

20100411

# Tyytymättömyys työstä saatavaan korvaukseen

Erillisselvitys  
Tiehallinto  
30.5.2001



Anu Ranta-aho  
Tomi Rantamäki



08 TIEH / TYY



**Hyvä palkkaus- tai palkitsemisjärjestelmä  
ei yksin takaa tyytyväisyyttä työstä  
saatavaan korvaukseen. Ratkaisevaa on se,  
miten järjestelmää käytetään.**

**Palkkausjärjestelmä ja sen käyttöympäristö  
kannattaa sovittaa toisiinsa.**



# SISÄLTÖ

<b>1 ERILLISSELVITYKSEN TAUSTA .....</b>	<b>4</b>
<b>2 TULOSTEN LUOTETTAVUUS .....</b>	<b>5</b>
<b>3 PALKITSEMISEN TOIMIVUUS .....</b>	<b>7</b>
3.1 ERI PALKITSEMISTAPOJEN TOIMIVUUS	7
3.2 PALKITSEMISEEN LIITTYVIÄ TOIVEITA	8
3.3 TYYTYMÄTTÖMYYS TYÖSTÄ SAATAVAAN KORVAUKSEEN	9
<b>4 TYYTYMÄTTÖMYYDEN SYYT .....</b>	<b>10</b>
4.1 KOVENTUNUT TYÖTAHTI JA LISÄÄNTYNYT TYÖMÄÄRÄ	10
4.2 TYÖNTEKIJÖIDEN ODOTUKSET JA COLUMBUS- PALKKAUSJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖMAHDOLLISUUDET	10
4.3 UUDEN JA VANHAN PALKKAJÄRJESTELMÄN PALKKARAKENTEIDEN YHTEENSOVITTAMISEN ONGELMAT	11
4.4 COLUMBUS-PALKKAUSJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖ	11
4.4.1 <i>Tehtäväkuvaus</i>	13
4.4.2 <i>Tehtävien vaativuusarviointi</i>	14
4.4.3 <i>Henkilökohtaisen suoriutumisen arviointi</i>	15
<b>5 YHTEENVETO .....</b>	<b>16</b>

## Liitteet:

- Liite 1: Lyhyt kuvaus Columbus-palkkausjärjestelmästä, tulospalkkiosta ja pikatulospalkkiosta (2 sivua)
- Liite 2: Korvaukseen tyytymättömien ja tyytyväisten työntekijöiden vastausten keskiarvojen vertailua (3 sivua)
- Liite 3: Eri yksiköiden työntekijöiden vastausten keskiarvojen vertailua (4 sivua)
- Liite 4: Miesten ja naisten vastausten keskiarvojen vertailua (4 sivua)
- Liite 5: Esimiesten ja työntekijöiden vastausten keskiarvojen vertailua (4 sivua)
- Liite 6: Eri koulutuksen saaneiden työntekijöiden vastausten keskiarvojen vertailua (4 sivua)
- Liite 7: Työntekijöiden vastausten keskiarvojen vertailu: ne, jotka kokevat Columbus-palkkausjärjestelmän heikentävän ilmapiiriä ja ne, jotka kokevat Columbus-palkkausjärjestelmän parantavan ilmapiiriä (4 sivua)
- Liite 8: Kyselyvastausten keskiarvot (7 sivua)
- Liite 9: Kyselyvastausten jakaumat (57 sivua)



## 1 Erillisselvityksen tausta

Tiehallinnossa tehdään vuosittain tyytyväisyyskysely. Kolmen viime vuoden aikana kyselyn tulokset ovat olleet pääosin positiivisia. Ainoastaan työstä saatavaan korvaukseen on oltu tyytymättömiä.

Tämä raportti pohjautuu Työpsykologian ja johtamisen laboratorion (TKK) tekemään erillisselvitykseen, jossa tutkittiin Tiehallinnon henkilöstön tyytyväisyyttä nykyiseen työstä saatavaan korvaukseen.

Tiedonkeruumenetelminä käytettiin haastatteluja ja kyselyä. Ennen kyselyn laatimista tehtiin 17 haastattelua. Haastateltavat valittiin viidestä eri tiepiiristä ja keskushallinnosta siten, että haastateltavat edustivat yksiköitä, joiden tulokset tyytyväisyyskyselyssä edustivat ääripäitä. Haastateltavat toimivat erilaisissa työtehtävissä organisaation eri tasoilla. Kysely räätälöitiin haastattelujen ja tutkijoiden aikaisempien kokemusten pohjalta. Kyselyyn vastasi 437 henkilöä.

Tyytyväisyyteen työstä saatavaan korvaukseen voivat vaikuttaa useat eri tekijät. Haastatteluissa ja kyselyssä selvitettiin melko laajasti työhön liittyviä asioita. Huomiota kiinnitettiin Tiehallinnon toimintatapoihin, palkitsemisjärjestelmän nykytilaan ja kehittämistarpeisiin sekä työntekijöiden näkemyksiin työstä. Saatujen tulosten pohjalta tämä raportti tarkastelee, miksi suurin osa Tiehallinnon työntekijöistä on tyytymättömiä työstä saatavaan korvaukseen.

Raportissa tarkastellaan erityisesti seuraavia kysymyksiä:

- Miten tyytyväisiä ollaan palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän eri osiin ja elementteihin?
- Miten eri tekijät vaikuttavat tyytymättömyyteen työstä saatavaan korvaukseen?
- Mitä pidetään merkityksellisenä ja tärkeänä?

Liitteessä 1 on kuvattu lyhyesti Tiehallinnon soveltama Columbus-palkkausjärjestelmä, tulospalkkiojärjestelmä ja pikatulospalkkio. Liitteissä 2-9 ovat kyselyn vastausten keskiarvot ja jakaumat.





## 2 Tulosten luotettavuus

### Haastatteluaineisto

Haastattelut tehtiin luottamuksellisesti ja tätä painotettiin haastateltavalle haastattelun alussa. Haastateltavat edustivat eri tiepiirejä ja keskushallintoa ja toimivat erilaisissa työtehtävissä organisaation eri tasoilla. Haastatteluaineistoa käytettiin luomaan perusmalli syistä, jotka johtavat tyytymättömyyteen työstä satavaan korvaukseen. Siten yksittäiset haastateltavat vaikuttivat ainoastaan mahdollisia selitysvaihtoehtoja lisäämällä. Kyselyaineiston tehtäväksi jäi vahvistaa haastattelujen perusteella luotua selitysverkkoa.

### Kyselyyn vastaajien edustavuus

Kaiken kaikkiaan kyselyyn vastasi 437 henkilöä. Koska vastausprosentti jäi alle 50:n, tarkistettiin vastanneiden edustavuus Tiehallinnon henkilöstöjohdon edustajien kanssa ja todettiin sen edustavan tasaisesti koko organisaatiota. Vastaajien antamien taustatietojen jakaumat on esitetty alla olevissa taulukoissa.

Sukupuoli	Osuus	Ikä	Osuus	Tiepiiri	Lkm
Naiset	37%	Alle 40v	16%	Keskushallinto	97
Miehet	55%	40-55v	51%	Uudenmaan tiepiiri	44
Ei vastausta	9%	Yli55v	22%	Turun tiepiiri	36
		Ei vastausta	11%	Hämeen tiepiiri	36
				Kaakkois-Suomen tiepiiri	30
				Savo-Karjalan tiepiiri	39
				Keski-Suomen tiepiiri	13
				Vaasan tiepiiri	36
				Oulun tiepiiri	39
				Lapin tiepiiri	27
				Ei vastausta	40

Koulutus	Osuus
Peruskoulu tai kansakoulu	3%
Ammattikoulu tai lukio	18%
Opistotaso	38%
Ammattikorkeakoulu	6%
Korkeakoulu tai yliopisto	25%
Ei vastausta	9%

### Kyselyssä havaitut tekniset ongelmat

Kysely toteutettiin internetin kautta SPSS Data Entry Enterprise Serverillä. Käytetystä ohjelmasta paljastui vika, jota palvelimen ylikuormitus aluksi korosti. Kertynyt aineisto analysoitiin vastaajilta saadun palautteen perusteella ja todettiin käyttökelpoiseksi tämän selvityksen tarkoituksiin. Minkään yksittäisen kysymyksen vastausprofiili ei ollut kärsinyt. Vertailu muista yrityksistä aiemmin kerättyyn aineistoon osoitti, että vastausprofiilit olivat kunnossa. Aineiston luotettavuusraja tulee vastaan, mikäli pelkästään sen varaan haluttaisiin perustaa akateeminen jatko-opinnäyte.



### **Vastausten sosiaalinen suotavuus**

Kaikissa tekemissämme kyselyissä on ollut havaittavissa vastausten värittyminen sosiaalisesti suotavaan suuntaan. Tämän aineiston värittyminen ei poikkea muista yrityksistä saaduista vastaavista aineistoista. Värittyminen on huomioitu tulosten tulkinnassa.

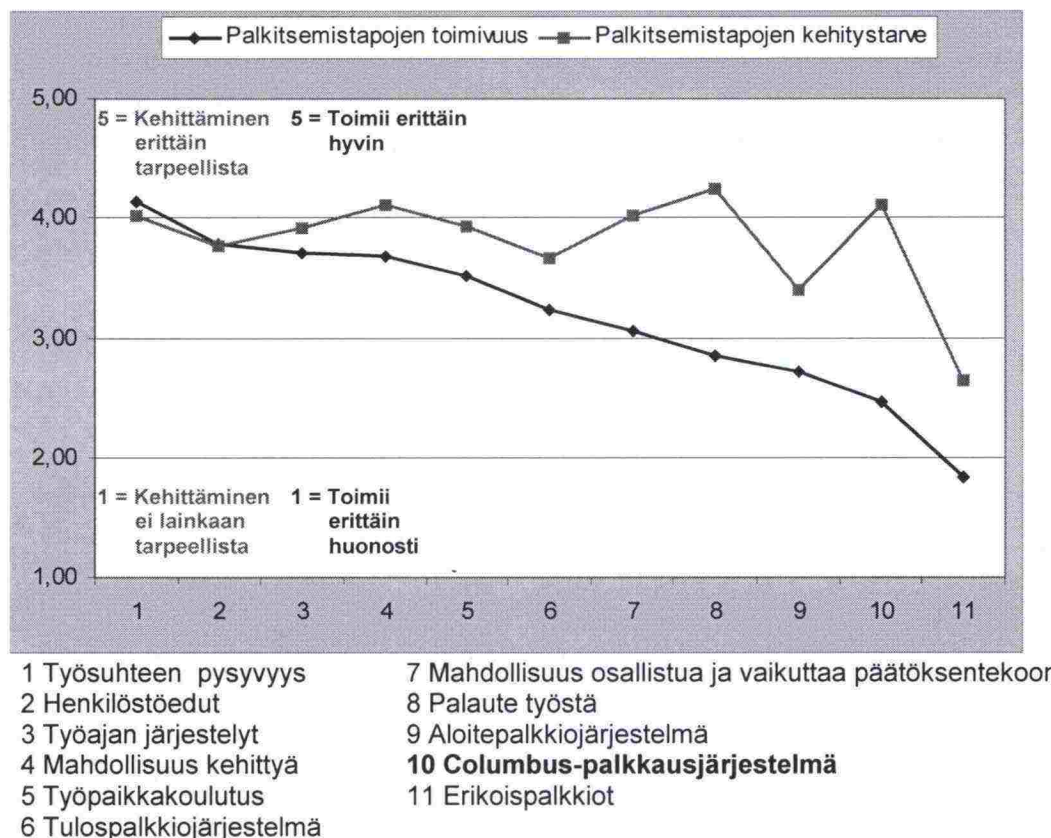
### **Yhteenvedo selvityksen luotettavuudesta**

Sekä haastattelu- että kyselyaineisto edustavat Tiehallinnon henkilöstöprofiilia varsin hyvin. Haastatteluaineiston ja kyselyaineiston toisiaan tukeva käyttö poistavat ne virhemahdollisuudet, joita pelkästään toisen aineiston varaan tukeutuva analyysi sisältäisi. Haastattelut antoivat selitykset ja kysely selitysten voimakkuuden. Tuloksia on arvioitu suhteessa TKK:lla vuosien aikana kertyneeseen tietoon ja kokemukseen erilaisten palkitsemisjärjestelmien toiminnasta. Kokonaisuudessaan tuloksiin voidaan luottaa ja niiden perusteella voidaan niin haluttaessa valita tarvittavia toimenpiteitä palkitsemisen edelleen kehittämiseksi.

### 3 Palkitsemisen toimivuus

#### 3.1 Eri palkitsemistapojen toimivuus

Tarkastelemme palkitsemista tässä suurempana kokonaisuutena. Eri ihmiset mieltävät eri asiat palkitseviksi. Aikaisempien tutkimusten perusteella kuvassa 1 esitetyt asiat ovat ihmisten mielestä palkitsevia. Kuvasta voidaan nähdä, mitkä palkitsemistavat Tiehallinnossa toimivat hyvin ja missä koetaan olevan paljon kehittämistä. Suurimmat erot löytyvät kohdista (7) Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa, (8) Palaute työstä ja (10) Columbus-palkkausjärjestelmä. Columbus-palkkausjärjestelmässä tai sen käyttötavassa on eniten kehittämisen varaa. Haastatteluaineisto antaa saman viestin. Verrattuna muiden yritysten vastaaviin lukuihin, oli palkkausjärjestelmän saama arvosana reilusti heikompi kuin huonoilla palkkausjärjestelmillä keskimäärin.



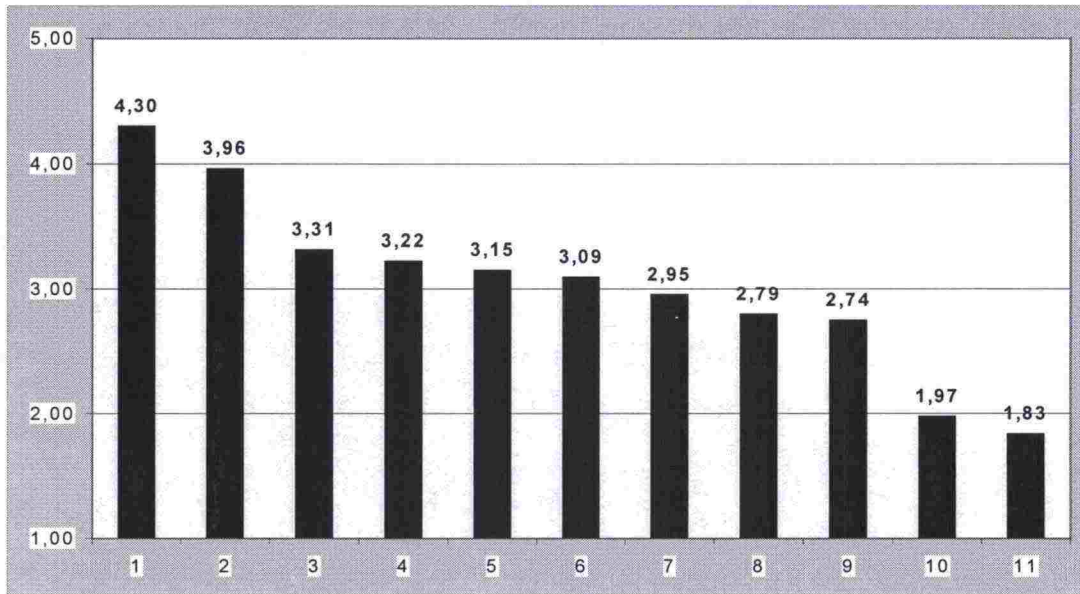
Kuva 1 Palkitsemistapojen nykytilan toimivuus ja lähiajan kehittämistarpeet





### 3.2 Palkitsemiseen liittyviä toiveita

Kuvissa 2 ja 3 on tarkasteltu, mitä ihmiset uskovat tapahtuvan, kun he tekevät työnsä hyvin ja mitä he toivoisivat, että silloin tapahtuu. Olisi hyvä, että esimiehen tunnustus tulisi todennäköisemmin kuin lisätyöt. Esimiehen tunnustusta ja rakentavaa palautetta pidetään toivotuimpana seurauksena hyvästä työsuorituksesta. Tämä muistuttaa siitä, että ihminen ei ole kone, jota voidaan motivoida mekaanisesti. Toive saada rahapalkkio heijastaa niitä odotuksia, joita palkkaus- ja tulospalkkiojärjestelmille asetetaan.

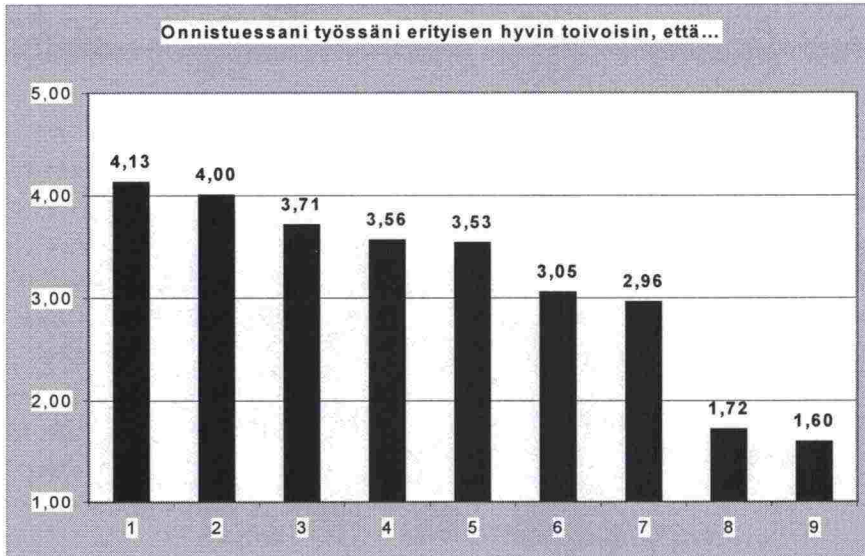


Jos tekisit työsi erikoisen hyvin, miten todennäköisesti tapahtuisi seuraavaa:

- |   |   |
|---|---|
| 1 Tuntisin olevani tyytyväisempi itseeni                        | 7 Perhe ja/tai muu yksityiselämäni säilyisi tasapainossa työni kanssa |
| 2 Saisin lisää töitä (työmääräni kasvaisi)                      | 8 Mahdollisuuteni urakehitykseen paranisivat                          |
| 3 Saisin mahdollisuuden kehittää ammattitaitoani ja osaamistani | 9 Työsuhteeni pysyvyys paranisi                                       |
| 4 Saisin enemmän vastuuta                                       | 10 Palkkioni suuruus kasvaisi   |
| 5 Esimieheni antaisi minulle tunnustusta                        | 11 Saisin palkankorotuksen  |
| 6 Kanssani työskentelevät ihmiset kunnioittaisivat minua        |   |

**Kuva 2 Jos tekisit työsi erikoisen hyvin, miten todennäköisesti tapahtuisi seuraavaa?**





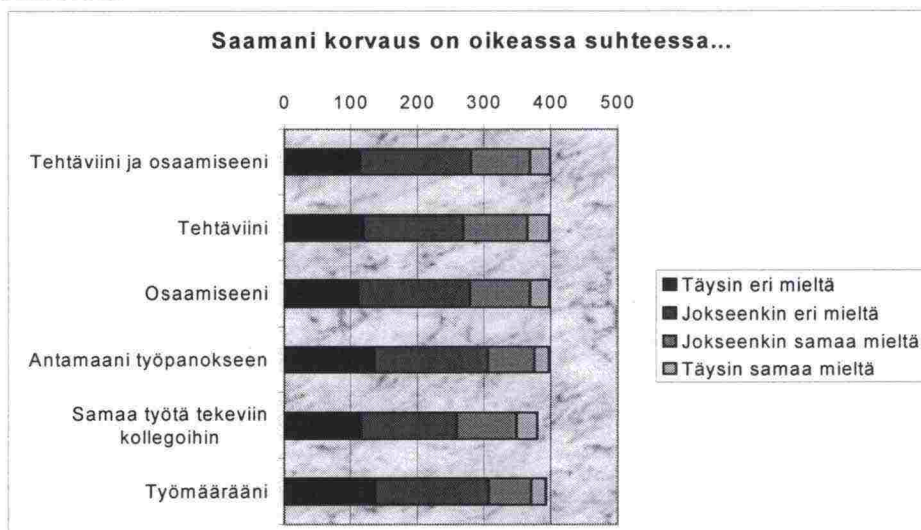
Onnistuessani työssäni erityisen hyvin toivoisin, että...

- |  |  |
|--|--|
| 1 Esimieheni antaisi minulle tunnustusta     | 6 Kanssani työskentelevät ihmiset kunnioittaisivat minua enemmän |
| 2 Saisin rahapalkkion                        | 7 Saisin palkallista vapaata                                     |
| 3 Työsuhteeni pysyvyys paranisi              | 8 Työnantajani kustantaisi perheelleni illallisen                |
| 4 Saisin enemmän vastuuta                    | 9 Minut valittaisiin kuukauden työntekijäksi                     |
| 5 Mahdollisuuteni urakehitykseen paranisivat |  |

Kuva 3 Onnistuessani työssäni erityisen hyvin toivoisin, että...

### 3.3 Tyytymättömyys työstä saatavaan korvaukseen

Kyselyssä 70 % vastaajista on sitä mieltä, että heidän saamansa korvaus ei ole oikeassa suhteessa heidän tehtäviinsä ja osaamiseensa. Vielä tätäkin kielteisemmin vastaajat arvioivat saamansa korvauksen suhdetta antamaansa työpanokseen ja työmäärään. Kuvassa 4 on esitetty vastausjakaumat kysymyksiin korvauksen oikeasta suhteesta.



Kuva 4 Saamani korvaus on oikeassa suhteessa...



## 4 Tyytymättömyyden syyt

Suurimpia syitä tyytymättömyyteen ovat 1) koventunut työtahti ja lisääntynyt työmäärä 2) Columbus-palkkausjärjestelmän tuomat odotukset, joihin ei ole pystytty vastaamaan, 3) uuden ja vanhan palkkajärjestelmän palkkarakenteiden yhteensovittamisen ongelmat ja 4) tapa, jolla Columbus-palkkausjärjestelmää käytetään. Tässä syitä ei ole esitetty merkittävyysjärjestyksessä.

### 4.1 Koventunut työtahti ja lisääntynyt työmäärä

Viime vuosien aikana Tiehallinnossa on tapahtunut useita muutoksia. Työtavat ja työtehtävät ovat muuttuneet. Henkilöstöä on vähennetty ja jäljelle jääneet työntekijät ovat saaneet yhä uusia tehtäviä hoidettavakseen. Työntekijät ovatkin kaikkein tyytymättömiä saamaansa korvaukseen suhteessa antamaansa työpanokseen ja työmääräänsä. Työntekijöiden mielestä työtahti on koventunut. Työtahti koettiin eri tavoin eri tiepiireissä. Viidesosa vastaajista kertoo, ettei uskalla kieltäytyä uusista työtehtävistä. Lisääntynyt työmäärä ei työntekijöiden mukaan näy tehtäväkuvauksissa eikä palkoissa.

### 4.2 Työntekijöiden odotukset ja Columbus-palkkausjärjestelmän käyttömahdollisuudet

Tiehallinnolla ei ole ollut välineitä vastata Columbus-palkkausjärjestelmän luomiin haasteisiin, sillä rahaa ei ole ollut käytettävissä palkankorotuksiin. Työntekijöille syntyneisiin odotuksiin ei ole pystytty vastaamaan eikä esimiehille on pystytty antamaan luvattuja työkaluja työntekijöiden hyvien suoritusten palkitsemiseen. Karkeasti sanottuna järjestelmä on liian hieno verrattuna sen todellisiin käyttömahdollisuuksiin.

Esimiehillä on hyvin erilaisia näkemyksiä siitä, minkälaisia keinoja heillä on vaikuttaa alaistensa palkkaan. Vastaukset vaihtelevat yksiköittäin melko paljon. Yleisesti voidaan kuitenkin sanoa, että vaativuusluokan sisäisen palkkahaitarin hyödyntäminen ja hyvin suoriutujien palkitseminen on jäänyt lähinnä haaveeksi.

Tiehallinnossa tavoitteena on, että n. 30 % toimihenkilöistä sijoittuu ensimmäiseen, 50 % toiseen ja 20 % ylimpään palkkakolmannekseen vaativuusluokan sisällä. Tämä tavoite ei ole toteutunut. Kyselyyn vastanneista esimiehistä suurin osa on sitä mieltä, että vaativuusluokan sisäistä palkkahaitaria ei pystytä hyödyntämään riittävästi ja että ainoa tapa antaa suurempaa palkkaa on nostaa vaativuusluokkaa. Vaativuusluokkien keinoitekoinen nostaminen ei tue Tiehallinnon tavoitetta palkkakolmannesten hyödyntämisestä vaan lisää entisestään alimmassa palkkakolmanneksessa olevien työntekijöiden määrää.





### **4.3 Uuden ja vanhan palkkajärjestelmän palkkarakenteiden yhteensovittamisen ongelmat**

Vanha virkapalkkajärjestelmä takasi pitkään talossa olleille ikälisät. Samoista tehtävistä saattoi saada hyvinkin erilaista palkkaa. Yhtenä Columbus-palkkausjärjestelmän tavoitteena on, että samoista tehtävistä maksettaisiin samaa palkkaa. Vanhan virkapalkkajärjestelmän ajalta periytyvät ikälisät ovat säilyneet, joten tavoite saman palkkaisuudesta vaatii toteutuakseen uuden ja vanhan palkkajärjestelmän palkkarakenteiden yhteensovittamista.

Tiehallinnon palkat ovat julkisia, joten työntekijä saa halutessaan tiedot muiden työntekijöiden palkoista. Lapin tiepiirin palkat julkaistiin jopa paikallisessa sanomalehdessä. Työntekijät nurisevat siitä, että samoista tehtävistä maksetaan erilaista palkkaa. Epäreiluna pidetään sitä, että toinen saa samoista tehtävistä korkeampaa palkkaa. Suuri osa työntekijöistä ei kuitenkaan hyväksy, että oma palkka laskee, jos tehtävien vaativuus laskee. Oman palkan laskua ei sulateta silloin, jos oma suoritus laskee (40 % vastaajista).

Tiehallinnon periaatteena on ollut, että palkkoja ei lasketa. Tämä tarkoittaa sitä, että palkat ovat voineet vain nousta uuden Columbus-palkkausjärjestelmän myötä. Tehtävien vaativuuden lasku ei ole keventänyt työntekijän tilipussia. Yli puolet vastaajista on sitä mieltä, että palkankorotukset eivät kohdistu tasapuolisesti. Erityisesti korvaukseen tyytymättömät ovat sitä mieltä, että parhaat työntekijät eivät saa suurimpia palkankorotuksia ja että suuriäänisimmät saavat palkankorotukset helpoimmin.

### **4.4 Columbus-palkkausjärjestelmän käyttö**

Suurin syy työntekijöiden tyytymättömyyteen työstä saatavaan korvaukseen liittyy Tiehallinnossa sovellettavan Columbus-palkkausjärjestelmän käyttöön. Useat työntekijät ovat sitä mieltä, että itse järjestelmä on hyvä ja käyttökelpoinen. Järjestelmää ei kuitenkaan käytetä kuten on tarkoitettu. Pelkkä rakenne ei yksinään toimi, vaan tarvitaan myös osaavia esimiehiä soveltamaan ja käyttämään järjestelmää. Columbus-palkkausjärjestelmän kehitettävänä asiana työntekijät painottivat, että esimiehiä pitäisi kouluttaa käymään kehityskeskusteluja ja arvioimaan työntekijöiden suorituksia.

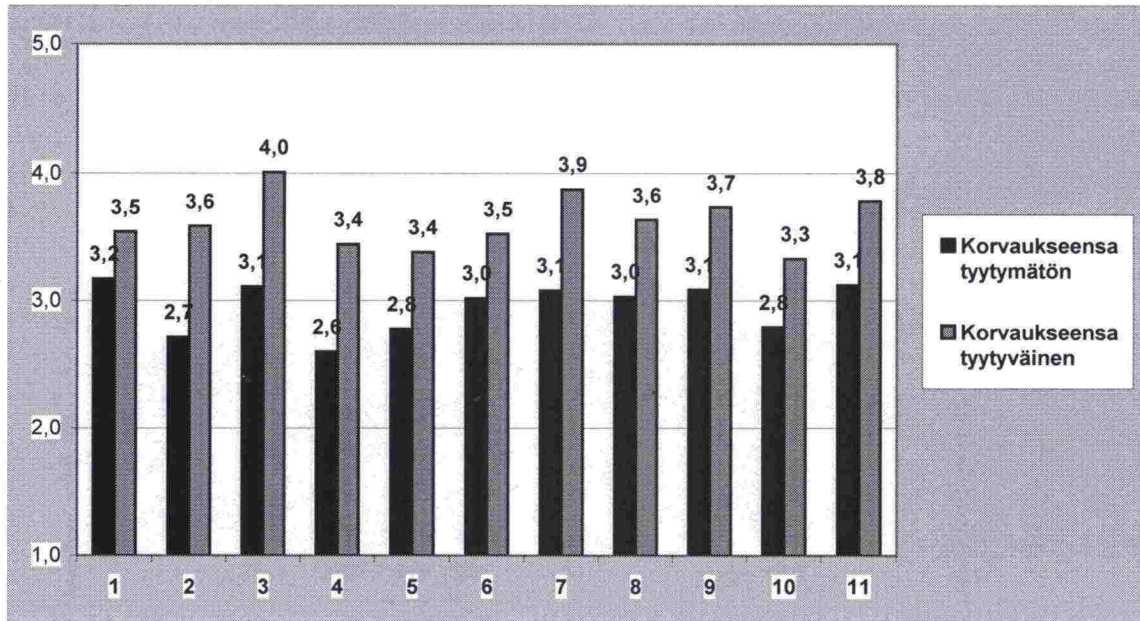
*"Columbus-järjestelmä on hyvä, kun vaan otetaan se käyttöön ja varataan riittävästi rahaa sen toteuttamiseen."*

*"Järjestelmää ei tarvitse kehittää, vaan esimiehiä on kehitettävä arviointiin."*

*"Mekaanisesta pisteiden jakopakosta aitoon lähijohtamiseen ja kehityskeskusteluihin."*



Korvaukseen tyytymättömät työntekijät arvioivat esimiesten päätöksentekotapaa heikommaksi kuin korvaukseen tyytyväiset työntekijät. Tyytymättömyys työstä saatavaan korvaukseen liittyy tiiviisti esimiesten toimintaan, esimerkiksi tapaan arvioida tehtävien vaativuutta ja työntekijöiden henkilökohtaista suoriutumista. Arviot esimiesten päätöksentekotavasta vaihtelivat jonkin verran yksiköittäin. Kuvassa 5 on vertailtu korvaukseen tyytymättömien ja tyytyväisten työntekijöiden arvioita esimiesten päätöksentekotavasta.



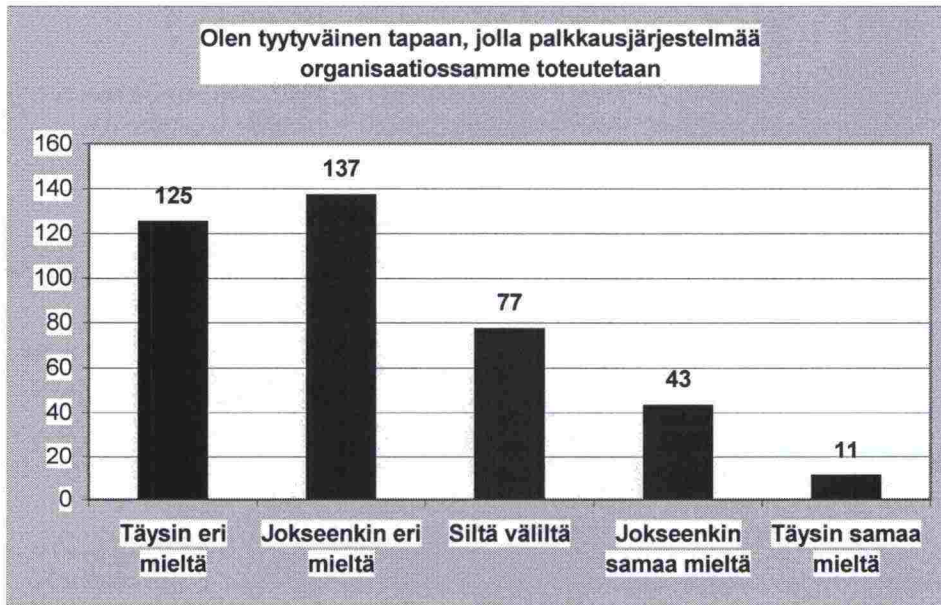
#### Kun työpaikallani tehdään päätöksiä, esimiehet...

- |  |   |
|--|---|
| 1 Pitävät johdonmukaisesti kiinni sovituista menettelytavoista           | 7 Toimivat reilusti   |
| 2 Eivät suosi ketään   | 8 Kohtelevat työntekijöitä arvostavasti                           |
| 3 Eivät tavoittele vain omaa etuaan                                      | 9 Kunnioittavat kaikkien työntekijöiden oikeuksia                 |
| 4 Ottavat kaikkien näkemykset huomioon                                   | 10 Viestivät aitoa kiinnostusta työntekijöiden näkemyksiä kohtaan |
| 5 Keräävät tarkkaa tietoa päätösten tueksi                               | 11 Eivät valehtele tai pimitä tietoa                              |
| 6 Jättävät mahdollisuuden korjata virheellisiksi osoittautuvat päätökset |   |

#### Kuva 5 Korvaukseen tyytymättömien ja tyytyväisten työntekijöiden arviot esimiesten päätöksentekotavasta (1 = Täysin eri mieltä... 5 = Täysin samaa mieltä).

Esimiesten toimintatapa vaikuttaa myös ilmapiiriin. Vastaajat, jotka kokevat Columbus-järjestelmän heikentävän ilmapiiriä, arvioivat esimiesten päätöksentekotavan epäoikeudenmukaisemmaksi ja ovat myös tyytymättömämpiä saamaansa korvaukseen.

Columbus-palkkausjärjestelmän täysipainoiseen käyttöönottoon ei ole ollut mahdollisuutta ja useat asiat ovat jääneet tavoitetasolle. Melkein 70 % vastaajista ei ole tyytyväisiä tapaan, jolla palkkausjärjestelmää Tiehallinnossa toteutetaan (kuva 6). Kyselyssä ja haastatteluissa ongelmakohtina korostuivat Columbus-järjestelmään kuuluvat tehtävän vaativuuden arviointi ja henkilökohtaisen suoriutumisen arviointi.



Kuva 6 Olen tyytyväinen tapaan, jolla palkkausjärjestelmää organisaatiossamme toteutetaan

#### 4.4.1 Tehtäväkuvaus

Tehtävien vaativuusarviointi pohjautuu tehtäväkuvaukseen. Suurin osa vastaajista on tehnyt tehtäväkuvauksen itse ja käynyt sen esimiehen kanssa läpi. Tehtäväkuvausten koetaan pysyneen melko hyvin ajan tasalla ja niihin ollaan melko tyytyväisiä. Vähän yli puolet vastaajista kertoo, että tehtäväkuvausta päivitetään tuloskeskusteluissa.

*"Kuvaus vastaa hyvin tehtäviäni."*

Vaikka tehtäväkuvauksista on pyritty tekemään vertailukelpoisia, ei tässä ole vielä täysin onnistuttu. Vastaajat toivat esiin, että samoissa tehtävissä työskentelevillä on erilaisia tehtäväkuvauksia. Osa vastaajista on tyytymättömiä tehtäväkuvaukseensa siksi, että he ovat joutuneet tyytymään kollegalle tehtyyn tehtäväkuvaukseen.

*"Jokainen ryhmässä tekee samoja töitä, mutta tehtäväkuvaukset ovat erilaiset." "Samoista tehtävistä täysin erilaisia tehtäväkuvauksia ja jopa selviä virheitä."*

*"Kollegoille oli sovittu jo aiemmin ja sen piti kelvata minullekin."*

Työntekijät toivat esiin, että he joutuvat tekemään tehtäviä, jotka eivät sisälly tehtäväkuvaukseen. Tämä johtuneen osittain siitä, että tehtäväkuvaukseen ei ole mahdollista sisällyttää kaikkia yksittäisiä työtehtäviä ja osittain siitä, että joidenkin työntekijöiden tehtäväkuvaukset ovat jääneet päivittämättä. Jotkut ovat sitä mieltä, että kaikkia tehtäviä ei edes kannata kirjata sillä se laskisi tehtävien vaativuusarviota. Käytännöt vaihtelevat ja kaikille työntekijöille ei ole selvää, kuinka tarkasti tehtäväkuvaus pitäisi laatia.





*"Paljon aikaa kuluttava pienempi tehtäväsälä ei näy kuvauksessa mitenkään. Siinähan pyydetään kirjaamaan vain päätehtävät."*

*"Tehtäväkuvaukseen ei ole puututtu vuosiin. Tarvetta olisi kuitenkin ollut."*

#### 4.4.2 Tehtävien vaativuusarviointi

Yleisesti tehtävien vaativuusarviointien koetaan pysyneen melko hyvin ajan tasalla. Joidenkin työntekijöiden kohdalla vaativuusarviointi on kuitenkin jäänyt tekemättä, vaikka tehtävät olisivat olennaisesti muuttuneet.

Tehtävän vaativuusarvioinnin pitäisi kohdistua tehtävän vaativuuteen, ei tehtävähaltijan kykyihin tai suoriutumiseen. Kolmasosa vastaajista on sitä mieltä, että arvioitava henkilö vaikuttaa vaativuusarviointeihin. Erityisesti tuotiin esiin, että arvioijan oma koulutus- ja kokemustausta sekä mieltymykset vaikuttavat hänen arvostuksiinsa. Tätä mieltä olivat erityisesti korvaukseen tyytymättömät työntekijät. Työntekijät toivovat, että vaativuus pisteytykset tehtäisiin yhteistyössä esimiehen ja Columbus-yhteyshenkilön kanssa.

*"Järjestelmä toimii teoriassa hyvin mutta vanha kunnon pärstäkerroin elää ja voi hyvin."*

*"Pisteytyksessä tulisi pisteyttää tehtävä eikä tehtävää hoitavaa henkilöä."*

Kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan, suosiiko vaativuus pisteytys heidän mielestään jotakin tiettyä ryhmää. Vastaukset olivat eri suuntaisia. Alemman koulutuksen saaneet olivat sitä mieltä, että vaativuus pisteytys suosii korkeakoulutuksen saaneita. Avoimissa vastauksissa osa toivoi koulutuksen voimakkaampaa painotusta ja osa vähempää painotusta. Selkeänä viestinä voitaisiin pitää sitä, että asiantuntijatehtäville kaivattiin enemmän arvostusta. Esimiesaseman koettiin korostuvan asiantuntijatehtävien kustannuksella.

Eri yksiköissä tehtyjen vaativuusarvioiden ei koeta olevan vertailukelpoisia keskenään (noin 70 % vastaajista). Työntekijät kaipaavat enemmän tietoa ja keskustelua yksiköiden välille, jotta yksikköjen välisiä vaativuusarvioiden eroja saataisiin tasattua.

Esimiehet ovat eri mieltä siitä, onko tehtävän vaativuudenarviointi helppoa vai ei. Miehet arvioivat vaativuudenarvioinnin helpommaksi kuin naiset. Yhtä mieltä esimiehet ovat siitä, että vaativuudenarviointi helpottaa palkan määrittelyä. Esimiehet pitävät vaativuusarviointia tasapuolisempana ja oikeudenmukaisempana kuin työntekijät.





#### 4.4.3 Henkilökohtaisen suoriutumisen arviointi

Käyttöönottovaiheessa Columbus-palkkausjärjestelmä loi työntekijöille odotuksia siitä, että omalla suorituksella on mahdollista vaikuttaa ratkaisevasti omaan palkkaan. Käytännössä näin ei kuitenkaan ole käynyt, mikä on aiheuttanut suuren pettymyksen.

*"Suoritusarviointi on osa kehityskeskustelua, joka sivuutetaan sanomalla: palkka on se mikä on, ei ole mistä jaettaisiin lisää!"*

*"Henkilökohtainen osa eli lärvilisiä on liian suuri ja sen toteuttamiseksi ei ole varoja, joten se on suurimmalta osaltaan arvoton lisä."*

Suurin osa vastaajista ilmoittaa, että suoriutumisen arviointi on toistettu säännöllisesti tuloskeskustelujen yhteydessä. Huolestuttavaa on kuitenkin se, että osa vastaajista kertoo, että suoriutumisen arviointia ei toisteta säännöllisesti ja että vastanneista lähes kolmenkymmenen työntekijän suoriutumista ei ole arvioitu lainkaan.

*"Suoriutumisen arviointi tehdään, kun jostain tulee päivämäärä mihin mennessä se on tehtävä."*

Yleisesti työntekijät luottavat esimieheen suoriutumisensa arvioinnissa ja suoriutumisen arviointi koetaan jopa oikeudenmukaisemmaksi kuin tehtävien vaativuusarviointi. Korvaukseen tyytymättömien ja tyytyväisten välillä on kuitenkin selvä ero. Korvaukseen tyytymättömät työntekijät luottavat esimieheen suorituksen arvioinnissa vähemmän ja kokevat arvioinnin epäoikeudenmukaisemmaksi kuin korvaukseen tyytyväiset työntekijät. Neljäsosa vastaajista on sitä mieltä, että suoriutumisen arvioinnissa ei kohdella kaikkia tasapuolisesti. Näin ajattelevat erityisesti ne vastaajat, jotka ovat tyytymättömiä samaansa korvaukseen.

*"Tasapuolisuutta niin, että jokaisen työpanos huomattaisiin ja sellaisillakin työntekijöillä, jotka eivät pidä ääntä tekemisistään, voisivat saada joskus palkankorotuksen."*

Esimiehet kokevat, että heillä on riittävät taidot työntekijöiden suoritusten arviointiin. Työntekijöiden suorituksen arviointia ei kuitenkaan pidetä helppona. Esimiehet kertovat, että suoriutumisen arviointia on vaikea muuttaa alaspäin. Suoriutumisarvioinnin pisteytystä pidetään liian pikkutarkkana.

*"Esimieheni on saanut ohjeet, että suoriutumisen arviointia ei saa muuttaa. Tämä vei pohjan koko hommalta."*

*"Järjestelmä ei toimi, koska henkilökohtainen pisteytys asetetaan etukäteen tiettyyn keskiarvoon. Joka tapauksessa ilmoitetaan, että rahaa ei ole henkilökohtaisesta pisteytyksestä mahdollisesti tulevaan palkkioon."*

## 5 Yhteenveto

Sekä haastattelut että kysely osoittivat, että henkilöstö on tyytymätön siihen, miten Columbus-palkkausjärjestelmää sovelletaan. Lisäksi siirtyminen vanhasta palkkausjärjestelmästä uuteen sekä tietotekniikan ja organisaatiouudistusten tuomat työn ja työtapojen uudistukset lisäävät tyytymättömyyttä. Tyytymättömyyden selittäjät on koottu yhteenvetokuvaan. Huono palkkausjärjestelmän soveltaminen näkyy parhaiten seuraavissa asioissa:

- Henkilön työtehtävien kuvaus ei pysy ajantasalla.
- Vaativuusarviointia ei koeta oikeudenmukaiseksi
- Henkilön suoriutumisen arviointia ei tehdä kunnolla.
- Vaikka arviointi tehtäisiin hyvin, sillä ei ole vaikutusta palkkaan Columbus-järjestelmän määrittelemällä tavalla, koska Tiehallinnon palkanmaksuvarat eivät sitä salli.
- Columbus-palkkausjärjestelmä sinänsä voi olla hyvä, mutta Tiehallinnon tapauksessa on puettu liian suuret housut jalkaan, jolloin eteneminen vaikeutuu. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että järjestelmän luomiin odotuksiin ei voida vastata.

Huonosta soveltamisesta ei tarvitse syyttää esimiehiä, vaikka se ensikädessä heistä onkin kiinni. Esimiesten kannalta heille on annettu työkalu, jonka käyttöä rajoitetaan. Pitkävartisella lapiolla on hankala kaivaa ahtaassa kuopassa. Silloin työkalua saatetaan käyttää toisin kuin se on suunniteltu toimivan. Koska suoriutumisen arvioinnilla ei pystytä vaikuttamaan palkkaan, pitää sama vaikutus hakea palkkaluokkaa muuttamalla. Tässä on seurauksena se, että ihmiset ovat aina luokkansa alapäässä. Henkisesti ei ole mukavaa olla alarajalla, joten tyytymättömyys pääsee kasvamaan hyvänkin kohtelun jälkeen.

Jos Columbusta halutaan kehittää edelleen, pitäisi sen rakennetta ja sääntöjä muokata siten, että esimiehet voivat täysimääräisesti hyödyntää sen suomaa mahdollisuutta johtamisen ja palkitsemisen välineenä. Riippumatta siitä, kehitetäänkö Columbusta, kannattaa muistaa se, että esimiehet ovat aina avainasemassa palkitsemisjärjestelmien käyttäjinä. Siksi esimiesten tietojen ja taitojen kehittyminen pitää turvata.

Tässä annettu selitys tyytymättömyyteen työstä saatuun korvaukseen on tuttu monista muistakin yrityksistä. Hyväkin järjestelmä kirvoittaa tyytymättömyyttä, jos sitä ei pystytä tai osata käyttää oikein. Kokemustemme mukaan yleisin puute palkitsemisjärjestelmien johtamisessa onkin siinä, että järjestelmän virheellisen käytön aiheuttamia ongelmia yritetään ratkaista pelkästään järjestelmää tai sen rakennetta vaihtamalla. Parempaan tulokseen voidaan päästä, jos järjestelmää ja sen käyttämistä suunnitellaan yhdessä sen käyttäjien kanssa ja otetaan jo alussa huomioon käytännön rajoitukset ja sovitaan, miten niiden kanssa menetellään ja pidetään huoli kaikkien esimiesten järjestelmän soveltamiseen liittyvistä tiedoista ja taidoista.

Tiehallinnolla on hyvät edellytykset edetä edellä mainitulla tavalla, koska tämän raportin pohjalta on mahdollista lähteä yhdessä pohtimaan parannuskeinoja ja Columbuksen kehittämisryhmä on jo olemassa. Yhteenvetokuvassa esitettyjä asioita parantamalla voidaan saada hyviä tuloksia aikaiseksi.



## Liite 1

### Columbus-palkkausjärjestelmä

Tiehallinnossa virkasuhteisiin sovelletaan Columbus-palkkausjärjestelmää.

Columbus-palkkausjärjestelmä muodostuu:

- tehtävien vaativuuksiin perustuvasta palkasta sekä
- henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuvasta henkilökohtaisesta palkanosasta.

Tehtävien vaativuus määritellään Columbus-vaativuusarviointijärjestelmän periaatteiden mukaisesti. Tehtävien vaativuusarviointi kohdistuu tehtävän vaativuuteen, ei tehtävänhaltijan kykyihin tai suoriutumiseen. Esimiehen toimesta vaativuustason muutokset arvioidaan kerran vuodessa ja silloin, kun tehtävät olennaisesti muuttuvat. Vaativuustason määrittämistä varten toimihenkilö ja esimies laativat yhdessä toimihenkilön tehtäväkuvauksen. Esimies ja Columbus-palkkausjärjestelmän vastuuhenkilö suorittavat vaativuusarvioinnin, jonka perusteella päätetään vaativuustaso. Toimihenkilöllä on oikeus saada oman toimensa vaativuusarviointitiedot. Tehtävien vaativuuden perusteella suoritetaan vähintään vaativuustason alarajan mukainen palkka.

Henkilökohtainen suoriutuminen arvioidaan Columbus-suoritusarviointijärjestelmän periaatteita noudattaen Arvioinnissa otetaan huomioon viisi tekijää: tuloksellisuus, vastuuntunto, yhteistyötaidot, ammattitaito ja kehittäminen. Henkilökohtaisen suoriutumisen arvioinnin tekee lähin esimies esimiehen ja toimihenkilön välisen tuloskeskustelun yhteydessä vähintään kerran vuodessa. Arvioinnin perusteella esimies tekee tarvittaessa esityksen toimihenkilön henkilökohtaisen palkanosan tarkistamiseksi. Toimihenkilöllä on oikeus saada henkilökohtaisen suoriutumisen arviointitiedot ja niiden perusteet. Uuden toimihenkilön henkilökohtaisen suoriutumisen arviointi tehdään viimeistään puolen vuoden kuluttua siitä, kun hän on tullut tielaitoksen palvelukseen.

Suoriutumisen perusteella määräytyvä palkkataso (palkkakolmannekset vaativuusryhmän sisällä) on vielä tavoitteellinen. Tavoitteena on, että n. 30 % toimihenkilöistä sijoittuu ensimmäiseen, 50 % toiseen ja 20 % ylimpään palkkakolmannekseen.



## **Liite 1**

### **Tiehallinnon tulospalkkiojärjestelmä 2001**

Tulospalkkiojärjestelmällä palkitaan Tiehallinnolle asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Tavoitteena on parantaa toiminnan tuottavuutta ja tuloksellisuutta sekä yhteistoimintaa. Tulospalkkion edellytyksenä on Tiehallinnon tulostavoitteiden saavuttaminen, liikenne- ja viestintäministeriön asettamien tavoitteiden toteutuminen sekä perustehtävistä suoriutuminen. Tulospalkkion enimmäismäärä on 5 % tulospalkkion piiriin kuuluvien henkilöiden ko. vuoden bruttopalkkasummasta.

Tiepiirien ja keskushallinnon tulostavoitteet määritellään Tiehallinnon sisäisillä tulossopimuksilla. Tulosityksiköitä ei tulospalkkiojärjestelmässä verrata toisiinsa, vaan jokaisen tulosityksikön tulosta arvioidaan sille asetettujen tavoitteiden perusteella.

Tulospalkkio on suhteellinen osuus henkilökohtaisesta bruttopalkasta. Yksittäisen henkilön saama tulospalkkion voi olla enintään 5 % vuosipalkasta. Edellytyksenä on, että henkilö on ko. vuonna ollut laitoksen palveluksessa yli kuusi kuukautta ja on vuoden lopussa edelleen laitoksen palveluksessa.

### **Pikatulospalkkio**

Esimiehillä on mahdollisuus palkita ryhmiä tai henkilöitä erittäin hyvästä suorituksesta pikapalkkiolla, jonka suuruus on enintään 1000 markkaa. Palkkion esittää esimies ja siitä päättää tiepiirissä tiejohtaja ja keskushallinnossa johtaja. Palkkion voi henkilö saada korkeintaan kaksi kertaa vuodessa.