaan yhdenkin asian valossa erittäin hyvin työntekijä voi odottaa jonkinlaista palkkavaikutusta. Jos tekijöitä on paljon, useimman painoarvo jää väkisinikin pieneksi.

Kriteereiksi tulee valita ilmiöitä, jotka voidaan suhteellisen kiistattomasti **havaita** itse työtä tai siinä toimimista seuraamalla. Tämän vuoksi esimerkiksi ”vastuullisuus” on liian hämärä. Sen sijaan vaikkapa ”käytettyvyys eri tehtävissä” tai ”aikaansaavuus” voidaan paremmin havaita.

Yksittäisten kriteerien **painoarvoista** tulisi antaa tietoa, jos ne poikkeavat toisistaan.

Neljä suoriutuvuuden **onnistumistasoa** riittää. Niistä vain yksi on ”odotuksia vastaavan” alapuolella. Sitä voidaan kutsua korrektisti vaikkapa tasoksi, jossa edellytetään työtapojen muutosta tai opastusta.

Oletusarviointi olkoon tehtävän tarkoitusta, tehtävänkuvausta ja tavoitteita vastaava työskentelyote (vieressä olevassa esimerkissä B-taso). Se on siis arvioinnin taso, johon aina päädytään, ellei esimies arviointitilanteessa muuta tiedä tai osaa perustella.

Viereisen sivun esimerkissä ”myötäsukaisella” puolella on vielä kaksi tasoa, joten **kannustavaan** suuntaan on venymisvaraa enemmän kuin kritiikkisuunnassa.

Kriteerien tasoina ei tulisi käyttää numeroita, vaan vaikkapa **kirjaimia** tai muita symboleja, jotta henkilöstö ei ryhdy laskemaan arviointien keskiarvoja.

1. Aseta yrityksen tavoitteet aina lähtökohdaksi työsuorituksen arviointikriteereille.
2. Kuvaa arviointikriteerit riittävän konkreettisesti.
3. Mieti, onko asteikolla tarkoitus erottaa huippu- ja alisuoriutajat vai palkita tavoitteiden mukaisesta toiminnasta.
4. Ole tarkka sanavalinnoissa.
5. Huomaa: palkanosalla tuetaan pitkänaikavälin kehitystä – tulospalkkauksella lyhyemmän aikavälin tulosta.

Työkäyttäjymisen kuolemansynnit

Yleisen elämäkokemuksen perusteella voidaan havaita useiden organisaatioiden työkäyttäjymisessä kolme ”kuolemansyntiä”. Ne haittaavat ikävällä tavalla organisaation toimintaa.

Ensimmäinen niistä on *tiedon panttaaminen ja pihtaaminen*. Sitä esiintyy, kun asioista ei kerrota ja tietoa jaeta muille tarvitseville. Tiedon panttaaminen on keino käyttää valtaa. Tätä kuolemansyntiä täydentää asiantuntijaorganisaatioissa joskus selvä kollegiaalinen kateus.

Toinen kuolemansynti on *oman toimenkuvan lukeminen aamuisin* siinä tarkoituksessa, että mitä ei tule tehdä, koska se ei kuulu toimenkuvaan. Tämä näkyy vastenmielisyytenä tehdä muuta työtä kuin sitä, mikä asianomaiselle ”kuuluu”, koska se ”ei kuulu toimenkuvaan.”

Kolmas kuolemansynti on *työkäyttäjyminen*, jota voisi kutsua *kehityksen käveleväksi käsijarruksi*. Sitä leimaa ajattelu: ”Olen tehnyt nämä asiat tällä tavoin viimeiset viisitoista vuotta ja loput seitsemän jatkan samaan malliin.” Tällä tavalla ajattelevia tulisi kaikin kohtuullisin

» **Organisaatio viestittää kriteereillä sitä, mihin toivotaan kiinnitettävän huomiota henkilökohtaisessa työskentelyssä.**

keinoin tukea pysymään mukana muutoksessa.

Tällaisiin synteihin voi sortua kokonainen organisaatiokin. Nämä työkäyttäjymisen muodot myrkyttävät minkä tahansa organisaation menestymishaaveet.

Kun etsitään henkilökohtaiseen palkanosaan myönteisesti vaikuttavia ilmiöitä, tulisi päätyä sellaisiin, joiden avulla ainakin edellä mainitut kuolemansynnit voitaisiin välttää. Organisaatiohan viestittää kriteereillä sitä, mihin toivotaan erityisesti kiinnitettävän huomiota henkilökohtaisessa työskentelyssä. ■

Arviointitekijä	A. Tuen, opastuksen tai toimintatapojen kehittämisen tarve	B. Tehtävän tarkoitusta ja tavoitteita vastaava työskentelyote	C. Odotukset selkeästi ylittävä työskentelyote	D. Täysipainoinen ja esimerkillinen työskentelyote
1. Toiminnan tavoitteellisuus, tuloksellisuus ja keskittyminen tärkeimpiin tehtäviin myös odottamattomissa, kuormittavissa tai muuttuvissa tilanteissa. (Painoarvo 25%)	(sarakeet täytetään määritellen, mitä tarkoittaa tuen tai opastuksen tarve)	Työn tulokset vastaavat työlle asetettuja odotuksia. Toimintakyky ja tavoitteellinen toimintatapa säilyvät hyvinä myös aikatauluihin sidotussa ympäristössä tai odottamattomissa, työtapojen valintaan vaikuttavissa tilanteissa. Esimiestyö: johdettavan ryhmän tuloksellisuus vastaa hyvin sille asetettuja tavoitteita ja odotuksia myös yllä mainituissa tilanteissa.	(sarakeet täytetään määritellen, mitä tarkoitetaan selkeästi odotukset ylittävällä työskentelyotteella)	(sarakeet täytetään määritellen, mitä tarkoittaa täysipainoinen ja esimerkillinen työskentelyote)
2. Ammatillinen ote ja monipuolisuus organisaation tarjoamissa tehtävissä ja/ tai omaa tehtävää täydentävä erityisosaaminen. (Painoarvo 25%)		Käytettävyys ja kyky toimia itsenäisesti ja laaja-alaisesti oman ammattikuvan sisällä vastaavat hyvin työlle asetettuja odotuksia.		
3. Yhteistyö- ja vuorovaikutus: vaikutus työskentelyilmapiiriin ja töiden sujumiseen työyhteisössä. Työtoverien auttaminen, tiedon jakaminen ja ristiriitojen tasoittaminen. (Painoarvo 25%)		Tehtävän edellyttämä hyvä vuorovaikutus tai johtamistapa, mikä ilmenee tiedon ja osaamisen jakamisena, hyvänä ja rakentavana yhteistyönä sekä ristiriitojen tasoittamisena työympäristössä.		
4. Aktiivisuus, aloitteellisuus ja kehittämisoite: Valmius työskennellä uudella tavalla, ottaa vastaan uutta tietoa ja työskennellä uusien toimintatapojen mukaan. (Painoarvo 25%)		Tehtävän vaatimuksia vastaava ammatillinen kehittyminen ja aktiivinen oman työn kehittäminen suhteessa tehtävälle tyypillisiin odotuksiin ovat työskentelytavoille ominaisia.		

Esimerkki arviointikriteereistä, joissa on painotettu myönteisiä arvioita (sarakeet C ja D).

OPETUS: Palkkakeskustelut edellyttävät paljon resursseja, mutta vastaavasti niistä voi olla suurta hyötyä sekä yritykselle että henkilöstölle.

Palkkakeskustelun hyödyt ja haitat

Erilaisten oppisuuntien keskuudessa kiivaillaan siitä, käydäänkö kehityskeskustelu ja palkkakeskustelu samanaikaisesti vai käydäänkö ne erikseen. Jos ne käydään samanaikaisesti, on luontevaa toki ensin keskustella menneestä kaudesta ja ehkä myös tulevasta, ennen kuin perusteltu palkkakeskustelu käydään osapuolten kesken.

Oma käsitykseni on, että osapuolia hyödyttävä palkkakeskustelu edellyttää systemaattista suoritusarviointia. Sen pohjalta kokematomankin esimiehen on helpompi esittää perusteltuja mielipiteitä palkkakeskustelussa.

Sinänsähän skandinaavinen perinne on ollut erottaa tulokset ja palkitseminen toisistaan, mutta muun muassa käytännön kiireet ovat joltaneet monissa yrityksissä näiden keskustelujen yhdistämiseen samaan hetkeen. Esimiesten aika on rajallinen.

Onnistumisen kannalta on välttämätöntä, että alainen tietää joka tapauksessa saavutuksensa suhteessa tavoitteisiin, ennen kuin keskustellaan palkasta.

Hyödyt...

Mitä etuja tai haittoja tuo Suomesakin nykyisin tunnettu palkkakeskustelumalli (käytetään esimerkiksi pankki- ja vakuutusosalalla) pitää sisällään?

Ensinnäkin se lisää sekä esimiesten että alaisen kiinnostusta ja tietämystä yrityksen palkitsemispolitiikasta. Poliitiikan puitteissa palkka ja sen kehittyminen tuodaan mahdollisimman lähelle tavoitteita ja käytännön arkipäivää, kun keskustellaan saavutuksista ja tulevaisuuden odotuksista.

Se tuo myös uuden, konkreettisen ulottuvuuden kehityskeskus-



Martti Helsilä

Kirjoittaja
Johtamistaidon
Opisto JTO:n
apulaisjohtaja.

teluille: niistä todella seuraa jotain henkilökohtaista ja konkreettista.

Eräs etu on myös se, että sitä kautta saadaan jyrkyyttä ja laajalaisuutta paikalliseen sopimiseen – ainakin pelisäännöistä sovitaan ja tehdyistä arvioista keskustellaan.

Eittämätön etu on myös siinä, että palkkakeskustelut tarjoavat apuvälineen kytkeä yrityksen strategiat henkilökohtaisiin suorituksiin.

... ja haitat

Haittoja voi löytää etsimättäkin, mutta ovatko ne pelkkiä haittoja? Tietysti palkkakeskustelujen onnistuminen edellyttää rahaa esimiesten käyttöön, joten se saattaa lisätä kustannuksia, ellei tuo raha löydy raamista (kuten finanssialan ertarkaisuissa).

Toisaalta etuna on saavutusten perusteella maksettu palkankorotus, joka lienee paljon motivoivampi kuin keskitetty yleiskorotus.

Palkkakeskustelut edellyttävät sitä, että yrityksissä paneudutaan palkkaukseen ja palkitsemiseen –

näitä asioita ei enää voi lukea kiertokirjeistä. Luonnollisesti toteutus vaatii runsaasti ohjeistusta ja esimiesten kouluttamista.

Yhteys tuottavuuteen

Mielenkiintoista on havaita, että Ruotsissa tehtyjen selvitysten mukaan palkkakehitys on ollut keskustelualoilla selvästi nopeampaa kuin aloilla, joissa on pitäydytty yleiskorotusmalliin.

Samoin tuottavuuskehitys on ollut uutta mallia soveltavilla aloilla entistä vauhdikkaampaa.

Kun yritykset ovat selvästi aikaisempaa enemmän hakemassa oma-leimaista johtamista kilpailutilanteissa, sopii palkkauksen ottaminen omiin käsiin niille hyvin.

Amerikkalaisten tutkimusten perusteella myös tiedetään, että palkkatyytyväisyyden tärkeä osatekijä on palkkatietämys: tiedetään mihin palkka perustuu ja miten siihen voi vaikuttaa sekä ollaan valmiit myös keskustelemaan näistä kysymyksistä. ■

» Ruotsissa tehtyjen selvitysten mukaan palkkakehitys on ollut keskustelu-aloilla selvästi nopeampaa kuin aloilla, joissa on pitäydytty yleiskorotusmalliin.

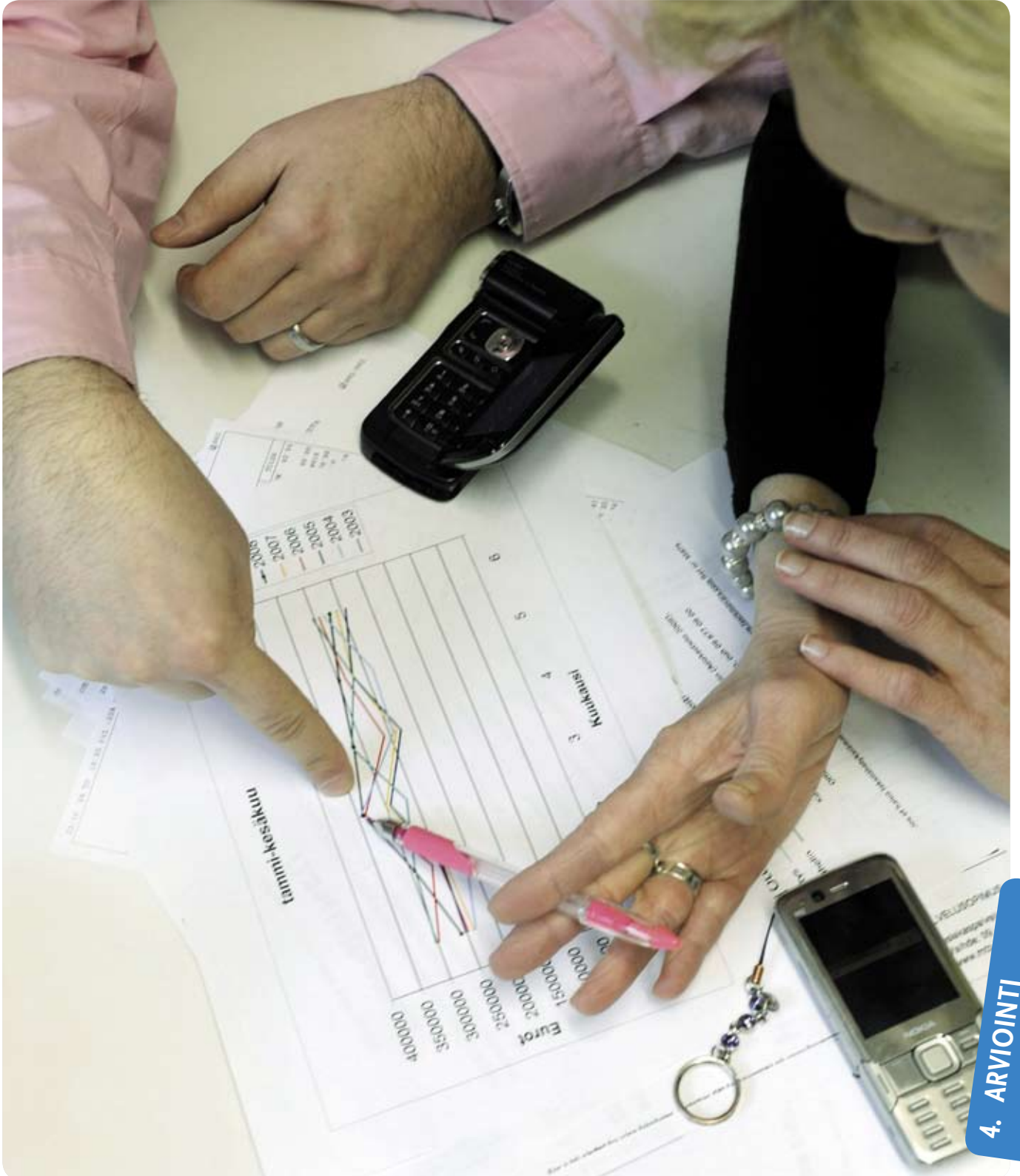
Esimiehen kannalta	Alaisen kannalta
Suorituskyvyn arviointia ja siitä annettavaa palautetta tarvitaan käytännön esimiestyössä (rekrytointi, irtisanomiset, siirrot jne.)	Henkilön kehittyminen edellyttää tietoa nykytilasta, puutteellisista suorituksista jne.
Suorituskyvyn mittausjärjestelmä toimii palkankorotusten ja bonusten maksamisen perusteena	Rehellisyys edellyttää sitä, että suorituksen mittaus ja sen kautta saatavat erot henkilöiden välillä näkyvät palkitsemisessa
Mittarit arviointitasoineen kertovat strategisista tavoitteista ja odotuksista alaisille	Arviointi ja sitä seuraava palkitsemisen saattavat motivoida oman toiminnan parantamiseen
Suorituksen arviointi tekee mahdolliseksi palautteen antamisen henkilöstölle	

Suoritusarvioinnin edut sekä esimiehen ja alaisen kannalta.

OHJEITA ARVIOINTI- TILANTEeseen

1. Varmista, että henkilöstö tietää, mitä heiltä odotetaan.
2. Käytä käytössä olevia käytäntöjä palkitsemisen tueksi (mm. kehityskeskustelut).
3. Työsuorituksen arvioinnin tekee työntekijän työn ja työsuorituksen tunteva esimies.
4. Arviointi edellyttää osaamista: sekä esimiehiä että työntekijöitä pitää kouluttaa.
5. Varmista, että arviointien jälkeen työntekijä saa palautteen.

Lehtikuva



4. ARVIOINTI

☞ **CASE KM-PAKKAUS: Henkilökohtaisen palkkauksensa uusiva yritys on sitonut palkanosan tuotannollisiin tavoitteisiin.**

Veli-Pekka Heino



Kauko Varis



☞ **Arvostelukriteerien pitää pohjautua mitattavissa oleviin asioihin. Näin vältetään sekaannuksilta.**

☞ **Kriteerien täytyy olla läpinäkyviä: kuka tahansa voi tarkistaa ja tietää, minkä mukaan häntä arvostellaan. Tämä pätee myös tulospalkkiokriteereihin.**

☞ **Arviointikriteerien pitää olla samat kaikille.**

Esa Tiilikaisen vinkit henkilökohtaisen palkkauksen kehittämiseen.

”Ahkeruus lasketaan suoraan tuotantoluvuista”

Joensuulaiseen KM-Yhtymään kuuluvassa KM-Pakkauksessa ollaan jo toisella kierroksella. Yrityksessä otetaan vuonna 2009 käyttöön uusittu henkilökohtaisen palkkauksen järjestelmä.

KM-Pakkauksen pääluottamusmies **Esa Tiilikainen** kertoo, että ensimmäinen järjestelmä otettiin käyttöön 2000-luvun alkupuoliskolla. Kaikki lähti liikkeelle henkilöstön arviointikriteerien rakentamisesta.

– Kriteerit mietittiin yhdessä, vaikka työnantajahan niistä viimeisen sanan sanoo, hän kertoo.

Yrityksen palkkauksen rakenne muistuttaa sivulla 16 olevaa pylvästä: taulukkopalkka, henkilökohtainen palkanosuus (joka on keskimäärin noin kymmenen prosenttia kokonaispalkasta) sekä kollektiivinen tulospalkkio.

Ahkeruuden arviointi oli ongelmallista

Järjestelmässä mitattiin muun muassa henkilöiden ammattitaitoa ja ahkeruutta. Eri arviointiosioita oli yhteensä viisi, ja arviot annettiin pisteinä.

Yksi syy, miksi tätä järjestelmää ryhdyttiin kehittämään eteenpäin, johtui siitä, että palkanosan maksaminen oli sidottu yrityksen tulokseen: jos puolen vuoden aikana tietty taso ylittyi, palkanosia maksettiin.

– Nyt kun yrityksessä on tehty uusi laiteinvestointi, tämä järjestely olisi enää toiminut.

Tulos olisi jäänyt joka tapauksessa kriittisen rajan alapuolelle. Tiilikainen kertoo esittäneensä toimi-

tusjohtajalle, että järjestelmää voisi uusia.

Henkilökohtaisessa palkanosassa oli alkuperäisessä versiossa muunkinlaisia ongelmia.

Tiilikaisen mukaan arvioista syntyi ristiriitoja esimiesten ja työntekijöiden kesken.

– Ahkeruus on monipiippuinen juttu. Arviot siitä jäivät epämääräisiksi, ja työntekijät kokivat tilanteen nöyryyttäväksi, hän kertoo.

Ongelmat ratkaistu

Heinäkuuhun 2009 KM-pakkauksessa edetään vanhojen arviointikriteerien mukaan. Sen jälkeen käyttöön otetaan uudet menetelmät, joiden pitäisi ratkaista entisen ongelmat.

Murheenkryyni, eli ahkeruuden mittaaminen, pitäisi nyt olla selätetty.

Yhteyttä tuotantomääriin on tiivistetty, mutta yrityksen operatiivisen tuloksen merkitystä on vähennetty.

– Henkilökohtainen palkka sidotaan tuotannollisiin lukuihin. Tarkasteluväliksi otetaan kuusi kuukautta, Tiilikainen selittää.

Hänen mukaansa mitattavat tuotannolliset luvut ovat myyntikate, läpäisy (paljonko koneista menee tuotteita läpi), laatu (jota reklamaatiot tiputtavat) sekä toimitusvarmuus.

Uusien kriteerien mukaan näistä eri osioista tulee enimmillään 15

prosenttia lisää palkkaa taulukkopalkan päälle.

Työsuorituksia mitataan tuotantoluvuilla

Kaikkea tätä tarkastellaan tietokoneilla. KM-Pakkauksella on käytössä laadunjärjestelmä, jolla voi seurata jokaista tuotantokonetta ja työntekijää.

– Hyvää tässä on se, että luvuista on vaikea olla eri mieltä. Ne eivät pohjaa mutu-tuntumaan vaan puhtaisiin tosiasioihin, Tiilikainen kertoo.

Hän jatkaa, että henkilöstöstä osa pitää henkilökohtaisen palkkauksen järjestelmää oikeudenmukaisena, osa taas ei.

– Mielipide riippuu yleensä palkasta, hän sanoo.

Tiilikainen kertoo, että työntekijä saa omat tuotannolliset luvut nähtäväkseen. Myös kriteerit, joilla luvuista lasketaan henkilökohtainen palkanosa, ovat kaikkien tiedossa.

Työnantajalle on hänen mielestään suurta merkitystä sillä, että kriteerit helpottavat palkkaneuvotteluita.

– Tärkeää on se, että palkkakriteerien täytyy olla samat kaikille, vaikka toki poikkeustilanteita voi syntyä, hän sanoo lopuksi. ■

» Ahkeruus on monipiippuinen juttu. Arviot siitä jäivät epämääräisiksi, ja työntekijät kokivat tilanteen nöyryyttäväksi.

Pääluottamusmies Esa Tiilikainen

» Hyvää tässä on se, että luvuista on vaikea olla eri mieltä. Ne eivät pohjaa mutu-tuntumaan vaan puhtaisiin tosiasioihin.

Peruskäsitteet kuntoon

Palkitsemisen kokonaisuus

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

Palkkausjärjestelmä

Palkkausjärjestelmään kuuluu:

- ☞ palkan suuruuden määrittävä *rakenne* (arviointikriteerit, arviointiasteikot ja näiden yhteys palkan suuruuteen).

- ☞ palkan käyttöön ottamiseen ja kehittämiseen liittyvät *menettelytavat* (arviointikeskustelut, palkankorotusten toteuttaminen jne.)

Toimiva palkkausjärjestelmä

Palkkausjärjestelmää pidetään toimivana, kun järjestelmä tukee yrityksen strategiaa ja tavoitteita,

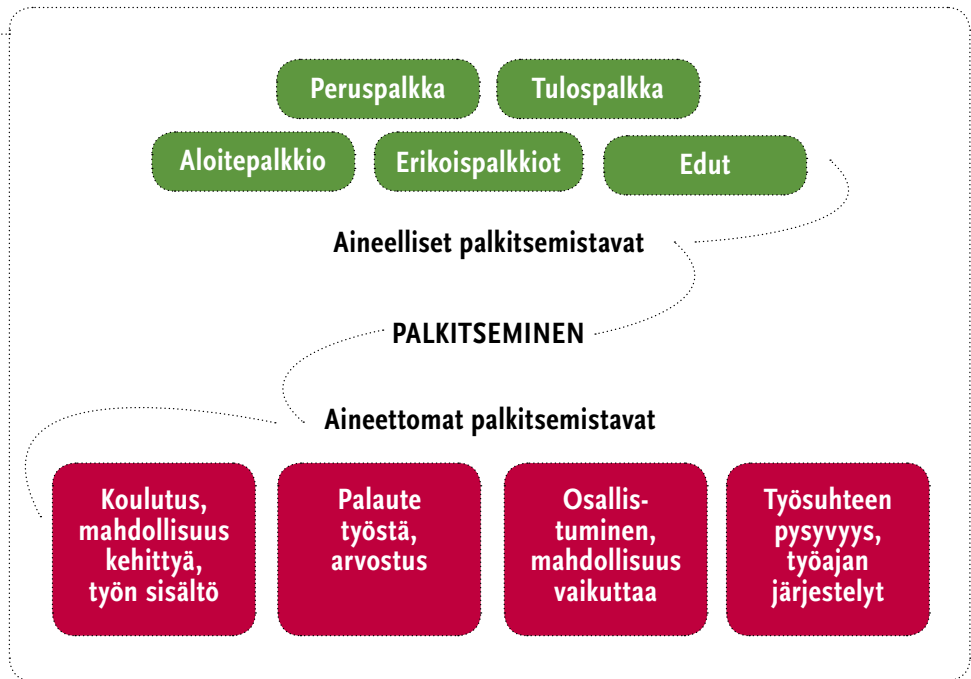
- ☞ järjestelmä tuottaa yrityksen kannalta toivottuja tuloksia ja

- ☞ sekä johto että henkilöstö ovat riittävän tyytyväisiä järjestelmään.

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

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

Vaikutukset yksilöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen syntyvät tämän kokonaisuuden tuloksena.



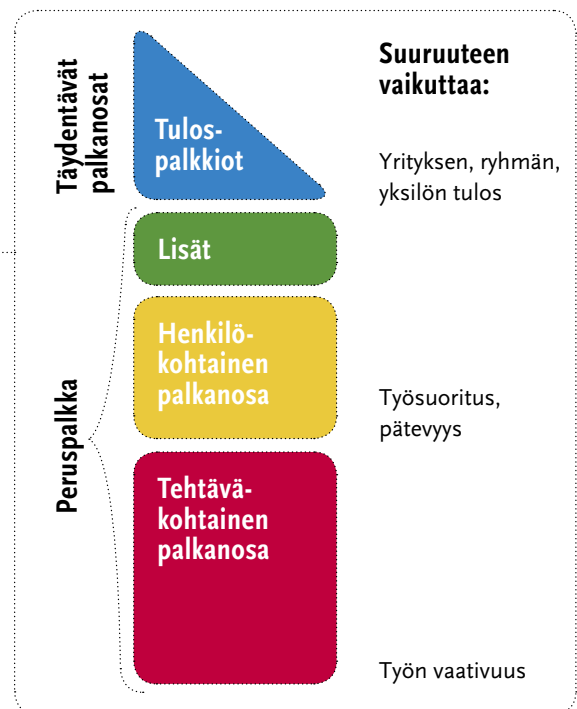
Se, mitä mieltä ihmiset ovat palkkauksesta ja palkkausjärjestelmästä, vaikuttaa heidän tyytyväisyyteensä ja siihen, haluavatko he toimia järjestelmän viestimällä tavalla.

Palkkauksen rakenne ja peruspalkka

Palkka on keskeinen osa palkitsemisen kokonaisuutta.

Peruspalkka määrittyy Suomessa melko yleisesti tehtävän vaatuiden 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. ■



👉 HUONEENTAULU: Pysähdy miettimään, miten työpaikallasi on hoidettu osaamisen arviointi ja henkilökohtainen palkkaus.

Pysähdy ja mieti

1. *Tiedätkö, mikä on yrityksenne perustarkoitus?
Miten yrityksenne arvot heijastuvat työhösi?*
2. *Tunnetko yrityksenne
palkitsemispolitiikan tai -strategian?*
3. *Tekevätkö esimiehet teillä suoritusarviointeja?
Mitä merkitystä niillä on?*
4. *Tunnetko yrityksenne suorituksenarviointijärjestelmän?*
5. *Arvioidaanko teillä henkilökohtaista
pätevyyttä systemaattisesti?*
6. *Arvioidaanko teillä myös henkilön
kokonaissuoriutumista?*
7. *Seuraako teillä suoritusarvioinnista
palkitsemispäätöksiä?*

Lähde: Martti Helsilä: Suoritusarviointi, 2006.