

Helsinki University of Technology
Laboratory of Work Psychology and Leadership
Report 2007/5
Espoo 2007

UPJ yliopistomaailmassa

Teknillisen korkeakoulun ja Joensuun yliopiston henkilöstön
näkemyksiä ja kokemuksia keväällä 2007

Aino Salimäki ja Annika Holmborg

Helsinki University of Technology
Department of Industrial Engineering and Management
Laboratory of Work Psychology and Leadership
P.O. Box 5500
FIN-02015 HUT
Finland
Phone: +358 9 451 2846
Fax: +358 9 451 3665
Internet <http://www.tuta.tkk.fi>

ISBN 978-951-22-9127-4 (print)
ISBN 978-951-22-9128-1 (electronic)
ISSN 1459-8035 (print)
ISSN 1795-8857 (electronic)

Monikko Oy
Espoo 2007

ESIPUHE

Tutkimus on osa pitkittäistutkimusta, jossa selvitetään miten työn vaativuuden ja suorittamisen arviointiin perustuva valtion palkkausjärjestelmä UPJ toimii yliopistoissa. Tässä vaiheessa tutkimukseen on osallistunut Teknillinen korkeakoulu ja Joensuun yliopisto. Teknillisessä korkeakoulussa tutkimus aloitettiin vuonna 2005, ennen kuin uusi järjestelmä oli otettu käyttöön¹. Käsillä olevassa raportissa esitellään eräitä keskeisiä tuloksia tutkimuksen toisesta vaiheesta keväältä 2007. Tutkimus jatkuu myös niin sanotun siirtymävaiheen jälkeen.

Kiitämme tutkimukseen osallistuneita ja tutkimuksessa avustaneita. Erityisesti kiitämme Joensuun yliopiston henkilöstöjohtaja Jouni Kekälettä ja Teknillisen korkeakoulun hallintojohtaja Esa Luomalaa sekä UPJ-projektipäällikkö (nyk. vs. tuotantotalouden osaston hallintopäällikkö) Minna Tevää. Palkkatietojen toimittamisesta kiitämme osastosihteeri Jaana Juntusta TKK:sta ja korkeakoulusihteeri Hannele Holopaista JOY:sta. **Tutkimuksen ovat rahoittaneet Opetusministeriö ja Valtion työmarkkinalaitos.** Kiitokset neuvotteleva virkamies Pentti Tuomiselle ja valtion työmarkkinajohtaja Teuvo Metsäpellolle sekä opetusneuvos Juhani Dammertille.

Kiitos hankkeen tukemisesta kuuluu Ohio State Universityn professori Robert L. Henemanille ja erityisesti Teknillisen korkeakoulun professori Matti Vartiiaiselle.

Tutkimustuloksia hyödynnetään tämän raportin lisäksi Annika Holmborgin psykologian pro gradu -tutkielmassa ”*UPJ yliopistomaailmassa rooliteorian näkökulmasta*” ja Aino Salimäen työpsykologian ja johtamisen väitöskirjassa². Tutkimuksen on suunniteltu jatkuvan myös vuonna 2009.

Kiittäen,

22.11.07

Aino Salimäki ja Annika Holmborg

¹ Tutkimusta rahoittivat Teknillinen korkeakoulu ja Teknillisen korkeakoulun tukisäätiö.

² Väitöskirjan rahoittajat: Helsingin sanomain 100-vuotissäätiö, Jenny ja Antti Wihurin rahasto, Suomen Akatemia, Teknillisen korkeakoulun tukisäätiö ja Työsuojelurahasto.

TIIVISTELMÄ

Tekijät: Aino Salimäki ja Annika Holmborg		
Työn nimi: UPJ yliopistomaailmassa: Teknillisen korkeakoulun ja Joensuun yliopiston henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia keväällä 2007		
Sivumäärä: 67 sivua + liitteet 9 sivua	Päiväys: 27.10.07	Työn sijainti: Tuotantotalouden osasto
<p>Henkilöstön kokemuksia uudesta palkkausjärjestelmästä (UPJ) tutkittiin kahdessa yliopistossa, Teknillisessä korkeakoulussa ja Joensuun yliopistossa keväällä 2007. Raportissa pyritään vastaamaan kolmeen tutkimuskysymykseen: 1) Miten yliopistohenkilöstö kokee UPJ:n? 2) Mitä hyötyjä ja haasteita UPJ:ssa koetaan olevan? 3) Miten palkkausjärjestelmällä voidaan tukea yliopistojen johtamista?</p> <p>Aineisto kerättiin internetkyselyn (n=247+248, vastausprosentti 50%), siihen yhdistetyn palkka-aineiston ja haastattelujen (n=20+20) avulla. Kyselyvastauksia verrattiin vuonna 2005 TKK:lta sekä kuudesta valtio-organisaatiosta kerättyyn aineistoon. Analysoimme, mitkä palkkausjärjestelmän keskeiset hyödyt ja haasteet olivat haastattelujen perusteella. Luokittelimme myös kyselyyn vastanneiden ehdotukset siitä, miten järjestelmää voisi kehittää.</p> <p>Raportissa todetaan, että palkankorotuksen perusteet ovat aiempaa selkeämmät uudessa palkkausjärjestelmässä. Yliopistohenkilöstön mielestä palkkaukseen liittyvät menettelytavat ovat kuitenkin huomattavasti epäjohdonmukaisempia kuin vanhassa järjestelmässä ja kuudessa vertailuorganisaatiossa. Suoriutumisen arviointiin perustuvaan palkanosaan ollaan merkitsevästi tyytyväisempiä kuin vaatavuusosaan.</p> <p>Yliopistoissa palkkapäätöksiin on vaikuttanut useita tekijöitä. Sen, miten organisaatio on hallinnoinut järjestelmää, koetaan olevan avainasemassa. Sen lisäksi vastaajat kokivat, että käsillä oleva budjetti on sanellut soveltamista. Myös arviointiryhmien organisaatiotason vaatavuustasojen yhdenmukaistaminen on näytellyt merkittävää roolia. Tässä järjestelmässä ei vastaajien mielestä ole ollut kysymys henkilökohtaisista palkkaneuvotteluista.</p> <p>Teknillisen korkeakoulun ja Joensuun yliopiston vastaajista noin puolet suhtautuu kielteisesti palkkausjärjestelmään. UPJ:lla koetaan olevan kielteisiä vaikutuksia erityisesti työyhteisön ilmapiiriin.</p> <p>Kyselyvastaajien mukaan palkkausjärjestelmän keskeinen kehittämiskohde on sen objektiivisuuden ja läpinäkyvyyden lisääminen. Vastauksista käy ilmi se, että palkan todelliset määräytymisperusteet ovat osin epäselvät henkilöstölle ja esimiehille. Toisaalta myös tietynlaista joustavuutta soveltamiseen toivottiin. Ensinnäkään järjestelmässä ei pystytä useiden vastaajien mielestä riittävästi huomioimaan erityisosaamista tai huippusuoriutumista. Toinen syy, miksi joustavuutta toivottiin, on se tosiasia, että eri yksiköiden palkanmaksukyky ja rekrytointimarkkinat vaihtelevat erityisesti siellä missä ulkopuolisen rahoituksen osuus on suuri.</p> <p>Henkilökohtaisen palkanosan soveltamisen keskiarvotavoite on vastaajien mielestä vähentänyt järjestelmän kannustavuutta ja vastaavuutta todellisuuteen. Sen lisäksi takuupalkkaa saavien suhteellisen suuri osuus (järjestelmästä riippuen noin 20-33% henkilöstöstä on takuupalkalla) ei ole varmastikaan omiaan lisäämään järjestelmän kannustavuutta.</p> <p>Pohdimme lopuksi yliopistojen palkkausjärjestelmän haasteita, joista yksi keskeisistä on järjestelmän soveltamisen selkeä kytkentä organisaation johtamiseen, tavoitteisiin ja henkilöstöstrategiaan. Palkkausta on uudistettu ennen organisaatiomuutosta, eli ennen tietoa siitä, mitä johtamiselta halutaan ja millä keinoin henkilöstöstrategiaa uusitaan. Yksi keskeisimmistä kysymyksistä on sen selventäminen, mistä organisaatiossa halutaan maksaa, ja näin ollen, mitkä ovat ne tulokset, joiden perusteella työntekijöitä halutaan sitouttaa.</p>		

SAMMANDRAG

Författare: Aino Salimäki och Annika Holmborg		
Arbetets namn: Det nya lönesystemet på universiteten: Personalens erfarenheter och synpunkter på Tekniska högskolan och Joensuu Universitet under våren 2007		
Sidor: 67 sidor + bilagor 9 sidor	Datum: 27.10.07	Avdelningen för produktionsekonomi

Personalens erfarenheter om det nya lönesystemet (kallad UPJ) undersöktes inom två universitet dvs. på Tekniska högskolan och i Joensuu Universitet under våren 2007. Rapportens mål är att svara på tre frågor 1) Vilka erfarenheter har personalen om det nya lönesystemet? 2) vilka fördelar och utmaningar anses det nya lönesystemet medföra? 3) Hur kan man stöda styrningen i universiteten med det nya lönesystemet?

Data insamlades via en Internet enkät (n=247+248, svarsprocent 50%), som kombinerades med lönedata och intervjuer (n=20+20). Enkätsvaren jämfördes med data som insamlats 2005 från TH samt sex övriga statliga organisationer. Vi analyserade de centrala fördelarna och utmaningarna med det nya lönesystemets implementation på basen av intervjuerna. Vi klassificerade även respondenternas förslag om utveckling av systemet.

I rapporten konstateras att löneförhöjningarnas grunder är mera klara i det nya lönesystemet. Personalen på universiteten anser dock att förfaringssätten är betydligt mera inkonsekventa i det nya systemet än i det gamla och även jämfört med de sex övriga statliga organisationerna. Man är betydligt nöjdare med den del av belöningen som baserar sig på personlig prestation än på den del som baseras på kompetensen.

Lönebesluten i universiteten påverkas av många faktorer. Sättet på vilket organisationen administrerar systemet, anses vara i nyckelposition. Dessutom ansåg svararna att den tillgängliga budgeten hade påverkat tillämpningen. Även en standardisering av evalueringsgruppernas kompetensnivåer har haft en stor inverkan på det slutliga resultatet enligt svararna. I detta system är det inte frågan om personlig löneförhandling enligt svararna.

Cirka hälften av svararna på TH och Joensuu Universitet förhåller sig negativt till det nya lönesystemet. Det anses inverka negativt speciellt på arbetsplatsklimatet.

Enligt enkäten är belöningsystemets centrala utvecklingsmål att öka dess objektivitet samt genomskinlighet. Det framgår av svaren att de egentliga grunderna för fastställandet av lönen är delvis oklara för personalen och förmännen. Å andra sidan önskade man flexibilitet i tillämpningen. Framförallt kan man inte enligt flera svarare ta tillräckligt i beaktandet specialkunnande eller exceptionellt bra kunnande. En annan orsak, varför man ville ha flexibilitet var de fakta att enheternas förmåga att betala löner samt att rekrytera varierar speciellt för dem som har en stor utomstående finansiering från företag etc.

Det genomsnittliga målet för tillämpningen av den personliga lönedelen har enligt svararna minskat systemets uppmuntringseffekter och motsvarighetseffekter i verkligheten. Dessutom påverkas uppmuntringseffekten av att andelen av dem som får garantilön är rätt så stor (beroende på systemet ca 20-33% av personalen).

Vi diskuterar även de utmaningar systemet har. En av de centralaste är kopplingen mellan systemet och styrningen, samt med organisationens mål och med personalstrategin. Lönesystemet har förnyats innan organisationsförändringen, dvs. innan vetskaper om hur man vill styra och medvilka medel man kommer att förnya personalstrategin. En av de centrala frågorna är att utreda, för vad man är beredd att betala och vilka är kriterierna med vilka organisationen vill attrahera och bibehålla sina medarbetare.

ABSTRACT

Authors: Aino Salimäki ja Annika Holmborg		
Title: The new salary system "UPJ" at universities: Personnel perceptions and experiences from Helsinki University of Technology and University of Joensuu in spring 2007		
Number of pages: 67 pages + appendix 9 pages	Date: 27.10.07	Library location: Department of Industrial Engineering and Management
<p>Personnel experiences of the recently implemented salary system (often referred to as UPJ) were studied during spring 2007 at two universities: Helsinki University of Technology and University of Joensuu. The report addresses three research questions: 1) How does the personnel perceive the new salary system? 2) What kind of benefits and challenges do the employees identify concerning the implementation of the salary system? 3) How could the salary system be applied to support leadership practices at universities?</p> <p>The data were collected via an internet survey (n=247+248, response rate 50%) that was combined with records-based pay data, and interviews (n=20+20). The survey responses were compared with the data collected in 2005 from Helsinki University of Technology and six other governmental organizations. We summarized the major advantages and challenges experienced by the interviewees. Then, we categorized the suggestions provided by the survey respondents on how to improve the application of the system.</p> <p>According to the surveyed university personnel, the bases for pay increases are on average clearer now than they were in the old system. However, the pay distribution procedures are perceived as less consistent now at universities than they were in the old system, and compared with the experiences of the governmental personnel from six organizations. The respondents were significantly more satisfied with the person-based pay established by performance appraisal than with the job-based pay which is based on job evaluation.</p> <p>At universities, there have been several actors and factors that have had seminal influence on the pay decisions beyond the employee and his/her supervisor. The way the university has administered the pay system has demonstrated to have most influence. Aligned with that, the respondents experienced that the pay budget has influenced the decisions significantly. The standardization process carried out by the assessment groups (consisting of employee and employer representatives) has also been perceived as highly influential.</p> <p>About half of the respondents from Helsinki University of Technology and University of Joensuu had an overall negative attitude towards the salary system. Respondents experienced that it has had a negative effect especially on the working climate.</p> <p>The open-ended responses implied that one of the most central development areas is to increase objectivity and transparency in the pay decisions. The responses imply that the bases for decisions were to some degree unclear for the personnel as well as supervisors. However, also a degree of flexibility in the pay practice was hoped for. First, according to the respondents, exceptional skills and top performance could not be sufficiently recognized by the pay system. The other reason why flexibility is desired is the fact that the ability to pay employees varies between departments and is situation specific. Also recruitment markets vary between the departments, especially where the proportion of external funding is high.</p> <p>The imperative to adhere to a certain mean in performance appraisal points has decreased the incentive effect, and perceived correspondence between pay and reality. The incentive effect is also decreased due to the fact that a large proportion of personnel receive so called guaranteed pay (depending on the system 20-33%).</p> <p>The report discusses that the implementation of the new system has missed a salient alignment between the salary system and the leadership in the organizations, its objectives and personnel strategy. The pay reform can be considered as a "lead" system of the ongoing structural changes, and forthcoming changes to personnel strategy at the universities. One of the most central tasks remains to clarify what the organization wants to pay for. Accordingly, what are the criteria according to which the organization wants to attract and retain its employees?</p>		

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO	1
<i>UPJ: Työn vaativuuden ja suoriutumisen arviointiin perustuva palkkaus</i>	1
UPJ:n historiaa	3
Siirtymäkausi	6
Takuupalkka	7
Työn vaativuuden arviointi	7
Henkilökohtainen palkanosa	8
Markkinalisän soveltaminen Teknillisessä korkeakoulussa	8
Menettely rekrytointitilanteessa	9
<i>UPJ:n valmistelu vuonna 2005 Teknillisessä korkeakoulussa</i>	9
2. TUTKIMUS VUONNA 2007	15
<i>Tutkimuksen tavoitteet</i>	15
<i>Tutkimuksen toteutus</i>	15
<i>Vastaajien kuvaus</i>	16
Teknillisen korkeakoulun vastaajat	17
Joensuun yliopiston vastaajat	18
<i>Kato-analyysi</i>	19
<i>Haastateltujen kuvaus</i>	22
Teknillisessä korkeakoulussa haastatellut	22
Joensuun yliopistossa haastatellut	23
3. MENETELMÄT	24
<i>Kyselymittarit</i>	24
<i>Palkka-aineisto</i>	26
<i>Haastattelujen teemat</i>	26
<i>Aineiston analyysi</i>	27
4. TULOKSET	28
<i>Tutkimuskysymys 1: Miten yliopistohenkilöstö kokee UPJ:n?</i>	28
Palkkausjärjestelmän ja tavoitteiden tuntemus	28
Arvioinnit	29
Palkkapäätökseen vaikuttavat tahot	29
Tyytyväisyys palkkaan ja uuteen palkkausjärjestelmään	30
Asenne UPJ:ta kohtaan	32
Sitoutuminen ja motivaatio	36
<i>Tutkimuskysymys 2: Mitä hyötyjä ja haasteita UPJ:ssa koetaan olevan?</i>	40
UPJ:n hyödyt	40
UPJ:n haasteet	41
UPJ:n kehitysideat	42
<i>Tutkimuskysymys 3: Miten palkkausjärjestelmällä voidaan tukea yliopistojen johtamista?</i>	48
Yliopisto muutoksessa	48
1. Palkkauksen tasapuolisuus vs. kannustavuus	51
2. Yliopistojen palkkakilpailukyky	53
3. Strategiset linjaukset resurssien kohdentamisesta	54
4. ja 6. Urakehitys yliopistoissa	55
7. ja 8. Yliopiston strateginen johtaminen vs. paikallinen esimiestyö	56
9. Suoriutumispaineet tämän päivän yliopistoissa	56
5. ja 10. Pitkäjänteinen kehittämistyö ja monitieteellisen yhteistyön tukeminen	58
5. LOPUKSI	59
Uudistuksen ”voittajat”	61
Tutkimuksen rajoituksista ja jatkumisesta	64

1. Johdanto

Tässä raportissa tarkastellaan Teknillisen korkeakoulun ja Joensuun yliopiston palkkausjärjestelmäuudistuksen vaikutuksia keväällä 2007. Käsillä oleva tutkimus on jatkoa keväällä 2005 Teknillisessä korkeakoulussa alkaneelle tutkimushankkeelle. Vuonna 2005 selvitettiin henkilöstön näkemyksiä UPJ:n mahdollisuuksista ja haasteista. Kokemukset rajoittuivat tuolloin ensimmäiseen "harjoituskierrokseen", joka käytiin ennen järjestöjen ja työnantajan välisiä palkkaneuvotteluja. Tässä raportissa selvitetään kahden yliopiston henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia uudehkosta palkkausjärjestelmästä, jota kutsutaan UPJ:ksi (uusi palkkausjärjestelmä).

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää:

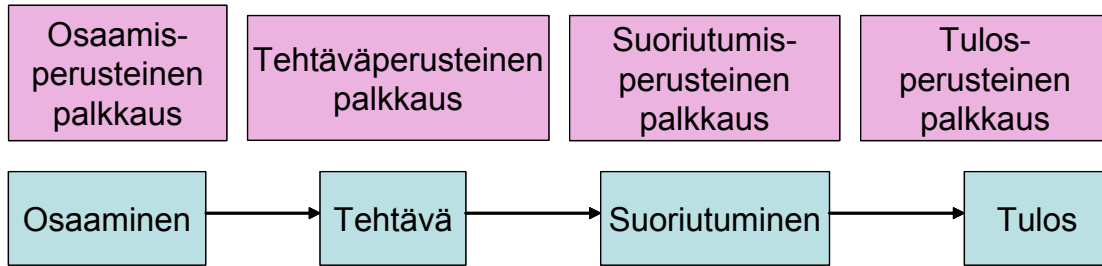
1. *Miten yliopistohenkilöstö kokee UPJ:n?*
2. *Mitä hyötyjä ja haasteita UPJ:ssa koetaan olevan?*
3. *Miten palkkausjärjestelmällä voidaan tukea yliopistojen johtamista?*

Raportti etenee siten, että ennen tulosten esittelyä kuvataan lyhyesti palkkausjärjestelmäuudistuksen tausta ja sen tavoitteet valtiosektorilla ja yliopistoissa. Seuraavaksi kerrataan vuonna 2005 tutkimuksen jäljiltä avoinna olleet kysymykset. Sitten esitellään tutkimuksen aineisto ja menetelmät. Tulosluku on jaoteltu tutkimuskysymyksittäin. Tutkimuskysymysten 1 ja 2 perässä on yhteenvedo vastauksesta ko. tutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymyksen 3 kohdalla pohdimme vuonna 2005 avoinna olevien kysymysten nykytilaa. Lopuksi pohdimme jatkotutkimusta.

UPJ: Työn vaativuuden ja suoriutumisen arviointiin perustuva palkkaus

Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmissä on useita palkitsemisperusteita, joita voidaan jaotella sen mukaan, tuleeko palkka osaamisen, tehtävän, siitä suoriutumisen vai sitä seuraavan tuloksen mukaan (kuva 1). Työntekijän kannalta merkityksellistä palkkauksessa on sen ennakoitavuus. Mitä enemmän palkkaus perustuu osaamisen ja tehtävän sijaan siitä suoriutumisen ja tuloksen arviointiin, sitä suurempi palkkauksen epävarmuus on. Työnantaja taas ei halua maksaa mistään, mikä ei näy organisaation tuloksessa lyhyellä tai pitemmällä tähtäimellä.

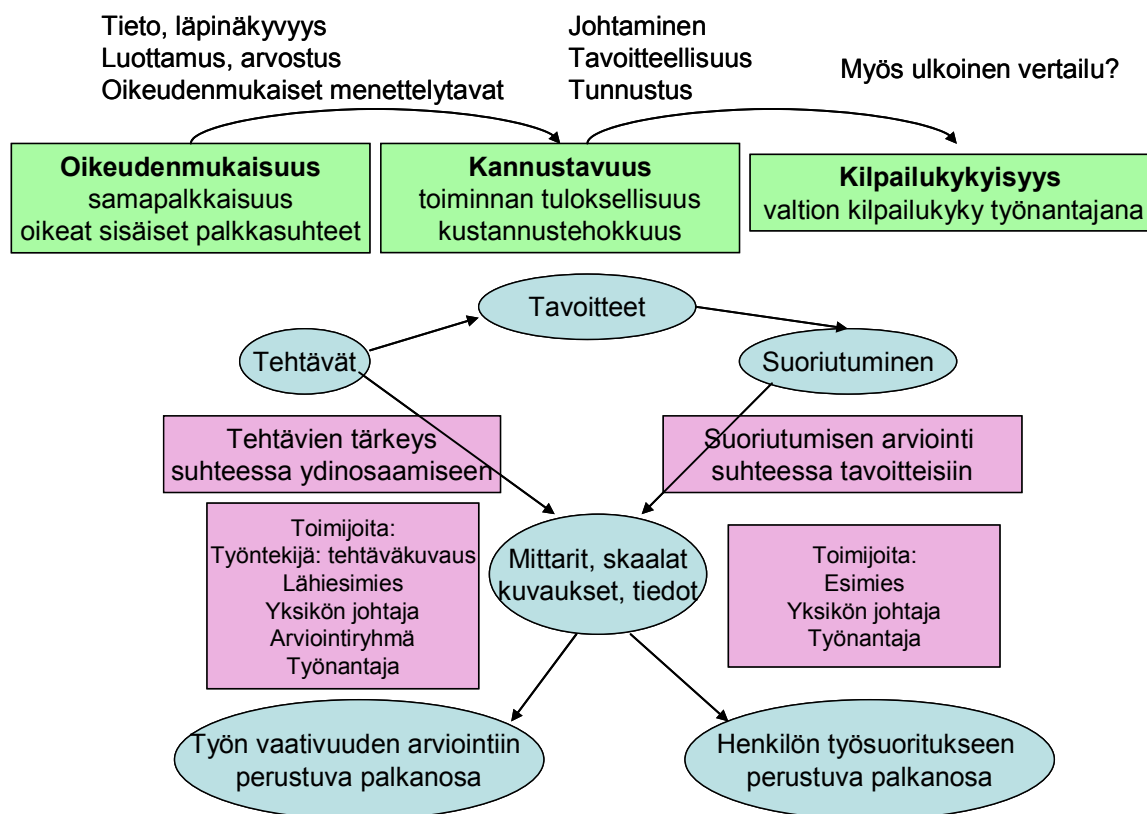
Jos palkkaus olisi täysin osaamisperusteista, se määräytyisi mm. suoritettujen tutkintojen, tai näyttökokeiden perusteella. Tehtäväperusteisessa palkkauksessa palkkataso määräytyy tehtävän suhteellisen arvon mukaan, henkilöstä riippumatta. Suoriutumiseen perustuvassa palkkauksessa arvioidaan erityisesti työn suorittamisen laatua. Puhtaasti tulosperusteinen palkkaus ottaa huomioon ainoastaan työn tulokset. Valtion organisaatioissa sovellettava palkkausjärjestelmä perustuu *tehtävän vaativuuden* osalta sekä tehtävään että siinä vaadittavaan osaamiseen. *Henkilökohtainen palkanosa* perustuu työn suorittustavan ja siitä seuraavan pääosin henkilötason työn tuloksen arviointiin esimiehen toimesta.



Kuva 1. Palkkaus voi perustua osaamiseen, tehtävään, siitä suoriutumiseen tai työn tuloksiin (Salimäki & Nylander, 2006 kuva 1 s. 3).

Työmarkkinalaitoksen vuonna 1992 julkaistussa palkkapolitiisessa ohjelmassa korostettiin, että uuden palkkausjärjestelmän tavoitteena on edistää *palkkauksen oikeudenmukaisuutta, parantaa yliopistojen palkkakilpailukykyä työnantajana, tukea henkilöstön osaamisen kehittymistä ja entistä vaativampiin tehtäviin hakeutumista, kannustaa henkilöstöä parempiin työsuorituksiin sekä kehittää ja parantaa esimiestyötä ja johtamista*. Valtion työmarkkinalaitoksen mukaan näiden tavoitteiden toteuttamista edistetään parhaiten porrastamalla palkat työn vaativuuden ja henkilökohtaisen työsuorituksen mukaan. Uuden palkkausjärjestelmän myötä palkan ei enää tule määräytyä virka-aseman ja senioriteetin mukaan, vaan vuosittain tapahtuva työn vaativuuden tarkastus yhdessä suoriutumisen arvioinnin kanssa määrittävät palkan.

Tehtävän vaativuuden arviointiin perustuva palkanosa perustuu paitsi henkilön työnkuvaukseen, myös sille, minkä arvon organisaatio tehtävälle määrittää. Suoriutumisen arviointiin perustuva palkanosa rakentuu sille, mitä kriteerejä ja mittareita arvioinnin perusteena käytetään, sekä sille millä tavoin henkilön työsuoriutumista arvioidaan suhteessa tavoitteisiin. Käytännössä järjestelmässä on useita toimijoita, joiden roolista palkkausjärjestelmän tavoitteiden saavuttaminen riippuu (kuva 2).



Kuva 2. UPJ:n keskeiset tavoitteet ovat oikeudenmukaisuus, kannustavuus ja kilpailukykyisyys. Näitä tavoitellaan kahden palkkakomponentin: työn vaativuuden ja henkilökohtaisen suorituksen arviointiin perustuvan palkanosan soveltamisen kautta (Salimäki & Nylander, 2006 kuva 20 s. 60).

UPJ:n historiaa

Yliopistojen arviointijärjestelmien kehittämistyö käynnistyi neljässä yliopistossa, Tampereen, Joensuun ja Kuopion yliopistoissa sekä silloisessa Lappeenrannan teknillisessä korkeakoulussa vuonna 1995. Kaupallisiin järjestelmiin perehdyttyään valmisteluryhmät päättivät rakentaa oman arviointijärjestelmän. Kokeiluyliopistoissa valmistellut ja kokeillut pisteytysmallit eivät kuitenkaan tuottaneet malleja, joiden pohjalta olisi voitu neuvotteluissa sopia etenemisestä. Opetusministeriö asetti asiaa pohtineiden työryhmien työn jälkeen neuvotteluryhmän, joka pääsi 1.11.2004 yhteisymmärryksen tehtävien vaativuuden ja henkilökohtaisen suoriutumisen arviointijärjestelmistä yliopistosektorilla.¹ Valtionhallinnossa tehtiin 14.12.2004 keskustason virka- ja työehtosopimus uuden palkkausjärjestelmän käyttöönotosta. Raskaan analyttisen pisteytyksen sijaan päädyttiin karkeampaan vaativuustasokarttaan, jonka perusteella kevään 2005 arviot tehtiin. Neuvotteluryhmä sai valmiiksi työn vaativuuden ja henkilökohtaisen suoriutumisen arviointijärjestelmät opetushenkilöstölle ja muulle henkilöstölle.

¹ Dammert & Kekäle (2004)

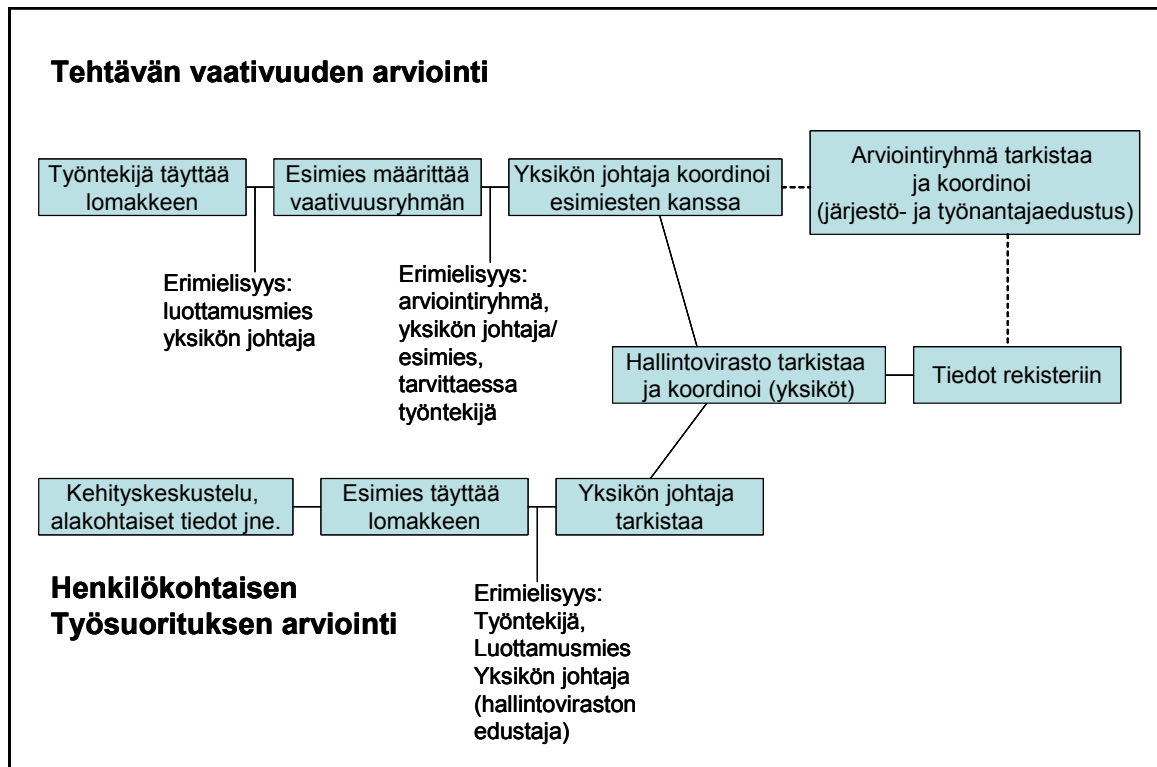
Yliopistoissa ja korkeakouluissa työtehtävät jaetaan yleensä kolmeen osaan: opetus, tutkimus ja tukitoiminnot. Uudessa palkkausjärjestelmässä erotettiin opetushenkilöstö ja muu henkilöstö toisistaan, mutta aluksi oli epäselvää, kumpaan järjestelmään tilaus-tutkimusta tekevät tutkijat sijoitettaisiin. Tutkijat muodostavat yhden suurimmista henkilöstöryhmistä erityisesti Teknillisessä korkeakoulussa. Koska tutkijoille ei luotu omaa järjestelmää, heidät sijoitettiin aluksi vaihtelevasti opetustyön määrän tai muun perusteen mukaan joko opetushenkilöstön järjestelmään tai muun henkilöstön järjestelmään. Valmisteluvaiheessa kaikki, lukuun ottamatta työnantajavirkamiehiä, harjoittelijoita ja tukityöllistettyjä tuli arvioida. Erityisesti painotettiin, että arvioinnit tuli tehdä myös määräaikaisille ja piakkoin eläkkeelle jääville työntekijöille, koska arviointitulokset muodostavat laskentapohjan vaatavuus- ja suoritusasteiden palkkojen määräytymiselle. Tavoitteena oli, että kaikkien työntekijöiden, niin opetus- kuin muunkin henkilöstön arvioinnit olisi suoritettu huhtikuuhun 2005 mennessä.

Yliopistoihin perustettiin arviointiryhmät (oma kullekin järjestelmälle), jotka käsittelevät yksiköissä suoritettuja ja mahdollisesti kertaalleen yhdenmukaistettuja vaatavuuden arviointeja. Tämän jälkeen työnantajan tulisi vahvistaa arvioinnit. Tampereen yliopiston Palkat Puntariin -raporteissa² on kuvattu päätelmiä siitä, miten järjestelmää tulisi soveltaa. Raportissa vuodelta 2000 ehdotettiin käytännön toteutukseksi seuraavaa:

- Tehtävän vaatavuuden arviointi järjestelmän käyttöönottovaiheessa: Työntekijä arvioi tehtävänsä vaatavuuden arviointilomakkeella yksin niin, että esim. lähiesimies tarkistaa arvioinnin. Yksikön lähiesimiehet tms. käyvät kaikki lomakkeet läpi yksikön johtajan kanssa ja tarkistavat, että samantyyppiset tehtävät on arvioitu samoilla perusteilla. Tehtävät sijoitetaan vaatavuuskuvausten mukaisesti ryhmiin arviointilomakkeen pisteytyksen perusteella joko yksikön johtajan toimesta tai sijoittamisen tekisi arviointiryhmä. Lomakkeet toimitetaan arviointiryhmälle, joka käy läpi lomakkeet ja tarkistaa tai tekee vaatavuusryhmäsijoitukset. Jos arviointiryhmä katsoo jonkin tehtävän sijoitetuksi ilmeisesti väärään vaatavuusryhmään, arviointiryhmä kuulee yksikön johtajaa ja/tai lähiesimiestä ja tarvittaessa pyytää lisäselvityksiä tehtävän sisällöstä työntekijältä. Arviointiryhmä tarkistaa lopuksi yksikön tehtävien vaatavuusryhmät ja vertaa muiden yksiköiden samantyyppisten tehtävien vaatavuusryhmiin. Vaatavuusryhmä määrää pohjapalkan. (alleiviivaus lisätty)
- Henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi: Lähiesimies tekee henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnin lomakkeelle kerran vuodessa riittävän ajoissa ennen palkantarkistusesityksille määrätyn ajan päättymistä. Arviointi perustuu työntekijän kanssa käytyyn kehityskeskusteluun, jossa on määritetty tehtävälle asetetut tavoitteet. Arvioinnista saatu pistemäärä on pohjana laskettaessa henkilökohtaisen työsuorituksen mukaista palkanosaa.

Kuvassa 3 on esitetty järjestelmän toteutus graafisesti. Kuvassa on myös ehdotus erimielisyystapausten käsittelystä.

² Tampereen yliopiston raportit: Palkat puntariin I, 1999 & II 2000



Kuva 3. Arviointijärjestelmän käytännön toteutus (Palkat puntariin II, Tampereen yliopisto kuvio 4)

Yliopistoissa käytiin keväällä 2005 enemmän tai vähemmän suosituksen mukaiseen tapaan ensimmäinen arviointikierron, jossa vaativuustasoihin ja suoritusarvioihin ei vielä sidottu euroja. Arviointikierron jälkeen arvioinnit palasivat neuvotteluryhmään, jossa sovittiin tarkentava virka- ja työehtosopimus uusiin palkkausjärjestelmiin siirtymisestä³. Palkkausjärjestelmän perusteista sovittiin tarkemmin opetusministeriön ja Julkisan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO ry:n, Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry:n ja Palkansaajajärjestö Pardia ry:n kesken 21.6.2006 allekirjoitetussa tarkentavassa virka- ja työehtosopimuksessa. Vaativuustasojen ja suoritusasteiden kytkeä palkkaan tapahtui matemaattisesti, ja takautuvasti 1.1.2006 lukien, kuitenkin siten, että järjestelmään siirrytään euromääräisesti siirtymäkauden aikana. Kun vuonna 2005 oli ollut vielä epäselvää kumman järjestelmän piiriin tutkijat kuuluvat, tarkentavassa virka- ja työehtosopimuksessa ne sijoitettiin selkeästi opetushenkilöstön kanssa samaan järjestelmään. Teknillisessä korkeakoulussa tutkijat arvioitiin tehtävänkuvauksen perusteella arviointiryhmän toimesta uudelleen opetus- ja tutkimushenkilöstön järjestelmässä.

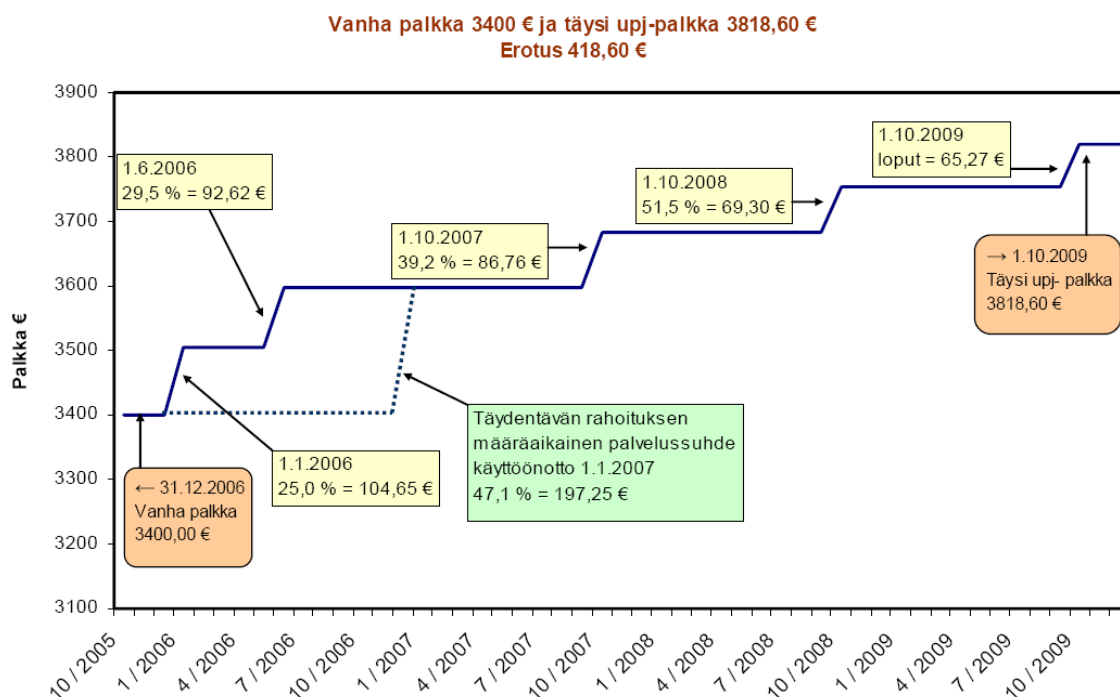
Yliopistoissa on käytössä siis kaksi vaativuuden- ja suoritusarviointijärjestelmää, opetus- ja tutkimushenkilöstöön sovellettava arviointijärjestelmä, jossa on taidealoille oma sovellutus sekä muuhun henkilöstöön sovellettava arviointijärjestelmä. Opetus- ja tutkimushenkilöstöön sovellettavassa järjestelmässä on 11 luokkaa (1-11). Muun henkilöstön järjestelmässä on 14 luokkaa (2-15). Suoritusaste perusteinen palkkaus on porrastettu 9 portaaseen: 0-46 %. Arviointikeskustelut käydään pääpiirteissään vuosittain. Opetus- ja tutkimushenkilöstön arviointijärjestelmän vaativuustasoille 5-11 si-

³ Dammert & Kekäle (2004)

joittuvan henkilöstön arviointikeskustelut käydään kuitenkin vähintään kolmen vuoden välein yliopiston käytännön mukaisesti ja niin, että samaa käytäntöä noudatetaan kaikissa yliopiston yksiköissä.

Siirtymäkausi

Uuteen palkkausjärjestelmään siirrytään noin 4 vuoden siirtymäkauden aikana. Tämä tarkoittaa sitä, että uuden järjestelmän tuomat palkankorotukset maksetaan vaiheittain (ks. esimerkki kuvasta 4). Siirtymäkausi koskee myös uusia työntekijöitä, jotka tulevat yliopiston palvelukseen siirtymäkauden aikana. Toinen UPJ- palkkoja koskeva tarkistus tapahtuu paraikaa tätä raporttia kirjoitettaessa, 1.10.2007 lukien, jolloin palkkausta korotetaan summalla, joka vastaa 39,2 %:ia sitä ennen maksetun palkan ja järjestelmän mukaisen täysimääräisen palkan jäljellä olevasta erotuksesta. UPJ-palkka maksetaan täysimääräisenä 1.10.2009 lukien.



Kuva 4. Siirtymäkauden korotuksen määräytyminen, esimerkki. Siirtymäkauden mukainen upj-palkka on tammikuussa 2007: Vanha palkka + 47,1% *(vahvistettujen upj-tasojen mukainen täysimääräinen upj-palkka - vanha palkka) = maksettava upj-palkka. Poikkeuksena yllä olevaan ovat tapaukset, joissa upj:n tuoma palkankorotus on alle 35 euroa. Tällöin upj-palkka maksetaan heti täysimääräisenä⁴.

⁴ TTK:n UPJ-nettisivut, julkaistu 15.12.2006 (<http://hel.tkk.fi/fi/upj/index.html>)

Takuupalkka

UPJ –palkkaus määrittyy tarkentavan virka- ja työehtosopimuksen mukaisesti⁵. Sopimusmääräysten 9 §:n nojalla henkilöllä, joka oli 1.1.2006 yliopiston palvelussuhteessa, on oikeus euromääräiseen takuupalkkaan. Takuupalkka-oikeus säilyy niin kauan kuin henkilö keskeytyksettä jatkaa palvelustaan ko. yliopistossa sellaisessa palvelussuhteessa, jonka tehtävät ovat vähintään samalla vaativuustasolla kuin hänen tehtävänsä käyttöönottoajankohtana olivat.

Työn vaativuuden arviointi

Työn vaativuuden arviointijärjestelmällä tarkoitetaan niitä yhteisesti sovittuja kriteerejä ja menettelytapoja, joiden avulla määritetään, *mitä työ tekijältään vaatii* ja mikä kunkin *tehtävän suhteellinen arvo on organisaatiossa, eli miten kukin tehtävä sijoittuu organisaation muiden tehtävien joukossa*⁶.

Ennen UPJ:ta taloon tullut työntekijä on ensin laatinut itse tehtävänkuvauksen. Tämän jälkeen siitä on keskusteltu esimiehen kanssa. Tämän jälkeen arvioinnit ovat menneet osastonjohtajan hyväksyttäväksi, ja siitä eteenpäin arviointiryhmään, joka on koostunut sekä työntekijä- että työnantajaosapuolista. Arviointiryhmän tehtävänä on yliopistoissa ollut vallitsevan arviointilinjan muodostaminen ja sen ylläpitäminen. Viime kädessä työnantaja on määrittänyt lopullisen vaativuustason. Vaativuusarvioiden yhdenmukaistamisen tasapuolisuuden ideologiaa on toteutettu tehtävänkuvauksen perusteella, niin että on arvioitu tehtävää ilman sen suorittajaa.

Arviointiryhmien tehtäväksi on jäänyt paikallisen sovelluksen muotoileminen. Ensimmäisillä kierroksilla arviointiryhmät eivät viestineet päätöksien perusteista henkilökohtaisesti (ei ainakaan tutkimuksen kohteena olevissa Joensuun yliopistossa ja Teknillisessä korkeakoulussa). Tästä syystä työntekijöiden tehtävänkuvauksien piti olla hyvin läpinäkyviä ja konkreettisia, mm. jos kysymyksessä on jatko-opiskelija, kuvataan mikä opintojen vaihe on, ja jos taas kyseessä on esimies, kuvataan mikä konkreettinen budjettivastuu ja henkilötyövuodet ovat. Jos päätös tehtävän vaativuustasosta ei ole miellyttänyt työntekijää ja/tai esimiestä, on päätöksestä voinut valittaa. Päätökset on käsitelty uudelleen arviointiryhmässä.

Mikäli työtehtävät ovat olennaisesti muuttuneet, voidaan arviointi tehdä muulloinkin kuin säännönmukaisten arviointikeskustelujen yhteydessä.

⁵ Tarkentava virka- ja työehtosopimus uuden palkkausjärjestelmän käyttööntamisesta yliopistoissa (21.6.06 Opetusministeriö ja JUKO ry, JHL ry sekä Pardia ry)

⁶ Työnantajaryhmän muistio (2002)

Henkilökohtainen palkanosa

Valtiosektorilla tavoitellaan sitä, että henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnin avulla esimies tai johtaja pystyisi arvioimaan *henkilöstön ammatinhallintaa, työtuloksen laatua ja määrää, ja näin ollen myös koko organisaatioyksikön tavoitteiden saavuttamista*⁷.

Henkilökohtainen työsuorituksen arviointi on tehty esimiehen toimesta työntekijän ansioihin perustuen, kuitenkin osastokohtaisten keskiarvotavoitteiden puitteissa. Jos jollakin osastolla arvioiden keskiarvot ovat olleet liian korkeita, on niitä pyydetty korjaamaan ”realistiselle tasolle”. Henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi on ollut suhteellista. Esimiehen on ollut pystyttävä arvioimaan alaisiaan suhteessa henkilön tehtävän vaativuuteen ja muihin alaisiin. Arviointiryhmissä ei ole puututtu henkilökohtaisiin suoritusarvioihin, ainoastaan osastokohtaisiin keskiarvoihin.

Markkinalisän soveltaminen Teknillisessä korkeakoulussa

Teknillisen korkeakoulun joillakin tutkimusaloilla yleinen palkkataso on ollut merkittävästi korkeampi kuin se, minkä uusi palkkausjärjestelmä palkkauksen määrittelee⁸. Tällöin uuden palkkausjärjestelmän määrittelemän palkan ja ns. markkinapalkan välinen ero aiheuttaa yksikölle tutkimushenkilöstön rekrytoinnissa saatavuusongelman. Jos kyseisellä tutkimusalalla yleinen palkkataso on merkittävästi Teknillisen korkeakoulun palkkatasoa korkeampi, yksikkö voi esittää projektissa työskentelevälle tutkimushenkilölle maksettavaksi ns. markkinalisää.

Markkinalisää voidaan maksaa ainoastaan henkilölle, jonka UPJ-palkkataso on asianmukaisesti määritetty. Jos kyseessä on uusi rekrytoitava henkilö, markkinalisästä voidaan tehdä päätös ennen UPJ-palkkatason määrittämistä. Vastuualueen on huolehdittava siitä, että se pystyy maksamaan markkinalisästä aiheutuvat kustannukset.

Jos esitettävä lisä on 150 euroa tai sen alle, päätös lisän hyväksymisestä tai sen hylkäämisestä tehdään osastolla tai erillislaitoksessa. Yli 150 euron markkinalisäesitykset toimitetaan hallinto-osastolle. Esityksessä on oltava selvitys yleisestä palkkatasosta kyseisellä tutkimusalalla sekä selvitys kyseisen henkilön pätevydestä. Esitykseen on liitettävä myös osastonjohtajan tai erillislaitoksen johtajan lausunto markkinalisän maksamisesta. Esityksessä on kuitenkin otettava huomioon Teknillisen korkeakoulun palkkataso. Tutkimushenkilölle maksettava palkka ei saa ylittää professoreiden palkkatasoa, ellei henkilöllä ole todettua professorin pätevyyttä.

Myös Joensuun yliopistossa voidaan maksaa sopimuspalkkaa hyvin perustelluista syistä. Sopimuspalkkaa sovelletaan pääperiaatteena määräaikaisiin työntekijöihin, joiden työsopimus on kestoaltaan lyhyempi kuin 6 kk⁹.

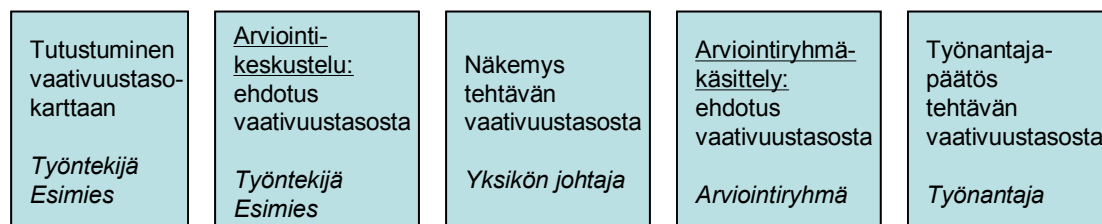
⁷ Valtion työmarkkinalaitos (1996)

⁸ TKK:n hallinto-osaston ohje 29.3.07

⁹ Tämä ei pidä kaikissa tapauksissa paikkaansa. Tarkempia tietoja UPJ -käsikirja 16.10.06 (mm. <http://hel.tkk.fi/fi/upj/index.html>)

Menettely rekryointitilanteessa

Ennen kuin tehtävä voidaan julistaa haettavaksi, tulee tehtävän keskeinen sisältö ja tehtävän alustava vaatavuustaso määritellä. Tehtävä voidaan rekryointivaiheessa sijoittaa myös vaatavuustasohaarukkaan, jolloin vaatavuustaso täsmennetään samassa yhteydessä kuin palkattava työntekijä valitaan. Vaatavuustasohaarukan käyttö voi olla perusteltua tehtävissä, joissa valittavan henkilön pätevyys, ammattitaito tai muut valittavaan henkilöön liittyvät tekijät vaikuttavat olennaisesti tehtävän vaatavuustasoon. Hakukuulutuksissa mainitaan vaatavuustaso tai vaatavuustasohaarukka sekä viitataan henkilökohtaiseen palkanosaan ja siirtymäkauden aikana myös siirtymäkauteen.



Kuva 5. Uuden tai muuttuneen tehtävän arviointiprosessi ja sen toimijat¹⁰

Työnantaja määrittelee tehtävän alustavan vaatavuustason, jos tehtävän vaatavuustasoa ei ole tätä ennen käsitelty arviointiryhmässä. Mikäli kyseessä on tehtävä, jolle työnantaja on jo aiemmin arviointiprosessin mukaisesti vahvistanut vaatavuustason eikä tehtävän sisältö olennaisesti muutu, voidaan alustavana vaatavuustasona pitää tätä aiemmin määriteltyä vaatavuustasoa. Esimiehen tai muun rekrytoinnista vastaavan henkilön tulee tarkistaa, vastaako olemassa oleva tehtäväkuvaus riittävällä tarkkuudella uuden tehtävän suunniteltua sisältöä. Jos todetaan tehtävän sisällön rekryointivaiheessa muuttuvan niin olennaisesti, että muutokset voivat vaikuttaa tehtävän vaatavuustasoon, tulee työnantajan edustajan määritellä tehtävälle alustava vaatavuustaso. Uuteen tehtävään otetun työntekijän palkka maksetaan alustavan vaatavuustason mukaan kunnes tehtävän tehtäväkuvaus on käsitelty arviointiryhmässä. Kuvassa 5 on esitetty menettely vaatavuustason määrittelyssä uuden tehtävän kohdalla.

UPJ:n valmistelu vuonna 2005 Teknillisessä korkeakoulussa

Kun teimme tutkimuksen vuonna 2005 uuden palkkausjärjestelmän valmisteluvaiheessa, nousi esiin useita kysymyksiä, joiden ratkaisu nähtiin silloin kriittiseksi UPJ:n onnistumisen kannalta (ks. Salimäki & Nylander, 2006). Esittelemme ne seuraavaksi.

Palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuus (tasapuolisuus, tasa-arvoisuus) edellyttää yleensä läpinäkyvyyttä, avoimuutta ja yhdenmukaisia menettelytapoja. Yhteisen toimintatavan löytämiseksi soveltamista on konkretisoitava esimerkeillä. Lisäksi prosessien oikeudenmukaisuus edellyttää mahdollisuutta valittaa vääriksi koetuista ratkaisuista. Oikeudenmukaisen menettelytapojen käänköpuolena on byrokraattisuus. Jotta järjestelmä voisi olla oikeudenmukainen, se vaatii taakseen hallinnollisia menettelytapoja, kuten valituskanavia ja kriteerien vertailua. Korkeakoulujen käytäntöjen yh-

¹⁰ UPJ -käsikirja 16.10.06 (mm. <http://hel.tkk.fi/fi/upj/index.html>)

denmukaisuus voi olla ristiriidassa järjestelmän kannustavuuden kanssa. Useat vuoden 2005 haastateltavista ja kyselyyn vastanneista pelkäsivät, että palkkausjärjestelmästä tulee liian byrokraattinen ja työläs sen kautta saavutettuihin hyötyihin nähden.

Kannustavuus syntyy kytkennästä arjen työhön ja johtamiseen. Esimiehet kokivat vuoden 2005 haastatteluissa tärkeäksi omat mahdollisuutensa vaikuttaa alaistensa palkkaukseen. Kun lähiesimies tekee arvion, hän pystyy miettimään oikeudenmukaisuutta ja kannustavuutta oman ryhmänsä näkökulmasta. Haastateltavista osa pohti sitä, miten toisaalta järjestelmän yhdenmukainen soveltaminen toteutetaan ja toisaalta kuinka pitkälle pyrkimys yhdenmukaisuuteen on järkevää. Missä vaiheessa ”hallinnonin logiikasta” on enemmän haittaa kuin hyötyä toiminnalle johtamisen näkökulmasta? Mitä kauempaa arvioille haetaan perusteluita, sen kauemmaksi palkan ja suorituksen johtamisen linkki jää.

- 1. Millä tasolla tasapuolisuus halutaan ja pystytään toteamaan palkkausjärjestelmän kannustavuudesta tinkimättä?*

Palkkausjärjestelmän kilpailukykyisyyden tavoitteella tarkoitetaan valtion palkka-kilpailukykyä työnantajana. Kysymys kuuluukin, mistä työvoimasta joudutaan kilpailemaan? Miltä osin tavoitteet jäävät saavuttamatta, jos palkkaus ei ole kilpailukykyinen? Mikä on siis suurin uhka palkkauksen kilpailukykyisyyden näkökulmasta? Osa vuoden 2005 haastateltavista mainitsi, että kansainvälisesti arvostettuja tutkijoita on vaikea rekrytoida. Myös se mainittiin, että väitöskirjan jälkeiselle uralle ei tarjota rakenteen puolesta riittävästi tukea. Jotkut kokivat väitöskirjan jälkeisen työpaikan jatkuvuuteen liittyvän epävarmuuden niin stressaavaksi, että harkitsivat työpaikan ja/ tai -alan vaihtoa.

Järjestelmän käyttöönoton perusteluna on nuorten osaajien kannustaminen. Taustalla vaikuttaa arvojen muutos ja henkilöstöstrategiset tarpeet (Huuhtanen ym., 2005). Palkka ei nouse enää kokemuksen mukaan, vaan näyttöjen mukaan. Ehkä tämän logiikan on ajateltu pätevän myös eri työuran vaiheisiin.

- 2. Miten uudella palkkausjärjestelmällä voidaan parantaa yliopistojen palkka-kilpailukykyä?*

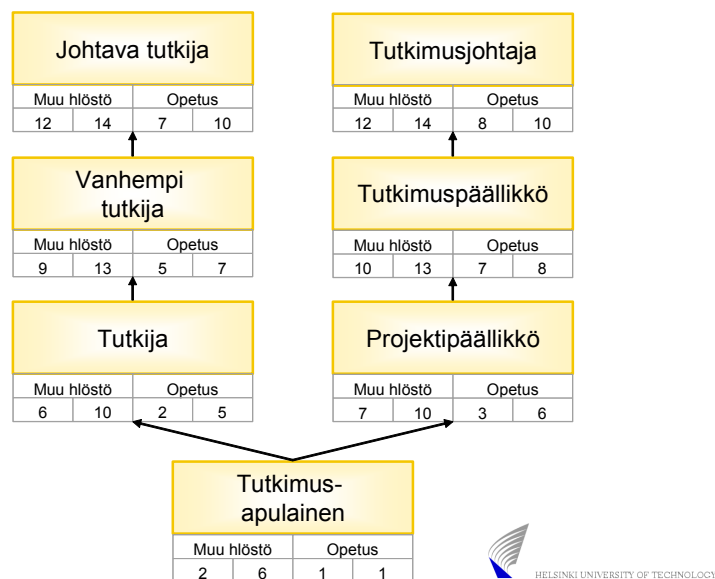
Miten akateeminen vapaus näkyy tämän hetken yliopistoissa? Miten ja kuinka hyvin toteutuu sananvapaus ja resurssien kohdentamisen vapaus? TKK:n toiminnassa **tehokkuus- ja tuloksellisuusvaatimukset** ovat jatkuvasti lisääntyneet. Tämä näkyy organisaation kaikilla tasoilla. Kun joskus aiemmin rahoituksen riittävyys mahdollisti tietyllä tavalla autonomian (so. akateemisen vapauden) toteutumisen, on tilanne nyt se, ettei perusrahoitus juuri riitä tutkimukseen. Koska ”tuloksellisuusvaatimukset” kasvavat, joudutaan keskittymään oleelliseen. UPJ on linjassa tämän kanssa, sillä se edellyttää tehtävien ja tavoitteiden kirkastamista.

- 3. Jotta palkkausjärjestelmää voidaan käyttää johtamisen välineenä, toiminnan rahoituksen, toiminnan tavoitteiden ja sitä kautta henkilöstön tavoitteiden ja palkkauksen välillä joudutaan miettimään linjauksia. Miten näistä linjauksista päätetään?*

UPJ:n myötä kaikilla pitää olla oma esimies. Mitä tapahtuu, kun ryhmän sisältä joku nostetaan esimiesasemaan tai ryhmän ulkopuolinen henkilö nimetään siihen? UPJ -

kyselyn vastauksissa ja haastatteluissa pohdittiin esimiehen asemaa tulevaisuudessa ja sitä, kuinka esimiehet pitäisi valita. Kysymyksiä herätti se, millä perusteilla esimiehet valitaan. Onko pätevä työntekijä automaattisesti myös pätevä esimies? Kuten eräs haastateltava asian ilmaisi: ”...on eri asia johtaa koneita kuin henkilöitä”. Konkreettisia ehdotuksia uralla etenemisen tuplatikkaiksi on mietitty ainakin BIT-tutkimuskeskuksessa (kuva 6).

BIT-tuplatikasjärjestelmä



Kuva 6. BIT-tutkimuskeskuksen johtoryhmässä sovitut, uuden palkkausjärjestelmän soveltamiskäytännöt BIT-tutkimuskeskuksessa, kehikko on keväältä 2005 (Lähde: Jyrki Kontion esitys)

4. *Onko työssä ansioitumisen palkitseminen esimiestehtävällä järkevää, vai tulisiko TKK:lle luoda uralla etenemiseen ”tuplatikkaat”, jolloin hyvää työtä voitaisiin huomioda muutoinkin kuin jopa keinotekoiseen esimiesasemaan nostamisen kautta?*

Teknillisen korkeakoulun työtehtävät voidaan jakaa kolmeen osaan: tutkimus (tiedon tuottaminen), opetus (tiedon välittäminen) ja mahdollistaminen (hallinto, tuki, johtaminen). Tiedon tuottaminen nähdään luovaksi prosessiksi, mutta käytännössä työn tekemisen näkökulmasta (mm. rahoittajille) myös toteutettaviksi projekteiksi. Opetus- ja hallintotehtävät voidaan molemmat käsittää osin toistuviksi prosesseiksi. Tämän kategorisoinnin kautta on tarkoitus herättää kysymys siitä, miten tämän hetken rakenteelliset, henkilöstöpoliittiset ym. ratkaisut tukevat yhteistyötä arjen työssä kolmen tehtäväkentän välillä: tiedon tuottamisesta tiedon välittämiseen ja näiden mahdollistamiseen? Toisaalta, miten yhteistyötä tuetaan henkilöiden, toisten yksiköiden ja yliopistojen välillä? Tähän liittyi joidenkin vuonna 2005 haastateltujen huoli siitä, ettei uusi palkkausjärjestelmä tue yhteistyötä tai toisaalta toiminnan järkevää fokusointia.

5. *Miten tämän hetken rakenteelliset, henkilöstöpoliittiset ym. ratkaisut tukevat yhteistyötä kolmen tehtäväkentän välillä tiedon tuottamisesta tiedon välittämi-*

seen ja näiden mahdollistamiseen? Toisaalta, miten yhteistyötä tuetaan henkilöiden, toisten yksiköiden ja yliopistojen välillä?

Kun tiedetään, **etteivät nimikkeet vastaa hyvin tehtävien sisältöä**, miten tehtäväkonnaisuuksien laajentaminen ja/tai syventäminen liitetään henkilöstön tehtävämäärittelyihin (tai nimikkeisiin) ja sitä kautta palkkausjärjestelmään? Tehtävän vaativuuteen ja suoriutumisen arviointiin perustuvalla palkkausjärjestelmällä halutaan kannustaa vaativampiin tehtäviin ja parempaan suoriutumiseen. Mahdollisuus vaikuttaa vaativampien tehtävien ja niissä ponnistelun kautta omaan palkkaan oli useiden tutkimukseen osallistuneiden mielestä hyvä asia. Toisaalta pelättiin, että esimerkiksi itselle ”junaillaan” tehtäviä, joita palkkausjärjestelmässä arvostetaan korkeammalle – riippumatta siitä, onko se järkevää kokonaisuuden kannalta. Henkilöstöstrategisesta näkökulmasta:

6. Mikä on urakehitys, jota (mm. palkkausjärjestelmällä) halutaan edistää?

Palkkausjärjestelmän ja sen rahoituksen näkökulmasta joudutaan miettimään, **kenen tavoitteita palkankorotusten tulisi (ja mitä pyrkimyksiä se voi) palvella**. Tasavertaisuus ja palkkojen vertailtavuus yliopistosektorilla oli yhtenä perusteluna, kun haluttiin koko yliopistosektoria koskeva yhteinen järjestelmä. Vuonna 2005 käynnissä oli palkkapoliittinen neuvottelu, jossa vaikuttivat poliittiset intressit ja hallinnollinen ajattelu ”veronmaksajien rahojen” kohdentamisesta minimitasolla. Silloin järjestelmän ns. omistajuus oli neuvottelijoilla, joilla oli vastuu päätöksistä palkkarakenteen ja siihen liittyvien palkkatasojen suhteen. Järjestelmää ja siitä tiedottamista vaivasi ”kasvottoman työnantajan ongelma”. Tasavertainen soveltaminen yliopiston tasolla tarkoittaa pelisääntöjen määrittelyä, joihin menettelytapoja voidaan verrata. Järjestelmän omistajuuden siirtymisen myötä yliopistoille täytyy miettiä kuka ja ketkä vastaavat järjestelmän kehittämisestä ja soveltamisesta yliopiston näkökulmasta. Järjestelmää on mahdollista käyttää muutoksen johtamiseen: yhteisöllisyyden ja tavoitteellisuuden tukemiseen.

7. Moninaisten yksiköiden ja tehtäväkenttien näkökulmaa vasten voidaan kysyä: Kuka määrittelee koko TKK:n yhteiset tavoitteet, joita halutaan edistää?

UPJ on järjestelmä, joka vaatii johtamista ja esimiestyötä. Monet vuoden 2005 haastateltavista kokivat, että uusi järjestelmä pakottaa palkkauksen käyttämiseen johtamisen työkaluna, jolloin muita johtamisen osa-alueita joudutaan terävöittämään. Toiminnan tavoitteiden, strategioiden, rakenteiden ja pelisääntöjen tulee olla selkeitä ennen kuin pystytään palkitsemaan suoriutumisen ja/tai tuloksen mukaan. Palkkauksen kehittäminen ei yksinään riitä, vaan rinnalle tarvitaan toimenpiteitä, joilla kannustavuutta tuetaan, tarkoittaen kokonaisvaltaista henkilöstöstrategista ajattelua. Tavoitteiden selkiintyminen ja kehityskeskustelujen käyminen koettiin kevään 2005 UPJ -keskustelujen hyödyiksi. Tilausta työnkuvien ja tavoitteiden määrittelylle ja niistä saadulle palautteelle oli siis ollut.

8. Mitkä ovat yhteisiä visioita ja strategioita, rakenteita ja pelisääntöjä, jotka koskevat kaikkia työntekijöitä? Mikä on toisaalta se arkipäivän esimiestyö, joka voidaan määrittellä jokaisella vastuualueella?

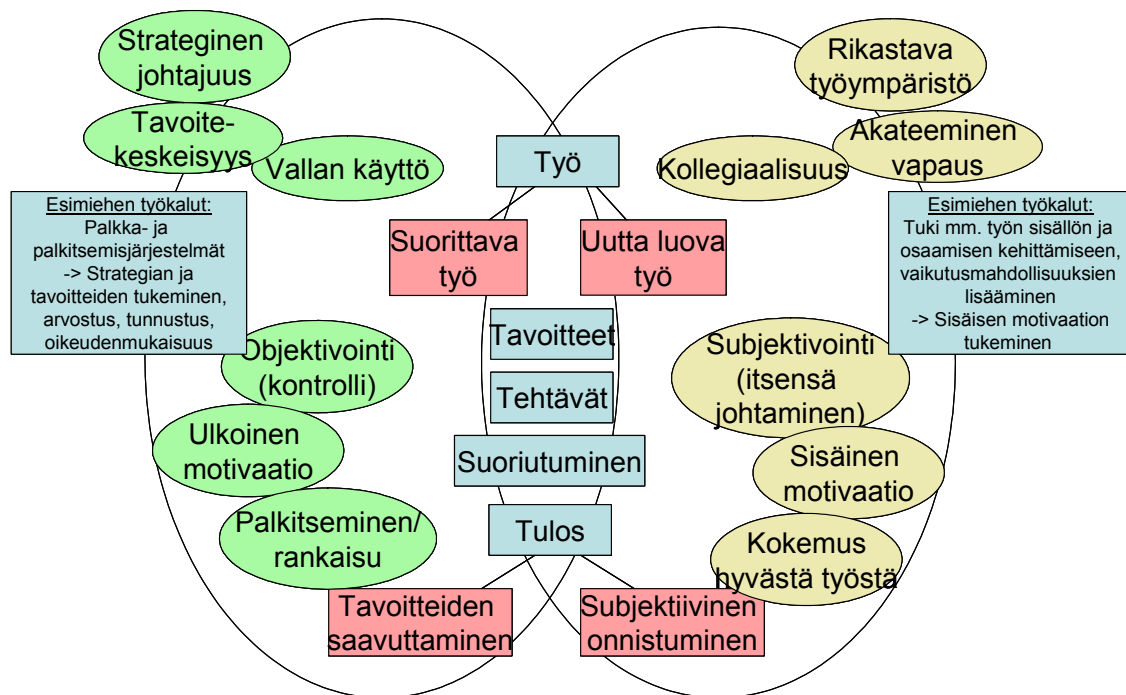
Suorituksesta palkitseminen sisältää implisiittisesti jollain tapaa **oletuksen valvonnan**. Kysymys kuuluu, kuka lopputulosta pystyy arvioimaan? Työn tuloksen mit-

taaminen on aina haaste. Arviointi akateemisessa maailmassa on tehty kollegojen (esim. julkaisut), opiskelijoiden ja heidän (tulevien) työnantajien (esim. opetuksen laatu) – toisaalta hallinnon (esim. projektien raportointi ja seuranta) toimesta ja viime kädessä normien ja lain noudattamisen näkökulmasta. Tuloksia on siis arvioitu ja voidaan arvioida erilaisista näkökulmista, mutta myös lyhyellä ja pitkällä jännteellä.

9. *Kuinka pitkälle voidaan hyväksyä, ettei saada aikaan etukäteen määriteltyjä tuloksia?*

Uusi palkkausjärjestelmä edustaa strategisen palkitsemisen ajattelutapaa. **Palkka ei kuitenkaan ole tärkein motivaattori.** Tämä kävi ilmi myös vuoden 2005 haastattelussa, kun kysyttiin mikä haastateltavia palkitsi. Tärkeäksi havaittiin mm. arvostus, tunnustus, oppiminen ja kehittyminen. Toisaalta tärkeänä pidettiin myös työsuhteen jatkuvuutta, itsekunnioituksen säilyttämistä ja työn mielekkyyttä. Asiantuntija ei siis välttämättä mene sinne, missä voi saada parhaan palkkion, vaan sinne missä voi kehittää itseänsä ja kokea onnistuvansa. Työssä on lopulta tärkeää, että se mitä työntekijät tekevät, on merkityksellistä ja hyvä työ huomioidaan jollain tapaa. Kuitenkaan palkitseminen työllä itsessään ei riitä loputtomasti, vaan sen pitää näkyä ennemmin tai myöhemmin palkassa.

Palkkausjärjestelmän tavoitteena on oikeudenmukaisuus, kannustavuus ja kilpailukykyisyys. Toisaalta tasapaino tulee löytää siihen liittyvän kontrollin, vallankäytön ja vapauden välillä (kuva 7). Työympäristöstä tulee löytyä keinoja tukea myös henkilöstön sisäistä motivaatiota.



Kuva 7. Esimiehen työkalut strategisen johtamisen ja rikastavan työyhteisön luomisen näkökulmasta (Salimäki & Nylander, 2006, kuva 25, s. 66).

Uutta palkkausjärjestelmää laajempi keskustelu liittyy yliopistotyöhön ja sen edellytyksiin. Mistä työntekijät saavat onnistumisen kokemuksia? Millä ehdoilla voidaan tehdä hyvää työtä? Miten luodaan ns. rikastavia työyhteisöjä, jotka perustuvat yhtei-

seen ideoiden vaihtoon? Tästä näkökulmasta tärkeämpiä palkitsemisen kehittämisen kohteita ovat mm. työn pysyvyys ja työtehtävään vaikuttamisen ja kehittämisen mahdollisuudet. Vaikka nykyajan työntekijä ei sitoutuisikaan työpaikkaan, vaan työtehtävään, työsuhteen pysyvyys oli joidenkin haastateltavien mukaan ongelma. Palkitsevana voisi pitää nykyisen epävarmuuden aikana vapautta keskittyä pitämäänsä työhön, mikä ei ole kaikilta osin mahdollista mm. rahoituksen ja työsuhteen epävarmuuden takia.

Tärkeää rikastavassa työyhteisössä on myös kannustaminen yhteistyöhön: eri työtehtäväkokonaisuuksien välillä, yksiköiden ja ryhmien sisällä, mahdollisesti myös esim. monitieteellisesti yliopistojen välillä. Verkostoituminen ja yhteistyö eri tahojen kanssa ovat merkityksellistä mm. yritysmaailman kannalta, poikkitieteellisen huippututkimuksen edistämisen kannalta ja organisaation sisäisen yhteisöllisyyden kannalta. Luovaan ongelmanratkaisuun perustuvassa yhteistyössä on keskeistä tiedon jakamisen ja kollektiivisen osaamispääoman kasvattamisen palkitseminen. Rikastavan, kollegiaalisen ja yhteisöllisen työyhteisön kehittämisessä on tärkeää, ettei palkkausjärjestelmä ainakaan estä yhteistyötä ja välitä viestiä työn arvottomuudesta.

10. Onko TKK:ssa tarvetta kollektiivisille palkitsemistavoille? Tuleeko pitkäjänteinen kehitystyö huomioiduksi riittävästi uudessa palkkausjärjestelmässä ja miten sitä voidaan tukea?

Käymme kolmannen tutkimuskysymyksen kohdalla läpi yllä kuvattujen kysymysten nykytilaa uuden tutkimusaineiston valossa.

2. Tutkimus vuonna 2007

Tämä tutkimus on osa pitkittäistutkimusta, jossa seurataan UPJ:n käyttöönoton vaikutuksia yliopistoissa.

Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää:

1. *Miten yliopistohenkilöstö kokee UPJ:n?*
2. *Mitä hyötyjä ja haasteita UPJ:ssa koetaan olevan?*
3. *Miten palkkausjärjestelmällä voidaan tukea yliopistojen johtamista?*

Pyrimme myös selvittämään näiden pohjalta, miten järjestelmää ja sen toteutusta tulisi kehittää Teknillisessä korkeakoulussa ja Joensuun yliopistossa. ***Mitkä ovat siis UPJ:n kehittämismahdollisuudet?*** Nämä on tärkeää huomioida palkitsemisen kehittämisessä näissä yliopistoissa, oli nykyisen palkkausjärjestelmän kohtalo lopulta mikä tahansa.

Kyselyaineistolla pyrittiin saamaan yleistettävää tietoa yliopistojen henkilöstön asenteista, kokemuksista ja käyttäytymisintentioneista. Kyselyaineistolla pyrittiin vastaamaan ensisijaisesti ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ”*Miten yliopistohenkilöstö kokee UPJ:n?*”.

Lisäksi pyysimme kyselyvastaajia kertomaan, miten heidän mielestään UPJ:ta tulisi kehittää. Kyselyaineistomme todettiin kato-analyysin perusteella verrattain edustavaksi. Näin saimme suhteellisen edustavaa tietoa siitä, miten henkilöstö kokee järjestelmän kehittämishaasteet. Kehittämisehdotusten osalta vastaamme kyselyaineistolla myös toiseen tutkimuskysymykseen ”*Mitä hyötyjä ja haasteita UPJ:ssa koetaan olevan?*”.

Haastatteluja hyödynnettiin erityisesti kolmannen tutkimuskysymyksen kohdalla ”*Miten palkkausjärjestelmällä voidaan tukea yliopistojen johtamista?*”. Haastattelut eivät ole edustavia koko yliopistojen henkilöstöstä, ja näin ollen kolmannen tutkimuskysymyksen analyysi on enemmänkin diskurssin moninaisuuden kuvaamista kuin koko henkilökunnan yleisen mielipiteen esille tuomista.

Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin keväällä 2007 Teknillisen korkeakoulun lisäksi Joensuun yliopistossa. Teimme ensin tammikuussa 2007 teemahaastatteluja molemmissa yliopistoissa 20, eli haastattelimme yhteensä 40 henkilöä. Teknillisessä korkeakoulussa haastateltavat valittiin neljästä yksiköstä (pääosin samat haastateltavat kuin vuonna

2005¹¹). Joensuun yliopistosta haastateltavat valittiin vastaavin perustein viidestä yksiköstä.

Haastattelujen lisäksi toteutimme lomakekysely sähköpostin välityksellä 500 henkilön otannalle suhteessa henkilöstöryhmiin molemmista yliopistoista, eli yhteensä kyselyjä lähti 1000 kappaletta helmi-huhtikuussa 2007. Otanta tehtiin palkkarekistereistä työnantajan edustajan toimesta. ***Käytimme niin sanottua tuplasokkometelmää, jolla varmistettiin se, ettei työnantajan tietoon ei tullut ketkä otokseen kuuluvista kyselyyn vastasivat – ja toisaalta ettei tutkijoille tullut tietoon vastanneiden henkilötietoja.*** Muistutimme vastaamisesta kaksi kertaa. Tutkijat yhdistivät palkkatiedot kyselyvastauksiin numerokoodien avulla. Teknillisessä korkeakoulusta vastaajia oli n=247 (vastausprosentti 49,4%) ja Joensuun yliopistosta n=248 (vastausprosentti 49,6%).

Vastaajien kuvaus

Otos tehtiin suhteessa henkilöstöryhmiin. Tällä haluttiin varmistaa se, että jokaisesta henkilöstöryhmästä saataisiin tutkimukseen edustus. Ongelmana vertailun tekemisessä on kuitenkin se, etteivät Joensuun yliopiston ja Teknillinen korkeakoulun henkilöstörakenne vastaa täysin toisiaan. Vertailusta (taulukko 1) voidaan huomata, että Joensuun otoksessa on suhteellisesti enemmän työntekijöitä lehtori-nimikkeellä (JOY 25,4%; TKK 2,4%) kun taas Teknillisen korkeakoulun otoksessa vastaajissa paljon on tutkijoita (JOY 22,2%; TKK 36,8%). Meillä ei ole vastaavia tarkkoja vertailutietoja yliopistoilta itseltään, mutta ymmärtääksemme lehtoreita on Joensuun yliopistossa todellisuudessakin suhteellisesti useampia kuin Teknillisessä korkeakoulussa, mutta lisäksi he ovat vastaajajoukkona olleet aktiivisimpia.

Tutkijat on palkattu tyypillisimmin ulkopuolisella rahoituksella (83% rahoituksesta ulkopuolista projektirahoitusta tai vastaavaa) toimivia määräaikaisessa työsuhteessa olevia (määräaikaisia 95%) jatko-opiskelijoita (jatko-opiskelijoita 72%). Tutkijat käyttävät työajastaan tyypillisimmin alle 25% opiskeluun, ja opetukseen niin ikään alle 25%. *Lehtorit* ovat tyypillisimmin taas palkattu budjettivaroista (95% rahoituksesta budjettivaroista) ja vakituisessa työsuhteessa (vakituisessa 77%). Lehtoreista tai päätoimisista opettajista on vain pieni osa jatko-opiskelijoita (19%), suurin osa on suorittanut jo jatkotutkinnon (lisansiaatti- tai tohtoritutkinto 58%:lla). Tämä ero henkilöstö- ja vastaajarakenteissa saattaa selittää joitakin tutkimustuloksista.

¹¹ Kaksi vuoden 2005 haastatelluista oli virkavapaalla, ja yksi työllistettynä toisessa organisaatiossa. Haastattelimme vapaalla olevien sijaiset ja organisaatiota vaihtaneen uudessa työpajassaan.

Taulukko 1. Kyselyvastaajien suhteellinen osuus eri henkilöstöryhmistä

Joensuun yliopisto	n	%	Teknillinen korkeakoulu	N	%
Professorit	32	12,9	Professorit	26	10,5
Lehtorit, päätoimiset tuntiopettajat	63	25,4	Lehtorit, päätoimiset tuntiopettajat	6	2,4
Opettavat tutkijat	6	2,4	Opettavat tutkijat	18	7,3
Yliassistentit	20	8,1	Yliassistentit	3	1,2
Tutkijat	55	22,2	Tutkijat	91	36,8
Projektipäälliköt	1	0,4	Projektipäälliköt	15	6,1
Tutkimusapulaiset	4	1,6	Tutkimusapulaiset	3	1,2
Assistentit	10	4,0	Assistentit	5	2,0
Laboratorioinsinöörit ja yli-insinöörit	3	1,2	Laboratorioinsinöörit ja yli-insinöörit	10	4,0
Opetuksen- ja tutkimuksen apuhenkilökunta, vahti- ja virastomestarit	20	8,1	Opetuksen- ja tutkimuksen apuhenkilökunta, vahti- ja virastomestarit	12	4,9
Kirjastohenkilökunta	0	0	Kirjastohenkilökunta	7	2,8
ATK-henkilökunta	2	0,8	ATK-henkilökunta	11	4,5
Sihteerit	13	5,2	Sihteerit	26	10,5
Muu hallintohenkilökunta	19	7,7	Muu hallintohenkilökunta	14	5,7
Total	248	100	Total	247	100

Seuraavaksi kuvaamme tarkemmin vastaajajoukkojen taustatietoja. Tarkat vastaajajakaumat löytyvät liitteestä 1.

Teknillisen korkeakoulun vastaajat

Teknillisen korkeakoulun vastaajista oli 63,6% miehiä (n=157). Vastaajajoukko oli ikäjakaumaltaan heterogeeninen. Alle 30-vuotiaita oli neljäsosa (25,5%; n=63), 30-39-vuotiaita niin ikään neljäsosa (25,5%; n=63), 40-49-vuotiaita hieman alle viidennes (18,6%; n=46) ja 50-59-vuotiaita hieman alle viidennes (22,3%; n=55). Yli 60-vuotiaita oli alle kymmenennesosa (8,1%; n=20). Keskimääräinen vastaaja oli työkennellyt TKK:ssa lähes 11 vuotta ja nykyisessä tehtävässään hieman yli 7 vuotta.

Ylin koulutustaso suurelta osin korkeakoulu tai yliopisto (45,7%; n=113). Lisensiaatin tai tohtorin tutkinto oli vajaalla kolmanneksella (30,4%; n=75). Vastaajista opiskeli yhteensä 46,2% (n=114). Suurin osa näistä suoritti jatko-opintoja TKK:lla (38,1%; n=94). Keskimääräinen jatko-opiskelijavastaaja käytti alle 25% (38,8%; n=38) tai käytännössä ei ollenkaan (31,6%; n=31) työajastaan opintoihin. Tätä tulkitessa täytyy ottaa kuitenkin huomioon, että otannan perusteena oli UPJ-järjestelmän piiriin kuuluminen – ja voidaan olettaa, että etenkin kaikkien jatko-opiskelijoiden kohdalla tämä ei vielä pidä paikkaansa apurahojen ym. takia. Tätä kuvastaa mm. se, että vain 3% vastaajien rahoituksesta oli henkilökohtaista apurahaa. Rahoituksesta oli keskimäärin puolet budjettivaroista (53%) ja hieman alle puolet (43%) ulkopuolista projektirahoitusta tai vastaavaa.

Niistä vastaajista, jotka tekivät sekä tutkimus- että opetustyötä, suurin osa käytti työajastaan alle 25% opetustyöhön (52,5%; n=74). Suurin osa vastaajista kuului ammattiliittoon (75,3%; n=186). Suurin osa kuului Akavan jäsenjärjestöön (n=127). Hieman

Yli puolet vastaajista oli määräaikaisessa työsuhteessa (n=53,8%; n=133). Osa-aikainen työsuhte oli kymmenyksellä (9,7%; n=24).

Hieman alle neljännes oli esimiesasemassa eli kävi kehitys- ja palkkakeskusteluja (23,9%; n=59). Heillä oli keskimäärin lähes 10 vuotta esimieskokemusta. Alaisia oli keskimäärin 12 henkeä. Heidän omalla esimiehellään oli keskimäärin 31 alaista. Yli puolet vastaajista oli tutkimus- ja opetushenkilökunnan järjestelmän piirissä (64,4%; n=159). Yli puolet vastaajista oli käynyt kehityskeskustelun kuluvan kevään 2007 aikana (58,3%; n=144). Kolmannes kertoi, ettei kehityskeskustelua kuluvana keväänä käydä (30,0%; n=74). Hieman yli kymmenes kertoi, että kehityskeskustelu oli vielä käymättä (11,7%; n=29).

Joensuun yliopiston vastaajat

Joensuun yliopiston vastaajista 55,2% oli naisia (n=137). Vastaajajoukko oli ikä- ja kaudeltaan heterogeeninen. Alle 30-vuotiaita oli hieman yli kymmenesosa (11,7%; n=29), 30-39-vuotiaita neljäsosa (26,2%; n=65), 40-49-vuotiaita neljännes (25,0%; n=62) ja 50-59-vuotiaita hieman yli neljännes (25,8%; n=64). Yli 60-vuotiaita oli alle kymmenesosa (11,3%; n=28). Keskimääräinen vastaaja oli työskennellyt Joensuun yliopistossa 13 vuotta ja nykyisessä työssään lähes 8 ½ vuotta.

Henkilöstöryhmistä lähes yhtä yleisiä olivat lehtorit (25,4%; n=63) ja tutkijat (22,2%; n=55). Professoreja oli hieman yli kymmenes (12,9%; n=32). Lisensiaatin tai tohtorin tutkinto oli lähes puolella vastaajista (49,6%; n=123). Ylimpänä koulutustasona oli korkeakoulu tai yliopisto hieman yli kolmanneksella (35,5%; n=88). Vastaajista opiskeli yhteensä 35,1% (n=87). Suurin osa näistä suoritti jatko-opintoja Joensuun yliopistossa (79,3%; n=69). Keskimääräinen jatko-opiskelijavastaaja käytti alle 25% (46,4%; n=32) tai ei käytännössä ollenkaan (23,2%; n=16) työajastaan opintoihin. Tätä tulkitessa täytyy ottaa kuitenkin huomioon, että otannan perusteena oli UPJ-järjestelmän piiriin kuulumisen – ja voidaan olettaa, että etenkin kaikkien jatko-opiskelijoiden kohdalla tämä ei vielä pidä paikkaansa apurahojen ym. takia. Tämä näkyy mm. siinä, ettei vastaajien rahoitus ollut käytännössä ollenkaan apurahapohjaista (vähemmän kuin 0,5%). Vastaajien rahoitus tuli pääosin budjettivaroista (72%) ja keskimäärin noin kolmannes oli projektirahoitusta tai vastaavaa (27%).

Ne vastaajat, jotka tekivät sekä tutkimus- että opetustyötä, käyttivät opetustyöhön hyvin heterogeenisesti aikaa alle 25%:sta yli 75%:iin. Suurin osa vastaajista kuului ammattiliittoon (88,3%; n=219). Suurin osa kuului Akavan jäsenjärjestöön (n=82). Tasan puolet vastaajista oli määräaikaisessa työsuhteessa (n=50,0%; n=124). Vain kourallinen vastaajista oli osa-aikaisessa työsuhteessa (4,4%; n=11).

Kymmenen vastaajista oli esimiesasemassa eli kävi kehitys- ja palkkakeskusteluja (11,3%; n=28). Heillä oli esimieskokemusta keskimäärin lähes 8 vuotta. Alaisia oli keskimäärin noin 31 henkeä. Heidän omalla esimiehellään oli keskimäärin 35 alaista. Kolme neljäsosaa vastaajista oli tutkimus- ja opetushenkilökunnan järjestelmän piirissä (75,0%; n=186). Kolmannes vastaajista oli käynyt kehityskeskustelun kuluvan kevään 2007 aikana (33,5%; n=83). Yli puolet vastaajista kertoi, ettei kehityskeskustelua kuluvana keväänä käydä (52,4%; n=130). Hieman yli kymmenes kertoi, että kehityskeskustelu oli vielä käymättä (14,1%; n=35).

Yhteenvedona vastaajien taustatiedoista voidaan esittää, että Joensuun yliopistossa on enemmän alaisia / esimies (otoksessa JOY: 31 alaista/esimies, TKK: 12 alaista/esimies) ja Teknillisessä korkeakoulussa vastaavasti enemmän työntekijöitä esimiesasemassa (JOY 11,3%; TKK 23,9%).

Kato-analyysi

Seuraavaksi vertaamme vastaajajoukkoja koko organisaatiota koskeviin tietoihin¹². Jostain syystä Joensuun yliopiston otokseen on tullut suhteellisesti enemmän opetus- ja tutkimushenkilökunnan järjestelmän piiriin kuuluvia työntekijöitä (taulukko 2). Teknillisen korkeakoulun otoksen vertailussa ei tule esille suurempia vinoumia näiden taustatietojen suhteen.

Taulukko 2. Vastaajien taustatietoja suhteessa koko organisaatioita koskeviin tietoihin

		Vastaajat	Koko organisaatio
JOY	Sukupuoli (nainen)	55,2%(n=137)	52% (n=655)
	<i>Koulutus:</i> liseniaatti- tai tohtoritutkinto	49,6%(n=123)	32%
	<i>Koulutus:</i> korkeakoulu tai yliopisto	35,5%(n=88)	32%
	<i>Rahoituspohja:</i> budjettivarat %	71,5%	69%
	<i>Rahoituspohja:</i> ulkopuolinen rahoitus %	27,4%	31%
	Työsuhteen määräaikaisuus	50,0%(n=124)	41%
	Opetus- ja tutkimushenkilökunnan UPJ-järjestelmän piirissä olevat	75%(n=186)	49%
	Muun henkilökunnan UPJ- järjestelmä	25%(n=62)	51%
TKK	Sukupuoli (nainen)	36,4%(n=90)	33% (n=1117)
	<i>Koulutus:</i> liseniaatti- tai tohtoritutkinto	30,4%(n=75)	(ei tietoa)
	<i>Koulutus:</i> korkeakoulu tai yliopisto	45,7%(n=113)	(ei tietoa)
	<i>Rahoituspohja:</i> budjettivarat %	53,1%	54%
	<i>Rahoituspohja:</i> ulkopuolinen rahoitus%	42,8%	46%
	Työsuhteen määräaikaisuus	53,9%(n=133)	65%
	Opetus- ja tutkimushenkilökunnan UPJ-järjestelmän piirissä olevat	64,4%(n=159)	64%
	Muun henkilökunnan UPJ- järjestelmä	35,6% (n=88)	36%

Vertasimme myös vastaajien palkkatietoja koko organisaatioita koskevaan tietoon. Opetusministeriöltä saatuihin tietoihin (2.3.07 TKK; 30.3.07 JOY) perustuen näyttäisi siltä, että otoksen palkkakeskiarvot ovat hyvin lähellä sitä, mitä todellisuudessa näissä organisaatioissa maksetaan.

Teknillisen korkeakoulun otoksessa opetus- ja tutkimushenkilökunnan keskiarvopalkka oli 2967 € (vs. 2981 €, ks. taulukko 3). Henkilökohtaisen palkanosan keskimääräinen suuruus tästä oli 26,3% (vs. 25,4%). Takuupalkalla otokseen kuuluvista oli 33,3% (vs. 33,4%).

¹² Teknillisen korkeakoulun henkilöstötilinpäätös (2007) ja Joensuun yliopiston henkilöstötilinpäätös (2007)

Taulukko 3. Teknillisen korkeakoulun opetus- ja tutkimushenkilökunnan palkkatiedot¹³

Opetus- ja tutkimushenkilökunta, TKK

Tehtävän vaativuustaso	Kpl.	Keskiarvo- palkka	Takuu- palkalla	Henkilökohtaisen palkanosan prosentti
1	174	1 685,65 €	32,8 %	22,6
2	108	1 979,31 €	47,2 %	22,1
3	379	2 295,45 €	44,6 %	24,7
4	340	2 634,24 €	39,4 %	24,8
5	218	3 045,75 €	32,6 %	26,1
6	164	3 513,03 €	28,0 %	27,6
7	89	3 989,27 €	22,5 %	28,5
8	73	4 755,78 €	12,3 %	26,4
9	115	5 475,33 €	4,3 %	28,6
10	20	6 477,86 €	5,0 %	28,3
11	5	6 965,45 €	0,0 %	28,0
Yhteensä	1685	2 980,90 €	33,4 %	25,4

Teknillisen korkeakoulun otoksessa muun henkilökunnan keskiarvopalkka oli 2632 € (vs. 2551 €, ks. taulukko 4). Henkilökohtaisen palkanosan keskimääräinen suuruus tästä oli 29,1% (vs. 27,3%). Takuupalkalla otokseen kuuluvista oli 19,3% (vs. 21,9%).

Taulukko 4. Teknillisen korkeakoulun muun henkilökunnan palkkatiedot

Muu henkilökunta, TKK

Tehtävän vaativuustaso	Kpl.	Keskiarvo- palkka	Takuu- palkalla	Henkilökohtaisen palkanosan prosentti
2	5	1 675,46 €	60,0 %	18,4
3	22	1 792,97 €	40,9 %	23,1
4	92	1 867,15 €	23,9 %	23,4
5	152	2 014,19 €	30,3 %	26,7
6	186	2 154,94 €	19,9 %	27,9
7	138	2 340,40 €	14,5 %	29,8
8	71	2 646,79 €	26,8 %	26,8
9	100	2 951,32 €	24,0 %	26,1
10	103	3 360,44 €	17,5 %	27,7
11	67	3 792,35 €	9,0 %	29,8
12	13	4 583,05 €	23,1 %	31,7
13	5	5 097,67 €	40,0 %	31,6
14	4	5 599,16 €	25,0 %	29,5
15	1	6 332,06 €	0,0 %	34,0
Yhteensä	959	2 551,14 €	21,9 %	27,3

Joensuun yliopiston otoksessa opetus- ja tutkimushenkilökunnan keskiarvopalkka oli 3244 € (vs. 3555 €, ks. taulukko 5). Henkilökohtaisen palkanosan keskimääräinen suuruus tästä oli 24,7% (vs. 25,6%). Takuupalkalla otokseen kuuluvista oli 25,4% (vs. 20,4%).

¹³ Teknillisen korkeakoulun palkkatiedot ovat peräisin Opetusministeriöltä 2.3.07

Taulukko 5. Joensuun yliopiston opetus- ja tutkimushenkilökunnan palkkatiedot¹⁴

Opetus- ja tutkimushenkilökunta, JOY

Tehtävän vaativuustaso	Kpl.	Keskiarvo- palkka	Takuu- palkalla	Henkilökohtaisen palkanosan prosentti
1	12	1 853,07 €	33,3 %	20,0
2	28	1 929,26 €	28,6 %	18,8
3	19	2 112,72 €	5,3 %	24,2
4	40	2 450,02 €	10,0 %	23,7
5	91	2 904,83 €	24,2 %	24,4
6	108	3 602,15 €	39,8 %	28,5
7	31	4 056,09 €	9,7 %	30,9
8	54	4 783,45 €	3,7 %	26,0
9	38	5 300,49 €	5,3 %	25,2
10	15	6 224,48 €	0,0 %	24,8
11	1	7 103,84 €	0,0 %	22,0
Yhteensä	437	3 555,39 €	20,4 %	25,6

Joensuun yliopiston otoksessa muun henkilökunnan keskiarvopalkka oli 2297 € (vs. 2355 €, ks. taulukko 6). Henkilökohtaisen palkanosan keskimääräinen suuruus tästä oli 24,6% (vs. 24,5%). Takuupalkalla otokseen kuuluvista oli 24,2% (vs. 23,7%).

Taulukko 6. Joensuun yliopiston muun henkilökunnan palkkatiedot

Muu henkilökunta, JOY

Tehtävän vaativuustaso	Kpl.	Keskiarvo- palkka	Takuu- palkalla	Henkilökohtaisen palkanosan prosentti
2	1	1 816,27 €	100,0 %	22,0
3	25	1 841,63 €	64,0 %	23,0
4	61	1 908,37 €	44,3 %	23,6
5	93	1 982,54 €	33,3 %	24,5
6	57	2 112,70 €	26,3 %	25,8
7	38	2 288,40 €	18,4 %	25,2
8	73	2 477,89 €	13,7 %	23,5
9	54	2 740,86 €	1,9 %	24,9
10	28	3 165,33 €	0,0 %	23,9
11	11	3 563,17 €	0,0 %	24,7
12	13	4 164,53 €	0,0 %	27,5
13	1	4 734,24 €	0,0 %	28,0
Yhteensä	455	2 355,20 €	23,7 %	24,5

Teknillisen korkeakoulun vastaajien keskimääräinen tuleva siirtymääjän korotus oli 109,72 euroa ja Joensuun yliopiston 110,66 euroa. Keskimääräinen korotus kaikissa Suomen yliopistoissa tuli sopimuksen mukaan olla 7,24%. Osa palkankorotuksia saavista oli tilastotietoja kerätessämme jo saanut ensimmäisen palkankorotuksen, joten tätä prosenttilukua ei voi verrata tähän euromäärään.

Kaiken kaikkiaan *kyselyaineistomme* näyttäisi olevan riittävän edustava taustatietojen vertailun perusteella.

¹⁴ Joensuun yliopiston palkkatiedot ovat peräisin Opetusministeriöstä 30.3.07

Haastateltujen kuvaus

Haastattelut olivat toinen osa aineistoa, ja se kerättiin haastatteleamalla 20 henkilöä Teknillisestä korkeakoulusta ja 20 Joensuun yliopistosta. Teknillisen korkeakoulun haastateltavat olivat neljältä eri osastolta ja erillisyyksiköistä. Valinnat suoritettiin vuonna 2005, kun tutkimus suoritettiin ensimmäisen kerran. Tällöin haastatteluihin valittiin yksi henkilöstö- ja opiskelijamäärältään suuri osasto, yksi tutkimuspainotteinen erillisyyksikkö, yksi henkilöstö- ja opiskelijamäärältään pieni osasto ja yksi tukiyksikkö. Päätöksen taustalla oli se tosiseikka, että kattavan otoksen muodostaminen koko TKK:n henkilöstöstä ei ollut järkevää, eikä aikataulullisesti mahdollista. Haastatteluihin valittiin näin ollen neljä osastoa tai erillisyyksikköä, jotka olivat luonteeltaan mahdollisimman erilaisia. Joensuun yliopistosta haastateltavat olivat viidestä eri yksiköstä. Haastateltavien valinta pyrittiin tekemään mahdollisimman samalla tavoin kuin Teknillisessä korkeakoulussa.

Haastateltavat valittiin yleensä osaston hallintojohtajan tai vastaavan avulla. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan paitsi mahdollisimman erilaisista yksiköistä, myös erilaisista työtehtävistä erilaisten näkemysten saamiseksi. Haastateltavana olleiden henkilöiden yksityisyyden turvaamiseksi tässä tutkimuksessa ei käytetä osastoista nimiä ja tunnistettavat kohdat on pyritty poistamaan. Myös haastateltavien taustatiedot on kuvattu hyvin yleisellä tasolla haastateltavien yksityisyyden suojaamiseksi.

Teknillisessä korkeakoulussa haastatellut

Vuoden 2007 tutkimuksen haastateltavat olivat suurimmalta osalta samat kuin vuonna 2005. Kaksi vuoden 2005 haastateltavaa oli vapailla, yksi vaihtanut organisaatiota. Haastatelimme vapailla olevien sijasta nykyisiä tehtävänhaltijoita, joista kumpikin oli ollut TKK:lla töissä useamman vuoden. Organisaatiota vaihtanutta haastatelimme uudessa työpaikassa. Haastateltavista kaikki olivat kokopäivätyössä haastatteluhetkellä (yksi siis uudessa organisaatiossa). 16 haastatelluista oli suorittanut vähintään diplomi-insinöörin tai maisterin tutkinnon, kahdella vastaajalla oli kaksi eri tutkintoa, kolmannen suorittaessa paraikaa toista tutkintoaan. Neljän haastateltavan koulustausta vaihteli ammattikorkeakoulututkinnosta keskikouluun. Haastateltavien työtehtävien kirjo oli laaja, haastateltavissa oli mm. osaston johtajia, suunnittelijoita, sihteerit, tutkijoita, opettavia tutkijoita ja professoreita. Haastateltavat olivat työskennelleet TKK:ssa eri pituisia vuosimääriä. Eräs oli työskennellyt vasta vuoden, kun taas muutama oli tehnyt koko työuransa TKK:ssa. Haastateltavista 12 sai rahoituksensa kokonaisuudessaan budjettirahoista, viiden henkilön rahoituksesta puolet tuli ulkopuolisesta lähteestä ja puolet budjettivaroista, ainakin yhden henkilön rahoitus tuli kokonaan ulkopuolelta ja kahden henkilön rahoituspohja jäi epäselväksi. 11 haastateltavista oli vakituisessa palvelussuhteessa, yksi oli toistaiseksi voimassa olevassa suhteessa ja loput olivat määrä-aikaisissa suhteissa. Haastatelluista 13 oli esimiesasemassa.

Joensuun yliopistossa haastatellut

Kaikki haastateltavat työskentelivät kokopäiväisesti haastatteluhetkellä. 11 haastateltavista oli suorittanut vähintään maisterin tutkinnon. Loppujen 9 haastateltavan koulutus vaihteli kauppakoulusta kandidaatin tutkintoon. Haastateltavien työtehtävät vaihtelivat suuresti. Haastateltavien joukossa oli mm. osaston johtajia, päälliköitä, tutkijoita, amanuensseja, sihteereitä ja professoreita. Haastateltavat olivat työskennelleet Joensuun yliopistossa erimittaisia vuosimääriä. Yksi haastatelluista oli työskennellyt vajaan vuoden, kun taas kaksi kunnioitettavat 35 vuotta. Yli neljännes haastatelluista oli työskennellyt koko työuransa Joensuun yliopistossa. Haastatelluista 7 oli miehiä. Haastatelluista 10 sai rahoituksensa kokonaisuudessaan budjettivaroista, kahden rahoitus tuli kokonaan ulkopuolelta. Muiden haastateltujen budjettirahoituksen ja ulkopuolisen rahoituksen suhteet vaihtelivat. Vastajista 16 oli vakituudessa palvelussuhteessa, loput määräaikaisia. Haastatelluista 11 oli esimiesasemassa. Neljännes vastajista suoritti jatko-opintoja töiden ohella ja reilu puolet toimi tai oli toiminut luottamustehtävissä.

3. Menetelmät

Vuonna 2007 kerätty tutkimusaineisto on kolmijakoinen. Aineistoa kerättiin kyselyn, työnantajien toimittamien palkka-aineistojen sekä haastattelujen avulla. Kuvaamme tässä aineistoa siltä osin kun se on tarpeellista tutkimustulosten ymmärtämiseksi.

Kyselymittarit

Seuraavaksi esittelemme kyselyn eri osien alkuperän.

- 1) **Taustatiedot:** esimerkiksi vastaajan ikä, sukupuoli, koulutus, ja kumman UPJ-järjestelmän piiriin kuuluu.
- 2) **Palkkausjärjestelmän ja tavoitteiden tuntemus:** *Knowledge of Pay* – mittari¹⁵. Syy: Tieto työn tavoitteista ja palkkausjärjestelmän toimintaperiaatteista on todettu lisäävän tyytyväisyyttä.
- 3) **Arvioinnit:** Nämä kysymykset muotoiltiin tätä tutkimusta varten. Syy: Tavoitteena oli saada tietoa siitä missä määrin henkilöstö oli ollut sama mieltä esimiehen kanssa arvioista, kuinka monen kohdalla vaatavuustasoja oli muutettu ylemmällä taholla (ja kuinka hyvin vastaajilla oli tietoa onko näin tapahtunut), sekä oltiinko näiden päätösten kanssa lopulta samaa mieltä.
- 4) **Palkkapäätöksiin vaikuttavat tahot:** Nämä kysymykset muotoiltiin niin ikään tätä tutkimusta varten. Syy: Yliopistojen palkkausjärjestelmässä on useita päätöksentekotahoja. Osallistuminen päätöksentekoon yleensä lisää tyytyväisyyttä, joten mitä kauempana henkilöstä päätökset tehdään (etenkin jos henkilö ei saa päätöksentekoperusteista riittävästi tietoa) sitä tyytymättömiä päätöksiin yleensä ollaan¹⁶.
- 5) **Tyytyväisyys palkkaan ja uuteen järjestelmään:** Kysymykset perustuvat kahteen palkkatyytyväisyysmittariin¹⁷. Syy: Palkkatyytyväisyys ennustaa joiltain osin henkilöstön käyttäytymistä, kuten sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Palkkatyytyväisyys on moniulotteinen ilmiö. Se, onko henkilö tyytyväinen omaan palkkaansa, on vain osin yhteydessä sen kanssa, onko hän tyytyväinen järjestelmään, jonka avulla palkka määritetään. Esimerkiksi jos palkkataso on suhteellisen korkea, on palkkaa nauttivan henkilön kannalta vähemmän merkittävää, mikä järjestelmä sen määrittää.
- 6) **Asenne UPJ:ta kohtaan:** Kysyimme yleistä asennoitumista palkkausjärjestelmään yhden kysymyksen avulla, joka on muotoiltu tätä tutkimusta varten:

¹⁵ Mulvey et al. (2002)

¹⁶ Oikeudenmukaisuustutkimuksessa tässä puhutaan kontrollin käsitteestä. Kun henkilö ei koe pystyvänsä kontrolloimaan itselle tärkeitä asioita, tämä koetaan epämuukavaksi ja stressaavaksi.

¹⁷ Heneman & Schwab (1985); Heneman, et al. (2002)

”Mikä on suhtautumisesi palkkausjärjestelmään kokonaisuudessaan?” (vastausvaihtoehdot: negatiivinen, neutraali tai positiivinen)

- 7) **Palkkausjärjestelmän koettu vaikuttavuus:** Kysyimme, miten vastaajat uskovat palkkausjärjestelmän vaikuttavan muun muassa työyhteisön ilmapiiriin, tasa-arvoon, johtamiseen ja esimiestyöhön. Syy: Halusimme selvittää uskovatko vastaajat, että palkkausjärjestelmällä on mahdollisesti myönteisiä tai kielteisiä vaikutuksia. Ihmiset yleensä käyttäytyvät uskomustensa mukaisesti.
- 8) **Koettu oikeudenmukaisuus:** Kysymykset perustuvat oikeudenmukaisuusmittariin¹⁸. Syy: Oikeudenmukaisuuden kokemusten on todettu suurelta osin ennustavan palkkatyytyväisyyttä. Oikeudenmukaisuuden olottuvuudet ovat: jaon oikeudenmukaisuus (kuinka oikeudenmukainen palkka on suhteessa panokseen, työhön ja työssä suoriutumiseen), menettelytapojen oikeudenmukaisuus (tässä kuinka oikeudenmukaiseksi menettelyt palkkauksen määrittelyssä koetaan), vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus (kuinka kunnioittavasti esimies kohtelee) ja tiedonsaannin oikeudenmukaisuus (tässä sillä tarkoitetaan kuinka henkilökohtaisesti *esimies* viestii palkkausjärjestelmästä).
- 9) **Motivaatio:** Motivaatiota on hankala mitata suoraan kyselyn avulla. Yleensä motivaatiota mitataan laboratorio-olosuhteissa käyttäytymistä tarkkailemalla, ja päätelmät motivaatiosta tehdään ryhmien käyttäytymisen vertailun perusteella. Tutkimustulosten mukaan ihmiset keskimäärin vähättelevät palkkauksen vaikutusta käyttäytymiseensä, joten tästä syystä kysely ei ole motivaation mittaamiseen paras¹⁹. Kysyimme kuitenkin, kokevatko vastaajat, että järjestelmä innostaa heitä työn teossa. Syy: Kysyimme tätä, koska suoriutumisperusteisen palkkauksen toinen päätavoitteista on motivoida hyvään suoriutumiseen (huomioimalla aiemmat hyvät suoriutumiset).
- 10) **Sitoutuminen:** Kysyimme sitoutumista kahdella tapaa. Sitoutumisessa on tutkimusten mukaan kolme olottuvuutta: kohde (*target*), intensiteetti (*strength*) ja syy (*rationale*). Kysyimme sitoutumisen intensiteetistä neljään kohteeseen: työ, ura, työryhmä ja työpaikka, eli yliopisto. Kolme ensin mainittua eivät tilastollisesti erottuneet toisistaan. Kysymykset perustuivat kehitteillä olevaan mittariin²⁰. Lisäksi pyysimme vastaajia vapaamuotoisesti kertomaan syistä, miksi ovat tai eivät ole sitoutuneita ko. yliopistoon työpaikkana. Syy: Halusimme antaa vastaajille mahdollisuuden vapaamuotoisesti kertoa syistä. Mitä sitoutuneempi työntekijä, sitä vähemmän muun muassa eroajatuksia, ja toisaalta sitä enemmän muun muassa työroolin ulkopuolista panostusta työpaikkaan (*extra-role behavior, organizational citizenship*).
- 11) **Eroajatuksset:** Eroajatuksia mitataan yleensä yhdellä tai kahdella kysymyksellä. Tässä tapauksessa kysyimme intentioita yhdellä kysymyksellä: ”Kuinka usein ajattelet hakeutumista muihin töihin?” Syy: Kysyimme eroajatuksia,

¹⁸ Colquitt (2001)

¹⁹ Rynes et al. (2004)

²⁰ Klein et al. (unpublished)

koska suoriutumisperusteisen palkkauksen toinen päätavoitteista on pystyä rekrytoimaan ja sitouttamaan hyvät suoriutujat.

12) Järjestelmän kehitysideat: Pyysimme vastaajia vapaamuotoisesti kertomaan, miten järjestelmää tulisi kehittää. Syy: Halusimme verrata vastauksia kirjallisuudessa usein esiintyviin suoriutumisen arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän haasteiden ratkaisuehdotuksiin²¹.

Mittarien osiot, mittarien korrelaatiot ja reliabiliteetit löytyvät liitteestä 2.

Palkka-aineisto

Palkka-aineisto koostui seuraavista muuttujista:

- peruspalkka ennen palkkauudistusta (euroa)
- työn vaativuusosa (euroa)
- esimiehen suoriutumisarvio (pisteet)
- henkilökohtainen palkanosa (euroa)
- takuupalkka (euroa)
- siirtymäkauden palkankorotus (euroa)

Koko palkka-aineisto saatiin palkkarekistereistä. Rekisteritiedot ovat tammihelmikuun 2007 vaihteesta. Joensuun yliopistossa palkkahallinto on ulkoistettu, joten palkkatiedot toimitti ulkopuolinen taho. Teknillisessä korkeakoulussa palkkatiedot toimitti työnantajan edustaja.

Haastattelujen teemat

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina²², joiden sisältö vaihteli hieman riippuen haastateltavasta. Haastattelujen runko ja perusrakenne pysyivät kaikkien haastattelujen aikana samana siten, että haastattelurunko oli jaettu 5 eri aihealueeseen:

1. Haastateltavan taustatiedot
2. UPJ:n käyttöönottoprosessi
3. UPJ:n mukainen arviointi
4. UPJ:n vaikutukset, muun muassa esimies-alais-suhteeseen
5. UPJ:n kehitysehdotukset

²¹ Vertaa Campbell et al. (1998)

²² Haastattelurunko liitteessä 3.

Aineiston analyysi

Lomakekyselyn Likert–asteikollisia kysymyksiä analysoitiin SPSS 15.0 for Windows-tilasto-ohjelmalla tilastollisesti. Tutkimuskysymyksiin vastattiin selvittämällä, mikä oli vastaajien (keskimääräinen) kokemus ja näkemys tutkimuksen kohteena olevista asioista ja miltä osin kokemukset erosivat tilastollisesti näiden kahden yliopistojen vastaajien välillä. Lisäksi selvitettiin, miten vuoden 2007 TKK:n vastaajien näkemykset suhtautuivat vuoden 2005 vastaajien näkemyksiin.

Tutkimuksessa myös selvitettiin, miten vastaukset suhtautuivat muuhun valtion henkilöstöön, jossa on tehty vastaavan tyyppinen palkkausudistus²³. Tutkimuksessa oli aineistoa kuudesta valtion virastosta. Järjestelmä oli otettu käyttöön kaikissa organisaatioissa ennen tutkimuksen tekemistä²⁴. Arviointivaiheen kysely toteutettiin kaikissa organisaatioissa toukokuussa 2005. Käsillä olevassa raportissa käytimme vertailukohdaksi arviointivaiheiden tuloksia. Vertailu kuuden valtio-organisaation kohdalla on tehty vertailemalla yksittäisten muuttujien keskiarvoja.

Regressioanalyysijä varten aineistoa tiivistettiin faktorianalyysin avulla²⁵. Faktorianalyysi tehtiin ensisijaisesti tutkimusten teoreettisiin perusteisiin (ks. lähteet kyselylomakkeen teemoissa), toissijaisesti faktoritulokinnan mukaan. Faktorianalyysin perusteella väittämistä muodostettiin summamuuttujia²⁶. Regressionanalyysissä on tehty poikkeavien havaintojen tarkastelu. Sisällölliset muuttujat on valittu teoreettisiin perusteisiin ja kontrollimuuttujat kontekstin perusteella.

Tekstianalyysissä sekä haastattelujen että lomakekyselyn avokysymyksien analysoinnissa käytettiin sisällön erittelyä. Perinteisessä sisällön erittelyssä kuvataan kvantitatiivisesti tekstin sisältöä. Mittaus tapahtuu siten, että lasketaan, kuinka monta kertaa jostakin asiasta on puhuttu tai kuinka usein jotakin termiä on käytetty. Teema-haastattelut litteroitiin sanataarkasti. Haastattelujen analyysissä käytettiin apuna teemoittelua, jossa vastaajien kommentit lajitellaan erilaisten teemojen avulla ryhmiin. Haastattelujen analysoinnissa käytettiin apuna Atlas 4.1 for Windows 95 -ohjelmaa.

Olemme käyttäneet sitaatteja sekä haastatteluista että kyselyvastauksista konkretisoimaan tutkimustuloksia. Erityisesti kolmannen tutkimuskysymyksen tulokset, jossa selvitettiin sitä miten UPJ:lla voidaan tukea johtamista, perustuvat pääosin yksittäisten haastattelijien esimiesten näkemyksiin. Osiota lukiessa täytyy ottaa huomioon, etteivät sitaatit ole edustavia koko yliopistojen henkilöstön mielipiteistä.

²³ Palkkausudistus valtiosektorilla –raportti: Huuhtanen ym. 2005

²⁴ Järjestelmä oli otettu käyttöön Ulkoasiainministeriössä vuonna 2003, Turvatekniikan keskuksessa vuonna 1998, Ilmatieteen laitoksella vuonna 1997, Geologian tutkimuskeskuksessa vuonna 1998, Suomen Akatemiassa vuonna 2003 ja Väestörekisterikeskuksessa vuonna 1999

²⁵ Maximum likelihood-estimaatio faktorien ortogonaalisuusoletuksella. Analyysit on saatavissa kirjoittajilta.

²⁶ Katso kuvaukset, reliabiliteetit ja korrelaatiot summamuuttujien välillä liitteessä 2.

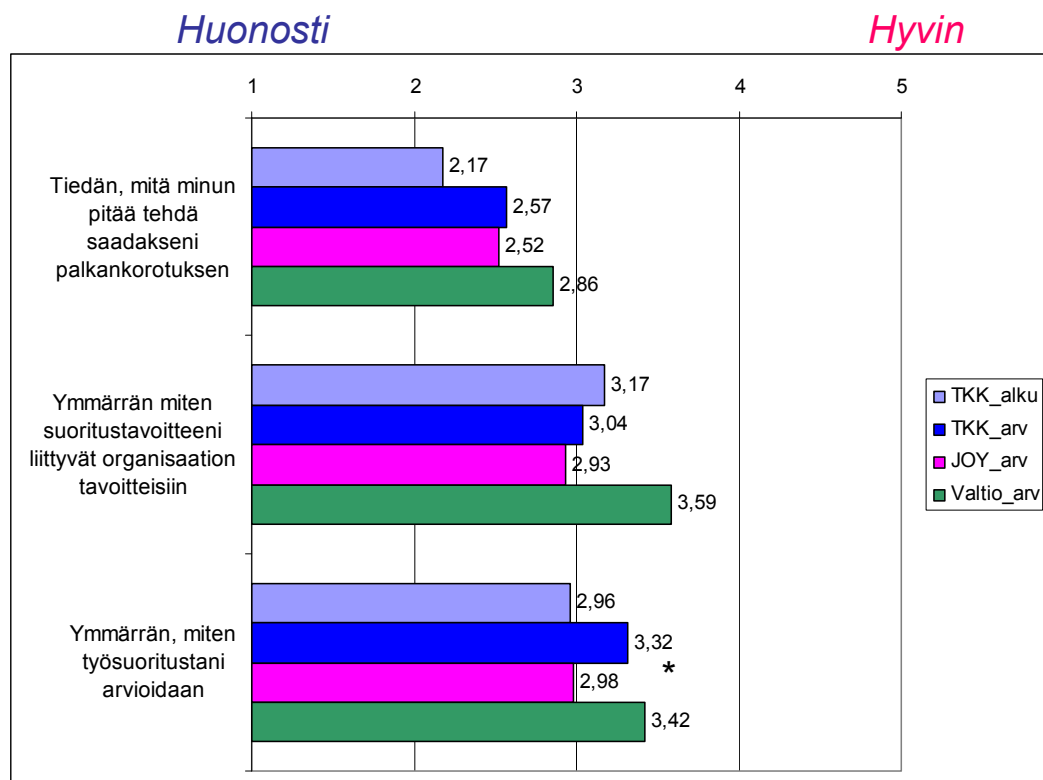
4. Tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen päätulokset tutkimuskysymyksittäin.

Tutkimuskysymys 1: Miten yliopistohenkilöstö kokee UPJ:n?

Palkkausjärjestelmän ja tavoitteiden tuntemus

Kun vertaamme TKK:n vuonna 2005 vastanneiden kokemusta siitä, kuinka hyvin silloin tiedettiin mitä tulee tehdä saadakseen palkankorotuksen vuoden 2007 kokemukseen, näyttää siltä, että nykyisessä palkkausjärjestelmässä on selkeämpää, mitä pitää tehdä saadakseen palkankorotuksen kuin vanhassa (kuva 8).



Kuva 8. Kuinka hyvin tunnet palkkausjärjestelmän? (* TKK:n ja JOY:n välillä merkitsevä ero; 1= erittäin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 5=erittäin samaa mieltä)

Valtion kuudessa vertailuorganisaatioissa oltiin arviointihetkellä hieman sekä TKK:n että JOY:n vastaajia tietoisempia tästä. Sekä TKK (ennen ja jälkeen UPJ:n) että JOY jäävät valtion vertailuorganisaatioista jälkeen siinä, kuinka hyvin vastaajilla oli tiedossa miten omat suoritustavoitteet liittyivät organisaation tavoitteisiin. TKK:n vastaajat vuonna 2007 ymmärsivät merkitsevästi vuoden 2005 vastaajia paremmin miten työsuoritusta arvioidaan. JOY:n vastaajat ilmoittivat olevansa tästä hieman epävarmempia. Kaiken kaikkiaan molempien yliopistojen vastaajat tiesivät valtion vertailuorganisaatioita heikommin erityisesti miten omat tavoitteet liittyvät organisaation tavoitteisiin. Tähän monet tekijät voivat vaikuttaa, kuten se, ettei yliopistojen strategia-prosessilla ole ollut kovin näkyvää ohjaavaa vaikutusta. Miten palkankorotuksen voi

saada, on ollut tutkimushetkellä vielä hieman epäselvää. Tämä voi johtua siitä, että erityisesti suorituskriteerien konkretisoiminen on osin ollut tutkimushetkellä tekemättä.

Arvioinnit

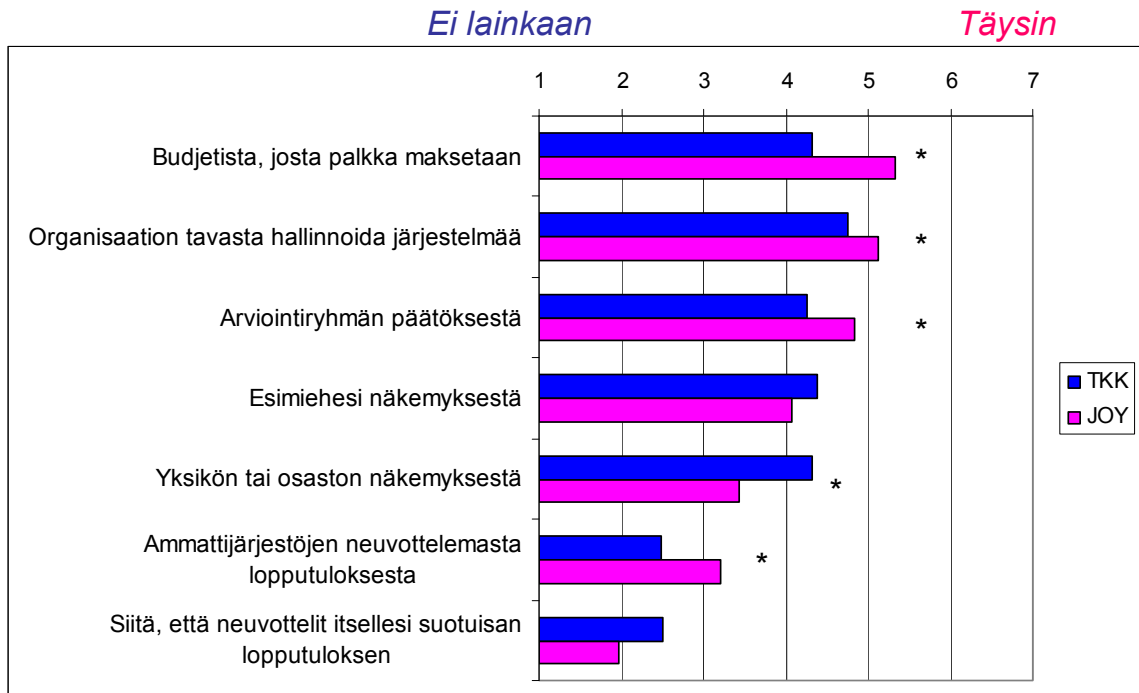
Suurin osa vastaajista molemmista yliopistoista oli samaa mieltä esimiehensä kanssa vaativuus- ja suoritusarvioista (taulukko 7). Yli puolet vastaajista kertoi, ettei arvion lopputulos muuttunut esimiehen kanssa käydyn keskustelun jälkeen. Yli puolet TKK:n vastaajista oli ollut samaa mieltä vahvistettujen arvioiden kanssa. Sen sijaan Joensuussa suhteellisesti suurempi osa ei ollut samaa mieltä vahvistettujen arvioiden kanssa.

Taulukko 7. Työn vaativuuden ja suoriutumisen arviointi

	Kyllä		Ei/En		En tiedä	
	TKK	JoY	TKK	JoY	TKK	JoY
Oletko ollut tähän mennessä samaa mieltä esimiehesi kanssa vaativuustasosta ja suoritusarviosta?	77,2%	64,2%	22,8%	35,8%	n.a.	n.a.
Onko arvioiden lopputulos muuttunut esimiehen kanssa käydyn keskustelun jälkeen?	23,7%	24,7%	64,7%	56,0%	11,6%	19,3%
Oletko ollut samaa mieltä vahvistettujen arvioiden kanssa?	55,2%	38,7%	29,0%	39,9%	15,8%	21,4%

Palkkapäätökseen vaikuttavat tahot

Vastaajien mielestä organisaation tapa hallinnoida palkkausjärjestelmää on pitkälti määritellyt UPJ-lopputuloksen (kuva 9). Yhtä lailla päätöksiin on vaikuttanut palkkabudjetti ja arviointiryhmien päätökset. Esimiehen näkemyksellä on ollut hieman vähemmän vaikutusta. Vastaajien näkemyksen mukaan Teknillisen korkeakoulun osaston tai yksikön johtajalla on ollut enemmän vaikutusta lopputulokseen kuin Joensuun yliopistossa. Joensuun yliopistossa budjetti, organisaation tapa hallinnoida järjestelmää, arviointiryhmät sekä ammattijärjestöt koettiin vaikutusvaltaisemmiksi kuin Teknillisen korkeakoulun vastaajien keskuudessa.



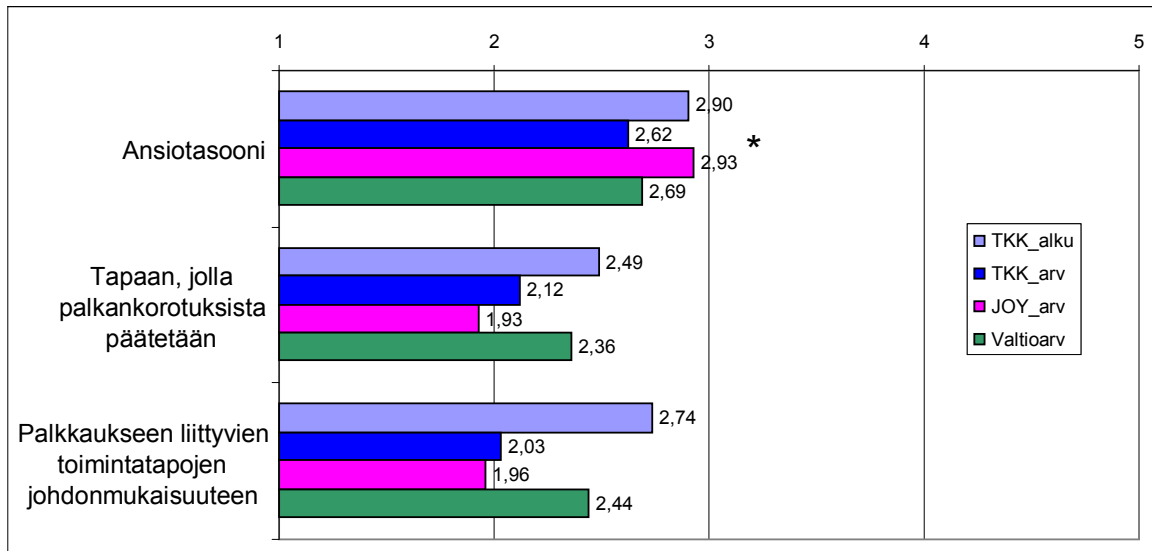
Kuva 9. Mistä UPJ-tulos kohdallasi riippui? (* TKK:n ja JOY:n välillä merkitsevä ero; 1=ei lainkaan, 7=täysin)

Tyytyväisyys palkkaan ja uuteen palkkausjärjestelmään

Teknillisen korkeakoulun vastaajat olivat vuonna 2007 keskimäärin tyytymättömämpiä ansiotasoonsa kuin vuonna 2005 (kuva 10). Teknillisen korkeakoulun vastaajat olivat myös keskimäärin tyytymättömämpiä ansiotasoonsa kuin Joensuun yliopiston vastaajat. Teknillisen korkeakoulun tyytyväisyys ansiotasoon oli kuitenkin samaa tasoa kuin kuudessa valtion vertailuorganisaatioissa keskimäärin. Teknillisen korkeakoulun vastaajat olivat vuonna 2007 niin ikään tyytymättömämpiä tapaan, jolla palkankorotuksista päätetään kuin vuonna 2005 jolloin kysyttiin tyytyväisyyttä silloin voimassa olevaan, nyt käytöstä poistuneeseen palkkausjärjestelmään. Tähän oltiin keskimäärin tyytymättömämpiä molemmissa yliopistoissa kuin kuudessa valtiosektorin vertailuorganisaatioissa. Samankaltainen trendi näkyy myös tyytyväisyydessä palkkaukseen liittyvien toimintatapojen johdonmukaisuuteen. Muutos Teknillisen korkeakoulun vastaajien mielipiteissä vuodesta 2005 vuoteen 2007 on kuitenkin huomattavasti suurempi. Vaikka palkkaukseen liittyvissä toimintatavoissa oltaisiin oltu jostain näkökulmasta johdonmukaisia, tämä on jäänyt huomattavan epäselväksi henkilöstölle.

Tyytymätön

Tyytyväinen



Kuva 10. Kuinka tyytyväinen olen [seuraaviin palkkaukseen liittyviin seikkoihin]? (Huom. TKK:n alkukartoituksessa 2005 kysyttiin tyytyväisyydestä vanhaan palkkausjärjestelmään * TKK:n ja JOY:n välillä merkitsevä ero; 1= erittäin tyytymätön, 3=ei tyytyväinen eikä tyytyväinen, 5=erittäin tyytyväinen)

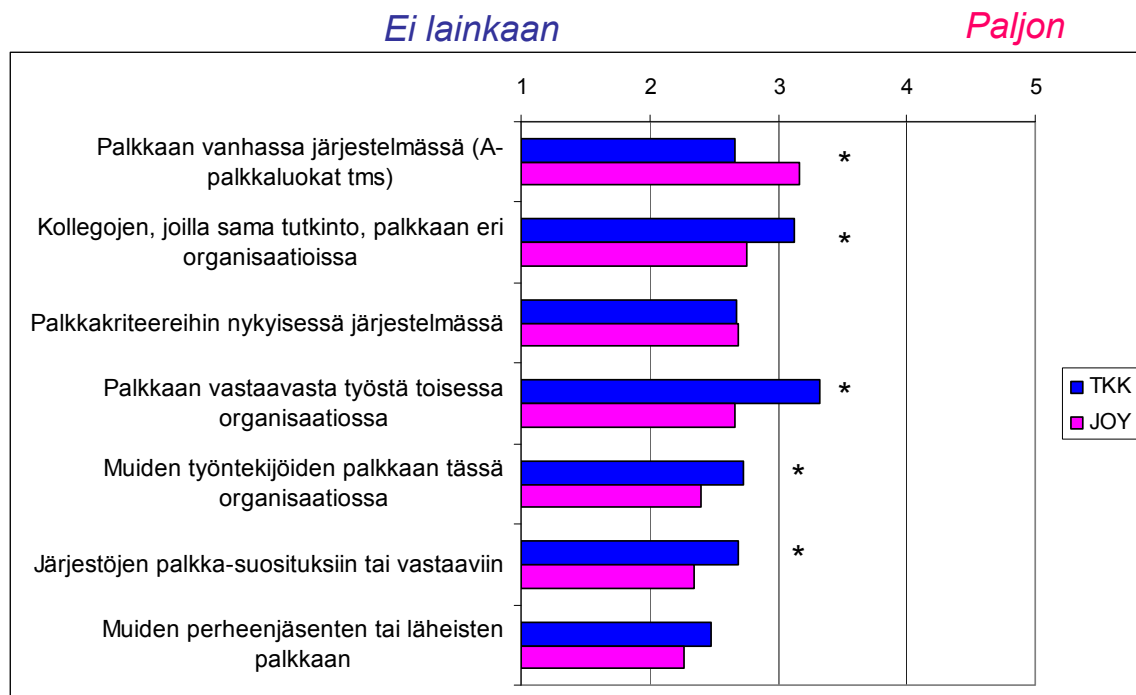
Mihin yliopistojen vastaajat ovat tyytyväisiä? Vastaajat olivat keskimäärin tyytyväisiä esimiehen henkilökohtaiseen arvostukseen, mahdollisuuksiin vaikuttaa työhön, esimiehen arvostukseen työtä kohtaan ja kehitysmahdollisuuksiin työssä (taulukko 8).

Taulukko 8. Suhteellinen tyytyväisyys ja tyytymättömyys palkitsemiseen

Kuinka tyytyväinen olen? (asteikko 1=erittäin tyytymätön, 5=erittäin tyytyväinen)	ka
esimiehen arvostukseen minua kohtaan työntekijänä	3,76
mahdollisuuksiini vaikuttaa työhöni	3,63
esimiehen arvostukseen työtäni kohtaan	3,54
kehitysmahdollisuuksiin työssä	3,12
henkilökohtaiseen palkanosaan	2,90
ansiotasooni	2,77
palkanosien väliseen suhteeseen (työ- ja henkilökohtainen osa)	2,76
vaativuusperusteiseen palkanosaan	2,74
viimeisimpään palkankorotukseeni	2,73
palkkaustani koskevaan tiedonsaantiin	2,62
urakehitykseeni tässä organisaatiossa	2,56
palkkakehitykseeni	2,52
tapaan, jolla palkkausjärjestelmää sovelletaan tässä organisaatiossa uusiin työntekijöihin	2,33
esimieheni mahdollisuuteen vaikuttaa palkkaani	2,31
tapaan, jolla palkkausjärjestelmää sovelletaan tässä organisaatiossa vanhoihin työntekijöihin	2,16
eri töiden välisiin palkkaeroihin tässä organisaatiossa	2,13
tapaan, jolla palkankorotuksista päätetään	2,03
palkkaukseen liittyvien toimintatapojen johdonmukaisuuteen tässä organisaatiossa	2,00
palkankorotusmahdollisuuksiin tässä organisaatiossa	1,95

Palkkausasioista ollaan tyytyväisimpiä henkilökohtaiseen palkanosaan, ja kokonaisuotiasoon. Henkilökohtaiseen palkanosaan ollaan merkittävästi tyytyväisempiä kuin vaativuusosaan. Sen sijaan palkankorotusmahdollisuuksiin ollaan erittäin tyytymättömiä. Teknillisen korkeakoulun ja Joensuun yliopiston vastaajien keskimääräisessä tyytyväisyydessä oli joissain kohdin eroavaisuuksia. Kuten aiemmin kävi ilmi, Joensuun yliopiston vastaajat olivat keskimäärin tyytyväisempiä ansiotasoonsa. Sen lisäksi Joensuun yliopiston vastaajat olivat keskimäärin tyytyväisempiä palkankorotusmahdollisuuksiinsa. Teknillisen korkeakoulun vastaajat ovat sen sijaan keskimäärin tyytyväisempiä esimiehiinsä (arvostus työtä ja työntekijää kohtaan), tiedonsaantiin palkkuksesta sekä eri töiden välisiin palkkaeroihin.

Teknillisen korkeakoulun vastaajat pitivät tärkeimpinä vertailukohtina ulkopuolisia lähteitä, kollegojen palkkaa eri organisaatioissa, joilla on sama tutkinto sekä palkkaa vastaavasta työstä toisessa organisaatioissa (kuva 11). Joensuun yliopiston vastaajat pitivät tärkeimpänä vertailukohtana sitä, mitä vanhassa järjestelmässä olisivat voineet saada. Tämä ero johtunee siitä, että Teknillisen korkeakoulun vastaajista suuri osa on tutkijoita, jotka jatko-opinnot valmiiksi saatuaan työllistyvät suureksi osaksi Teknillisen korkeakoulun ulkopuolelle. Sen sijaan Joensuun yliopistossa vastaajissa oli suhteellisen suuri osa lehtoreita, joilla on pitkä työkokemus Joensuun yliopistossa. Teknillisen korkeakoulun vastaajat pitävät Joensuun yliopiston vastaajia tärkeämpänä myös järjestöjen palkkasuosituksia. Tämä johtunee siitä, että vastaajista suurin osa kuuluu Tekniikan Akateemisiin, jolta näitä on helposti saatavilla.

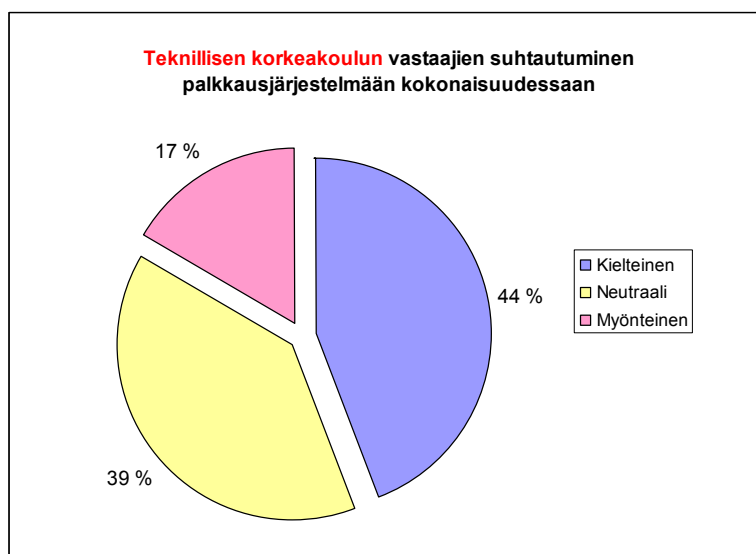


Kuva 11. Mihin vertaat palkkaasi? (* TKK:n ja JOY:n välillä merkitsevä ero; 1=ei lainkaan, 5=paljon)

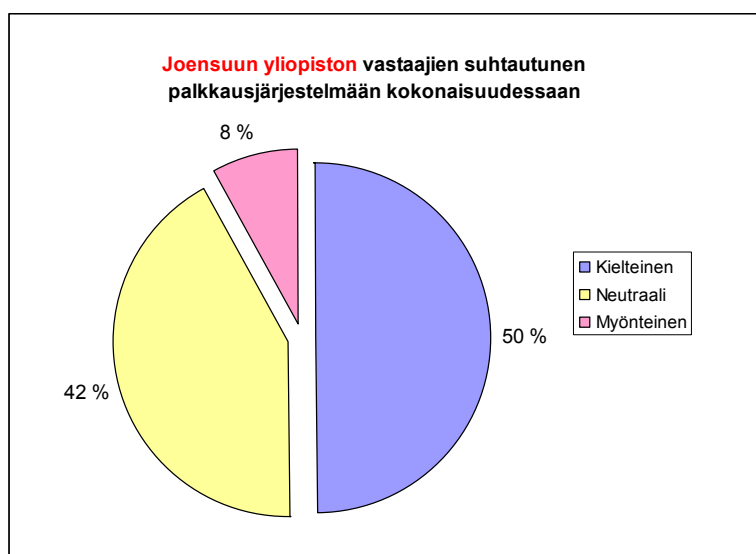
Asenne UPJ:ta kohtaan

Reippaasti yli kolmanneksen sekä Joensuun (kuva 12) että Teknillisen korkeakoulun (kuva 13) vastaajien suhtautuminen palkkausjärjestelmään kokonaisuudessaan oli

neutraali. Joensuussa tasan puolet vastaajista suhtautui järjestelmään kielteisesti, TKK:ssa 44%. TKK:lla myönteisesti suhtautuvia oli 17% kun taas Joensuussa myönteisesti suhtautuvia oli vain 8%.

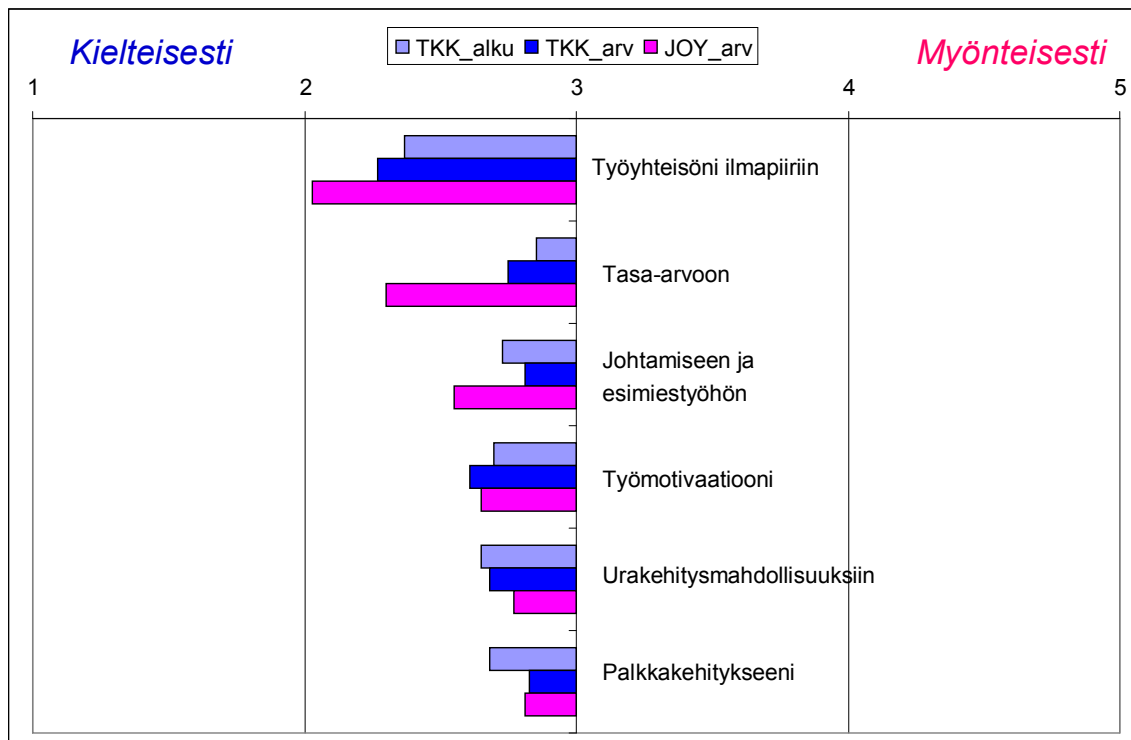


Kuva 12. Mikä on suhtautumisesi palkkausjärjestelmään kokonaisuudessaan? Teknillisen korkeakoulun vastaajat



Kuva 13. Mikä on suhtautumisesi palkkausjärjestelmään kokonaisuudessaan? Joensuun yliopiston vastaajat

Teknillisen korkeakoulun vastaajien uskomukset palkkausjärjestelmän vaikutuksista olivat lähes yhtä kriittiset vuonna 2007 kuin vuonna 2005 (kuva 14). Erityisesti oltiin huolissaan mahdollisista kielteisistä vaikutuksista työyhteisön ilmapiiriin. Joensuun vastaajat olivat keskimäärin Teknillisen korkeakoulun vastaajia enemmän huolissaan kielteisistä vaikutuksista ilmapiiriin, tasa-arvoon sekä johtamiseen ja esimiestyöhön.



Kuva 14. Miten UPJ mielestäsi vaikuttaa [seuraaviin seikkoihin]²⁷? (1=erittäin kielteisesti, 3=ei vaikutuksia, 5=erittäin myönteisesti. *Huom.* TKK:ssa kysyttiin vuonna 2005 siitä, miten he uskovat järjestelmän vaikuttavan. * TKK:n ja JOY:n välillä merkitsevä ero.)

Selvitimme regressioanalyysin avulla myös, mitkä tekijät selittävät tyytyväisyyttä palkkausjärjestelmään, ja mitkä tekijät selittävät tyytyväisyyttä vastaajan omaan palkkatasoon. *Tyytyväisyyttä palkkatasoon selittää pitkälti palkan koettu oikeudenmukaisuus, eli se vastaako palkka henkilön mielestä työpanosta, tehtyä työtä ja siinä suoriutumista* (taulukko 9). Taustatekijöistä tyytyväisyyttä palkkatasoon selittää organisaatio siten, että Joensuun yliopiston vastaajat ovat keskimäärin tyytyväisempiä palkkatasoonsa. Esimiesasema selittää lähes merkitsevästi tyytyväisyyttä palkkatasoon (esimiehet tyytyväisempiä). Takuupalkalla olevat ovat keskimäärin tyytymättömämpiä palkkatasoon. Henkilökohtaisen palkanosan suuruus selittää tyytyväisyyttä palkkatasoon lähes merkitsevästi siten, että mitä suurempi henkilökohtainen palkanosa, sitä tyytyväisempiä ollaan. Se, kuinka hyvin henkilö kokee tuntevansa palkkausjärjestelmän ja ymmärtävänsä sen toimintaperiaatteet, selittää tyytyväisyyttä palkkatasoon. Yhtä paljon tyytyväisyyttä selittää arviointi- ja palkkapäätösten oikeudenmukaisuus.

²⁷ Kysyimme vastaajien uskomuksista siitä, miten UPJ vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin, tasa-arvoon, johtamiseen ja esimiestyöhön, työmotivaatioon, urakehitysmahdollisuuksiin ja palkkakehitykseen. Eniten vaihtelua oli UPJ:n uskotuissa vaikutuksissa palkkakehitykseen.

Taulukko 9. Regressioanalyysi, jossa selitetään tyytyväisyyttä palkkatasoon²⁸

Tyytyväisyys palkkatasoon	β	Adj R ²
Sukupuoli (nainen, mies)	0,00	
Ikä	-0,06	
Koulutustaso	0,04	
Esimiesasema (ei, kyllä)	0,06 #	
Organisaatio (TKK, Joensuu)	0,13 ***	
Palkkausjärjestelmä (opetus/tutkimus, muu)	-0,01	0,09
Vaativuusosa (euroa)	-0,01	
Henkilökohtainen palkanosa (euroa)	0,09 #	
Takuupalkka (euroa)	-0,09 **	0,12
Tieto palkkausjärjestelmästä	0,11 **	
Esimiehen tiedottaminen palkkauksesta	0,00	
Menettelytapojen oikeudenmukaisuus arvioissa ja palkkapäätöksissä	0,10 *	
Esimiehen kohtelu	0,03	
Palkan oikeudenmukaisuus (suhteessa panokseen, työhön ja suoriutumiseen)	0,65 ***	0,68

p<.10, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

Tyytyväisyyttä **palkkausjärjestelmään** selittää pitkälti koettu menettelytapojen oikeudenmukaisuus arvioissa ja palkkapäätöksissä (taulukko 10). Taustatekijöistä tyytyväisyyttä selittää koulutustaso siten, että korkeammin koulutetut ovat vähemmän tyytyväisempiä. Sukupuoli selittää tyytyväisyyttä palkkausjärjestelmään lähes merkitsevästi siten, että miehet ovat keskimäärin tyytyväisempiä palkkausjärjestelmään. Vaativuusosa selittää tyytyväisyyttä siten, että ne, joilla on korkea vaativuustaso, ovat keskimäärin tyytyväisempiä. Henkilökohtainen palkanosa selittää tyytyväisyyttä siten, että ne, joilla on korkea henkilökohtainen palkanosa, ovat keskimäärin tyytymättömämpiä. Tieto järjestelmästä selittää tyytyväisyyttä siten, että jos vastaaja tuntee järjestelmän mielestään hyvin, tyytyväisyys on korkeampi. Mikäli palkka koetaan lopulta oikeudenmukaiseksi suhteessa panokseen, työhön ja suoriutumiseen, ollaan järjestelmään tyytyväisempiä. Esimiehen kohtelu selittää tyytyväisyyttä lähes merkitsevästi siten, että mikäli esimiehen koetaan olevan tukeva, henkilö on vähemmän tyytyväinen järjestelmään.

Analyyseissä käy ilmi, että jos esimiehen koetaan arvostavan työpanosta, ja se on mahdollisesti johtanutkin suurempaan henkilökohtaiseen palkanosaan, ei henkilö ole siitä huolimatta tyytyväinen järjestelmään.

²⁸ Huom. Regressioanalyysissä palkanosat ovat euroina. Tulos on kuitenkin sama jos esim. henkilökohtainen palkanosa olisi prosentteina ja takuupalkka kaksiarvoisena muuttujana (on, ei). Sekä selitettävä muuttuja ”tyytyväisyys palkkatasoon” että kolmannen stepin selittäjät, kuten ”tieto palkkausjärjestelmästä” ovat nk. summamuuttujia. Regressioanalyysissä on analysoitu poikkeavien havaintojen vaikutus yhtälöön. Rahoituspohja ei myöskään vaikuta tyytyväisyyteen. Lisätietoja analyyseissä käytetyistä menetelmistä saa tarvittaessa tutkijoilta.

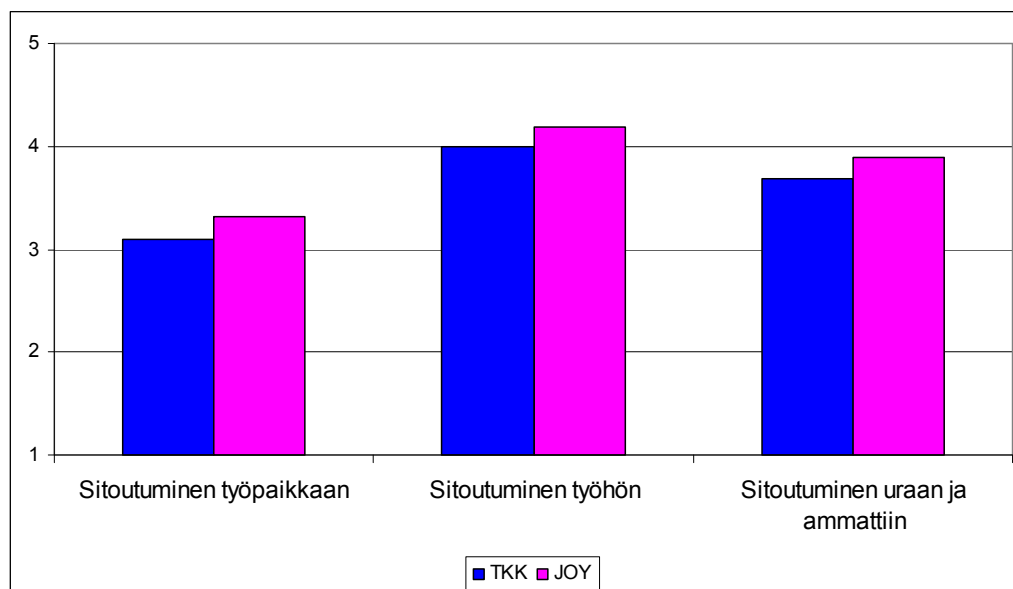
Taulukko 10. Regressioanalyysi, jossa selitetään tyytyväisyyttä palkkausjärjestelmään

Tyytyväisyys palkkausjärjestelmään	β	Adj R ²
Sukupuoli (nainen, mies)	0,06 #	
Ikä	0,05	
Koulutustaso	-0,14 **	
Esimiesasema (ei, kyllä)	-0,03	
Organisaatio (TKK, Joensuu)	-0,02	
Palkkausjärjestelmä (opetus/tutkimus, muu)	-0,05	0,03
Vaativuusosa (euroa)	0,31 ***	
Henkilökohtainen palkanosa (euroa)	-0,24 ***	
Takuupalkka (euroa)	-0,06 #	0,06
Tieto palkkausjärjestelmästä	0,23 ***	
Esimiehen tiedottaminen palkkauksesta	0,07	
Menettelytapojen oikeudenmukaisuus arvioissa ja palkkapäätöksissä	0,40 ***	
Esimiehen kohtelu	-0,08 #	
Palkan oikeudenmukaisuus (suhteessa panokseen, työhön ja suoriutumiseen)	0,28 ***	0,56

p<.10, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

Sitoutuminen ja motivaatio

Yliopistojen henkilöstö on keskimäärin sitoutunutta työhön sekä uraan ja ammattiinsa (kuva 15). Sen sijaan yliopistoon työpaikkana ei olla yhtä sitoutuneita. Joensuun yliopiston vastaajat ovat keskimäärin Teknillisen korkeakoulun vastaajia sitoutuneempia kaikkiin kolmeen kohteeseen.



Kuva 15. Henkilöstön sitoutuminen (1=erittäin sitoutumaton, 5=erittäin sitoutunut, * TKK:n ja JOY:n välillä merkitsevä ero).

Kysyimme myös miksi vastaajat kokevat olevansa sitoutuneita tai mahdollisesti sitoutumattomia. Joensuun vastaajista 73% ja Teknillisen korkeakoulun vastaajista 75%

vastasi tähän vapaamuotoiseen kysymykseen. Noin kolmasosa (30%) vastauksista käsitteli sitoutumisen syynä hyvää työpaikkaa, muun muassa hyvää ilmapiiriä (taulukko 11). Noin seitsemännes (14%) sanoi olevansa sitoutunut, sillä työ on palkitsevaa. Kymmenesosan (10%) sitoutumisen syy oli tunne pakosta jäädä kyseiseen työpaikkaan, eli lojaalius-, tai vaihtoehtojen puuttuminen. Viisi prosenttia vastaajista kuvasi sitoutumista tiettyyn tavoitteeseen tai päämäärään.

Kuudesosa (16%) kertoi, että sitoutumista vähentää byrokratia. Jotkut sanoivat olleensa sitoutuneita aiemmin, mutta organisaatiomuutokset ovat vähentäneet sitoutumista. Joissain vastauksista mainittiin uuden palkkausjärjestelmän lisäävän byrokratiaa. Kuudesosa (16%) kertoi olevansa sitoutunut työhön, muttei työnantajaan. Syynä saattoi olla esimerkiksi syrjintä esimiehen tai työkaverien taholta. Jatko-opiskelijoilla syynä saattoi olla *post doc* -uran (ja rahoituksen) puuttuminen. Seitsemän prosenttia vastaajista sanoi, että lähtee tutkinnon valmistuttua. Viisi prosenttia sanoi lähtevänsä heti kun mahdollista. Neljä prosenttia sanoi odottavansa eläkepäiviä.

Taulukko 11. Luokiteltuja vastauksia henkilöstön sitoutumisen, tai sitoutumattomuuden syistä

	JOY (n=180)	TKK (n=184)	Tot. (n=364)
Sitoutumisen syitä			
Tunteellinen sitoutuminen ('hyvä työpaikka')	44	67	110
Vastikkeellisuus (palkitseva työ)	17	30	45
Koettu pakko (lojaali työnantajaan kohtaan / ei vaihtoehtoja)	15	26	37
Sitoutuminen tiettyyn tavoitteeseen tai päämäärään	6	9	15
Sitoutumattomuuden syitä			
Mm. UPJ:n mukana tuoma byrokratia vähentää sitoutumista	32	26	60
Sitoutunut työhön ei työnantajaan	37	23	57
Tutkintoa odotellessa	5	21	26
Lähden heti kun mahdollista (ei sitoutunut)	11	10	17
Eläkettä odotellessa	9	4	13

Huom. Taulukossa ilmoitettu mainintojen määrä

Kuinka usein yliopistojen työntekijät ajattelevat hakeutumista muihin töihin? Noin kuudesosa (17%) ilmoitti, ettei ole koskaan ajatellut hakeutumista muihin töihin. Puolet (50%) vastaajista ilmoitti, että ajatuksia on ollut joskus harvoin, silloin tällöin tai ajoittain. Viidesosalla (20%) ajatuksia on ollut usein. Kuudella prosentilla ajatuksia on ollut jatkuvasti ja seitsemällä prosentilla koko ajan. Teknillisen korkeakoulun vastaajilla on keskimääräistä enemmän eroajatuksia (keskiarvo 3,69 asteikolla 1-7) kuin Joensuun vastaajilla (keskiarvo 3,28 asteikolla 1-7, $p < .05$).

Herää kysymys, kuinka suuri osa näistä eroajatuksista on selitettävissä palkkaukseen liittyvillä seikoilla. Mikäli määräaikaista ja senioriteettia ei oteta huomioon, näyttäisi siltä, että mitä suurempi nykypalkka henkilöllä on, sitä vähemmän eroaiteita. Kun nämä kontrolloidaan, palkan suuruus ei selitä eroaiteita²⁹ (taulukko 12). Mikäli henkilöllä on määräaikainen työsuhde, eroajatuksia on enemmän. Mitä kauemmin henkilö on työskennellyt ko. yliopistossa, sitä vähemmän eroajatuksia. Nämä on seli-

²⁹ Myöskään palkanosien suhteilla ei ole vaikutusta eroajatuksiin.

tettävissä psykologisen työsopimukseen liittyvillä seikoilla. Jos henkilöllä on määräaikainen työsuhde, organisaation koettu sitoutuminen työntekijään on heikompa kuin jos työsuhde olisi vakituinen. Pitkä työura organisaatiossa on työntekijän investointi, josta poisvaihtaminen tietää paljon psykologisia ja mahdollisesti myös aineellisia kustannuksia. Pitkä työura kertoo myös työntekijän ja työorganisaation yhteensopivuudesta.

Henkilön tyytyväisyys palkkatasoon ja palkkajärjestelmään selittävät merkitsevästi eroaiteita. Huomaa kuitenkin, että nämä seikat selittävät eroajatuksista yhteensä vain 17 %.

Taulukko 12. Regressioanalyysi, jossa selitetään eroajatuksia

Muihin töihin hakeutumisaikeet	β	Adj R2
Nykypalkka (tiedot: tammikuu 2007)	0,01 n.s.	
Siirtymäkauden korotus (euroa)	0,01 n.s.	
Takuupalkka (euroa)	-0,06 n.s.	0,02
Määräaikaisuus (vakituinen, määräaikainen)	0,14 **	
Senioriteetti (kuinka kauan työskennellyt ko. yliopistossa)	-0,19 ***	0,07
Tyytyväisyys palkkausjärjestelmään	-0,16 **	
Tyytyväisyys palkkatasoon	-0,22 ***	0,17

Huom. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, n.s. = ei merkitsevä

Kysyimme, kuinka kaiken kaikkiaan vastaajat uskoivat uuden palkkausjärjestelmän vaikuttavan heidän työnteoonsa. Neljäsosa (25,9%) vastaajista kertoi, että uusi palkkausjärjestelmä saa heidät työskentelemään vähemmän innokkaasti. Suurin osa (59,4%) vastasi, että palkkausjärjestelmä ei tule vaikuttamaan heidän työnteoonsa. Seitsemäsosa (14,7%) vastasi, että järjestelmä saa heidät työskentelemään innokkaammin kuin aiemmin. Henkilöstö ei siis keskimäärin usko, että palkkausjärjestelmä vaikuttaisi heidän työmotivaatioonsa.

Eräs Teknillisen korkeakoulun haastateltava kuvasi miten hänen mielestään UPJ liittyy henkilöstön sitoutumiseen:

”Jos tarkoituksena on säästää valtion rahoja, niin ehkä se sitten on hyvä systeemi. Sillä ehkä omalta osaltaan voidaan pienentää valtion henkilöstökuluja sillä siinä tapauksessa, että osa henkilöstöstä kyllästyy tähän systeemiin ja häipyä muihin maisemiin.

...

”Sehän ei ainakaan mun mielestäni ole sitten taas kokonaisedullisesti korkeakoulun etu, vaan ne jotka tästä jonkun pultin ottavat ja ryhtyvät joihinkin toimenpiteisiin, ne on mun mielestä juuri niitä ihmisiä, joiden pitäisi jäädä tänne korkeakouluun. Ne jotka jää tänne, ne vois mun mielestä taas sitten mennä joihinkin muihin hommiin, jos näin vois sanoa.”

Tyytymättömyys palkkausjärjestelmään ja palkkatasoon on yhteydessä muualle lähtemisen harkitsemiseen. Työsopimukseen liittyvät seikat selittävät eroajatuksia enemmän kuin palkkataso (tai sen epäsuorat muutokset, kuten takuupalkka ja siirtymäkauden korotus).

**Yhteenveto tuloksista liittyen tutkimuskysymykseen 1:
*Miten yliopistohenkilöstö kokee UPJ:n?***

Palkankorotuksen perusteiden selville saaminen on aiempaa helpompaa uudessa palkkausjärjestelmässä. Yliopistohenkilöstön mielestä palkkaukseen liittyvät menettelytavat ovat huomattavasti epäjohdonmukaisempia kuin vanhassa järjestelmässä ja kuudessa vertailuorganisaatiossa. Suoriutumisen arviointiin perustuvaan palkanosaan ollaan merkitsevästi tyytyväisempiä kuin vaativuusosaan. Tämä saattaa johtua siitä, että päätöksentekoprosessi on ollut sen suhteen selkeämpi ja lähempänä henkilöä itseään, eli paremmin kontrolloitavissa, kuin mitä se on ollut vaativuusosan osalta.

Yliopistoissa palkkapäätöksiin on vaikuttanut useita tekijöitä. Se, miten organisaatio on hallinnoinut järjestelmää, on koettu olevan avainasemassa. Sen lisäksi vastaajat kokivat, että käsillä oleva budjetti on sanellut soveltamista. Myös arviointiryhmien organisaatiotason vaativuustasojen yhdenmukaistaminen on näytellyt merkittävää roolia. Tässä järjestelmässä ei vastaajien mielestä ole ollut kysymys henkilökohtaisista palkkaneuvotteluista.

Teknillisestä korkeakoulun ja Joensuun yliopiston vastaajista noin puolet suhtautuu kielteisesti palkkausjärjestelmään. UPJ:n koetaan vaikuttavan kielteisesti erityisesti työyhteisön ilmapiiriin.

Laajan palkkausta tutkineen kirjallisuuden perusteella on selvää, että oikeudenmukaisuuden kokemus on tärkeää, huomattavasti tärkeämpää kuin palkankorotusten euro-määrät, tai palkankorotusprosentit. Lopputuloksen koettu oikeudenmukaisuus sen suhteen, mitä järjestelmässä luvataan, eli palkita työstä ja siinä suoriutumisesta, määrittää pitkälti *tyytyväisyyttä palkkatasoon*. Menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus arvioissa ja palkkapäätöksissä määrittää pitkälti sitä, ollaanko *järjestelmään itsessään tyytyväisiä*. Järjestelmään ovat tyytyväisiä ne, joiden vaativuustaso on korkea, eivät ne, joiden henkilökohtainen palkanosa on korkea. Tähän syynä voi olla muun muassa se, että yhdellä vaativuustason nostolla on huomattavan paljon suurempi merkitys kokonaispalkkauksen kannalta kuin suoritustason ylös hilaamisella.

Yliopistojen työntekijät ovat keskimäärin erittäin sitoutuneita työhönsä, mutta vähemmässä määrin yliopistoon työnantajana. Keskeisin vastaajien ilmoittama sitoutumattomuuden syy on lisääntynyt byrokratia yliopistotyössä (16% vastauksista). Kolmasosa vastaajista ajattelee hakeutuvansa muihin töihin usein, jatkuvasti tai kokoajan. Tutkimuksen kohteena olleet palkkaukseen liittyvät seikat selittävät merkittävän osan eroajatuksista (17%).

Tutkimuskysymys 2: Mitä hyötyjä ja haasteita UPJ:ssa koetaan olevan?

Haastatteluissa nousi esiin useita seikkoja, jotka koettiin uuden palkkausjärjestelmän myönteisiksi piirteiksi. Nämä on esitetty mainintojen yleisyysjärjestyksessä. Emme kuitenkaan ilmoita kommenttien yleisyyttä, sillä haastateltavien valinta ei ole ollut satunnaista ja näin ollen emme voi vetää johtopäätöksiä koko populaatiota koskien.

UPJ:n hyödyt

Suuri osa haastateltavista sanoi kannattavansa UPJ:n periaatetta: hyvästä suoriutumisesta pitäisi maksaa (taulukko 13). Hyvästä suoriutumisesta palkitsemisen koetaan myös olevan oikeudenmukaista.

Taulukko 13. Haastateltujen kokemat hyödyt UPJ:sta

UPJ periaatteessa hyvä (pitäisi maksaa työssä suoriutumisesta)
UPJ on oikeudenmukainen (palkitsee suoriutumisen/panoksen mukaan)
Tunnistaa yksilöt, jotka ovat tuottaneet eniten lisäarvoa
Motivoi nuoria
Tavoitteiden ja työtehtävien selkiytyminen
Helpottaa alaisten suoriutumisen seuraamista
Raha on tärkeä motivaattori
Pystytään erottelamaan hyvät ja huonot suoriutujat
Tavoitteista sopiminen auttaa henkilöstöä keskittymään oleellisiin asioihin
Auttaa työn suunnittelussa ja organisoinnissa
Suoriutumisen parantuminen organisaatiossa
Hyvien suoriutujien rekrytointi
Suoriutumisen parantuminen yksilötasolla
Palaute työtehtävistä
Antaa mahdollisuuden muodollisesti arvioida alaisiani
Päästään eroon "vapaamatkustajaongelmasta"
Hyvien suoriutujien sitoutumisen lisääntyminen

Eräs Joensuun yliopiston esimies kuvaa UPJ:n hyötyjä seuraavasti:

"Helpottunut on palkanmuodostuminen. Se menee nyt oikeilla perusteilla. Ja se, että nyt voidaan oikeasti kannustaa. Kyllä mun mielestä ikälisät [on] hyvä nuorille ihmisille, että [nyt] odotellaan ikälisiä. Paljon kivempi, että sen palkan saa siitä, että on tehnyt hyvin hommansa ja on taitavampi ja osaavampi kuin se, joka on ollut talossa 30 vuotta. Tämä tekee mukavammaksi asiat. Ja jatko-opiskelijoiden osalta voidaan tekemisistä aidosti kannustaa niin antaa se ihan verrattoman työvälineen. Ja se, että se tapahtuu sellaisessa positiivisessa hengessä on kummalle-

kin mukava juttu kun saadaan joku pykälä eteenpäin. Siitä heti näkee, että työ taas etenee ja se näkyy palkassa. Ja se vie taas tutkimusta eteenpäin.”

UPJ:n haasteet

Haastateltavat puhuivat paljon haasteista sen suhteen, että esimiehen arviolla oli heidän mielestään kokonaispalkan kannalta liian vähän painoarvoa (taulukko 14). Budjetinhallinnan ja yhdenmukaistamisen hallinnollinen logiikka ei miellyttänyt juuri kehtään haastateltavista. Esimiesten näkökulmasta se on tarkoittanut muun muassa sitä, ettei uuden työntekijän kohdalla ole voitu käydä palkkaneuvotteluja olemassa olevan rahoituksen puitteissa. Esimiehistä useat kertoivat, että olivat miettineet miten järjestelmää olisi järkevä soveltaa omaan ryhmäänsä, ja kokivat erittäin huonoksi sen, että päätökset on tehty näistä perusteista piittaamatta. Työntekijän näkökulmasta joissain tapauksissa harmittavaa on ollut, että esimiehen kanssa kertaalleen sovittuja asioita on muutettu ulkopuolisten tahojen toimesta (jotka eivät henkilöä ole tunteneet, tai kuulleet päätöksenteossa). Jotkut alaiset kokivat, että esimiehellä ei ollut kiinnostusta arviointikriteerien miettimiseen, jolloin päätösten perustuminen henkilökohtaisiin suhteisiin, tai muihin suoriutumiseen kuulumattomiin kriteereihin muodostuu välttämättä ongelmaksi. Tästä niin sanotusta ”pärstäkerroinongelmasta” puhuttiin kuitenkin huomattavasti vähemmän kuin siitä, kuinka jäykkänä ja byrokraattisena järjestelmää pidetään.

Taulukko 14. Haastateltujen kokemat haasteet UPJ:ssa

Esimiehen arviolla ei painoarvoa
Pärstäkerroin vaikuttaa
Järjestelmän epäloogisuus
Päätöksentekoprosessi liian hajautunut
Aikaavievä prosessi (esimiehillä menee paljon aikaa byrokratiaan)
Ristiriitaiset tavoitteet (arviointiin vaikuttaa useita tekijöitä)
Työtyytyväisyyden ja motivaation väheneminen (ei vastaa lupauksia)
Järjestelmä ei edesauta organisaation kehitystä
Ristiriitainen palaute (hyvä suoriutuminen muttei rahaa)
Johtaa epäoikeudenmukaisuuteen jos ei voi palkita työntekijöitä jotka ansaitsevat tulla palkituiksi
Esimiehillä ei ole riittävästi osaamista palautteen antoon
Ei motivoi suurinta osaa henkilöstöä
Riittämättömät palkankorotukset
Liian hidaskäyttö prosessi (palkankorotukset näkyvät vasta pitkän ajan päästä tilipussissa)
Ei ole vaivan arvoista
Eri mieltä esimiehen kanssa arvioinnista
Keskittyminen vain palkkausjärjestelmässä huomioitaviin suorituksiin

Eräs Joensuun yliopiston esimies kuvaa arviointien haasteita seuraavasti:

”Se on musta kauhean ikävää, ettei minun arvioinnilla ole mitään vaikutusta, vaan siihen vaikuttaa jotkut ihan muut asiat. Ja henkipisteiden osalta meillä tapahtui sillä tavalla, että sitten nämä runnottiin täällä keskitetysti. Se olisi ollut ihan sama ilmoittaa, että kaikki saavat sen ihan saman, käykää kehittämiskeskustelut. Mitään merkitystähän niillä pisteillä ei ollut, koska niitä muutettiin osan kohdalta niin paljon. Mulla oli kuitenkin perustelut, miksi ihmiset saivat sellaiset pisteet. Se oli ihan typerää.”

Toinen Teknillisen korkeakoulun esimies korostaa arviointien haasteita seuraavasti:

”Tämä uusi palkkausjärjestelmä antaa mahdollisuuden tällöisen palkkahaitarin olemassaoloon, että hyvälle suoriutujalle voidaan maksaa enemmän ja näin pois päin. Mutta sen mun mielestä pilaa ohjeena se, että kullakin yksiköllä pitää asettua tämä suoriutuminen tänne jonnekin keskimääräiseen arvoon, joka tarkoittaa sitä, että jos mä palkkaan jonkun huippututkijan laboratorioon, niin mun täytyy samaan syssyyn palkata joku ääliö sinne tasapainottamaan tätä tilannetta. Ja sehän ei tunnu kovin kannattavalta, sitten on semmoisia kiintöääliöitä siellä vaan sen takia, että saataisi hyvää tutkimusaineistoa.”

Suoritusarvioiden keskiarvotavoitetta pidettiin epärealistisena monesta syystä. Yllä olevassa sitaatissa eräs esimies korostaa sitä, ettei nykyisessä sovelluksessa oteta huomioon sitä, että jotkut ryhmät ovat kokonaisuudessaan osaavampia ja paremmin suoriutuvia kuin toiset.

UPJ:n kehitysideat

Miten palkkausjärjestelmää tulisi kehittää? Luokittelimme kyselyvastaajien kehitysehdotuksia kirjallisuudessa usein esiintyvien suorituksen arviointiin perustuvan palkkauksen ongelmien perinteisten ratkaisuehdotusten mukaan (taulukko 15³⁰).

Nämä liittyvät:

- suorituksen mittaamisen vaikeuksiin,
- siihen että esimiehen antamaa palautetta ei aina hyväksytä,
- järjestelmien alhaiseen kannustavuuteen,
- suorituksen ja palkan välisen yhteyden hämärtymiseen sekä
- mahdollisiin tahattomiin seurauksiin.

³⁰ Campbell et al. (1998)

Taulukko 15. Yhteenveto suoriutumisen arviointiin perustuviin järjestelmiin liittyvistä ongelmista (Campbell, Campbell & Chia, 1998, Taulukko 1 s. 136)

Suorituksen mittaamisen vaikeudet	Perinteisiä ratkaisuehdotuksia
a) Esimiesarvion alhainen validiteetti	1. Objektivisempien mittarien käyttäminen 2. Esimiesten koulutus yleisten virheiden välttämiseksi
b) Työtehtävien riippuvuus toisistaan (yhteistyö välttämätöntä)	3. Järjestelmää ei tulisi käyttää. Henkilökohtaisen suorituksen arviointiin perustuva järjestelmä ei sovellu tämäntyyppisiin konteksteihin.
Kirjallisuus ei tarjoa ratkaisuja: <i>Suorituksen arviointiin perustuvan palkkauksen soveltuvuus vain joissain tapauksissa.</i>	

Esimiehen antamaa palautetta ei hyväksytään	Perinteisiä ratkaisuehdotuksia
c) Erimielisyys (esimies)arvioiden kanssa ³¹	4. Työntekijöiden osallistaminen
d) Esimiehillä ei ole riittävästi osaamista palautteen antoon	5. Esimiesten parempi ohjeistaminen
e) Ristiriitaiset tavoitteet palautteen annolle (menneen arviointi ja tulevaisuuden suunnittelu)	6. Kehityskeskustelun ja palkkakeskustelun erottaminen toisistaan (erilliset sessiot näitä tarkoituksia varten)
Kirjallisuus ei tarjoa ratkaisuja: <i>Tyytymättömyys suorituksen arviointiin silti yleistä.</i>	

Suoriutumisen arviointiin perustuvan palkkauksen alhainen kannustavuus	Perinteisiä ratkaisuehdotuksia
f) Tyypilliset palkankorotukset alhaisia	7. Kasvata palkankorotusprosentteja 8. Käytä pakotettua normaalijakaumaa (korotuksia vain huippusuoritujille)
Kirjallisuus ei tarjoa ratkaisuja: <i>Vaikea määrittää riittävä palkankorotusprosentti. Vastahakoisuus palkkabudjetin kasvattamiseen. Epäoikeudenmukaisuus suhteellisessa suorituksen palkitsemisessa (kun jollekin antaa, on se toiselta pois).</i>	

Suoriutumisen ja palkan välinen yhteys hämärtyy	Perinteisiä ratkaisuehdotuksia
g) Hidas prosessi (liian pitkä aika ennen kuin suoriutuminen näkyy palkassa)	9. Selkeytä suoriutumisen ja palkan välistä yhteyttä kehityskeskustelussa
h) Epäloogisuus palkitsemisjärjestelmien välillä	10. Luo luottamusta suorituksenarviointijärjestelmään
i) Suoriutumiseen vaikuttaa muita tekijöitä	11. Ota mahdollisuus huomioon
Kirjallisuus ei tarjoa ratkaisuja: <i>Tehokkuutta järjestelmässä vaikea saavuttaa.</i>	

Tahattomia seurauksia	Perinteisiä ratkaisuehdotuksia
j) Keskittyminen vain palkkausjärjestelmässä huomioitaviin suorituksiin	12. Löyhä (epäsuora) kytkös suorituspiSTEIDEN ja palkan välillä
k) Työtyytyväisyyden ja sisäisen motivaation lasku	13. Ei konsensusta että tämä todellinen ongelma
Kirjallisuus ei tarjoa ratkaisuja: <i>Tieteellinen tutkimus ei tue epäsuoran kytköksen käyttöä.</i>	

³¹ TKK:n vastaajista neljäsosa ei ole ollut esimiesarvion kanssa samaa mieltä ja JOY:n vastaajista peräti kolmasosa. Ongelmana on kuitenkin yliopistojen tapauksessa ollut vielä useammin erimielisyys yhdenmukaistettujen arvioiden kanssa. Huomattavasti harvempi (vain hieman yli puolet TKK; hieman yli kolmasosa JOY) ilmoitti olleensa yhdenmukaistettujen arvioiden kanssa samaa mieltä (ks. taulukko 7).

Miten vastaajiemme ehdotukset suhtautuvat kirjallisuudessa esiintyneisiin yleisluontoisiin ratkaisuehdotuksiin? Kyselyssämme ”Miten järjestelmää tulisi kehittää?” – kysymykseen vastasi 179 Teknillisestä korkeakoulusta (72% vastaajista) ja 166 Joensuu Yliopistosta (67% vastaajista). Laskimme kehitysehdotusten esiintyvyydelle frekvenssit. Ehdotukset on luokiteltu tarvittaessa useampaan luokkaan. Luokittelu tehtiin ensin edellisen taulukon 15 sisältöjen mukaan, ja siltä osin kun vastaukset eivät sopineet mihinkään näistä luokista, olemme erottaneet useampia luokkia. Taulukon 16 kehitysehdotukset on listattu niiden esiintyvyyden mukaan. Olemme myös koonneet muutamia esimerkkivastauksia yleisimmistä luokista liitteeseen 4.

Taulukko 16. Kyselyvastaajien kehitysehdotukset

	JOY (f)	TKK (f)	Total (f)
1. Joustavuutta päätöksentekoon (esimiehelle lisää valtaa)	7	50	57
2. Järjestelmässä pitäisi ottaa huomioon esityisosaaminen (ei erottele huippuja)	23	31	54
3. Järjestelmää ei tulisi käyttää (luopuminen)	30	24	54
4. Työntekijöiden osallistaminen	24	26	50
5. Budjetti ei saisi rajoittaa palkankorotuksia hyvän suoriutumisen mukaan	18	28	46
6. Arviointikriteerien mitattavuuden parantaminen (kriteerien objektiivisuus)	20	25	45
7. Läpinäkyvyyttä päätöksentekoon (pätöksenteon "objektiivisuus")	19	18	37
8. Pärstäkertoimesta eroon pääseminen, ulkopuolinen arvioija jos henkilökemiaongelmia	15	8	23
9. Henkilökohtaiseen palkanosaan lisää todellista vaihtelua	10	10	20
10. Työntekijöiden luottamusta ja uskoa järjestelmän toimivuutta kohtaan tulisi parantaa	9	10	19
11. Arviointijärjestelmän ja palkkakeskustelun erottaminen toisistaan	11	6	17
12. Esimiesten koulutus yleisten virheiden välttämiseksi	10	4	14
13. Järjestelmä ei saisi haitata työssä viihtymistä ja työmotivaatiota	6	8	14
14. Arvioinnissa pitäisi tuoda paremmin esille suoriutumisen ja palkan välinen yhteys	13	0	13
15. Esimiesten parempi ohjeistaminen	1	2	3
16. Kehityskeskustelun ja palkkakeskustelun erottaminen toisistaan	0	2	2
	216	252	468

Huom. Taulukossa on ilmoitettu ehdotusten esiintyvyys (f = frekvenssi). Samassa vastauksessa on saattanut olla useita teemoja.

Järjestelmän joustavuuden haasteet olivat kaksitahoiset: Ensimmäkin pääosin Teknillisen korkeakoulun vastaajat toivoivat huomattavasti lisää joustavuutta päätöksentekoon, eli käytännössä palkkapäätöksenteon palauttamista yksikkö- tai vastuualueetasolle (taulukko 16, kohta 1). Molempien yliopistojen vastaajien keskeinen toive oli, että järjestelmässä otettaisiin huomioon paremmin se erityisosaaminen, jonka avulla voidaan päästä huippusuorituksiin (taulukko 16, kohta 2).

Suhteellisesti kolmanneksi yleisin toivomus oli, että nykyisestä järjestelmän käytöstä luovuttaisiin, ja tilalle rakennettaisiin kokonaan uusi järjestelmä (taulukko 16, kohta 3). Tyypillisesti näissä vastauksissa ei menty kovin syvälle siihen, minkälainen järjestelmän tulisi olla. Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoprosessiin oli myös yleinen toive. Tällä tarkoitetaan tässä erityisesti työntekijän osallistumista häntä itseään koskeviin palkkapäätöksiin (taulukko 16, kohta 4).

Järjestelmän objektiivisuuden haaste näkyy UPJ:n käytössä kolmessa muodossa: Ensinnäkin toivottiin panostusta kriteerien mitattavuuteen (taulukko 16, kohta 6), ja toiseksi päätöksenteon läpinäkyvyyteen (taulukko 16, kohta 7). Kolmas objektiivisuuden lisäämiseen liittyvä ehdotus oli, että ulkopuolista arvioijaa voitaisiin käyttää, mikäli työntekijä ei luota esimiehen arviointikykyyn (taulukko 16, kohta 8).

Palkkabudjetin haasteita kuvaa erityisesti toive, jossa vastaajat sanoivat, ettei palkkabudjetti saisi olla perusteena suoriutumisperusteisen palkankorotuksen epäämiseen (taulukko 16, kohta 5). Henkilökohtaiseen palkanosaan toivottiin myös lisää todellista vaihtelua (taulukko 16, kohta 9).

Jotkut vastaajat eivät tarjonneet selkeitä kehitysehdotuksia, vaan totesivat järjestelmän olevan epälooginen, ja että työntekijöiden luottamusta järjestelmää kohtaan tulisi jollain keinoin parantaa (taulukko 16, kohta 10). Vastaavalla tavalla jotkut vastaajista vain totesivat, että järjestelmä nykyisellään heikentää työmotivaatiota ja työssä viihtymistä. Tähän mainittiin syiksi muun muassa palkkausjärjestelmän kautta tullut kielteinen palaute, vallankäyttö ja kilpailu (taulukko 16, kohta 13).

Muutama vastaaja sanoi, että arviointijärjestelmä tulisi erottaa palkkakeskustelusta (taulukko 16, kohta 11). Nämä vastaajat toivoivat siis suoran kytköksen poistamista suoritusasteiden ja palkankorotusten välillä. Toinen asiaan liittyvä kehitysehdotus on kahden TKK:n vastaajan mainitsema palkka- ja kehityskeskustelun erottaminen toisistaan (taulukko 16, kohta 16). Näin olleen menneestä suoriutumisesta puhuttaisiin yhdessä sessiossa ja tulevaisuuden kehityshaasteista toisessa.

Osa Joensuun yliopiston vastaajista toivoi, että esimies toisi arvioinneissa selkeämmin esille mikä palkan ja suoriutumisen välinen yhteys on (taulukko 16, kohta 14). Muutama vastaaja toivoi parempaa panostusta esimiesten kouluttamiseen suoritusten arviointien yleisistä virheistä (taulukko 16, kohta 12). Kolme vastaajaa toivoi esimiehille parempaa organisaatiokohtaista ohjeistusta (taulukko 16, kohta 15).

**Yhteenvedo tuloksista liittyen tutkimuskysymykseen 2:
Mitä hyötyjä ja haasteita UPJ:ssa koetaan olevan?**

Yleisesti kirjallisuudessa esiintyvät haasteet suorituksen arviointiin perustuvan palkkauksen soveltamisessa löytyvät pääpiirteittäin myös yliopistojen palkkausjärjestelmän soveltamisesta. Erityisesti esillä olivat *suorituksen mittaamisen vaikeudet*, mutta myös toinen keskeinen kirjallisuudessa mainittu syy, eli se ettei *esimiehen antamaa palautetta hyväksytä*, mainittiin joissain tapauksissa. Erityispiirre tälle kontekstille on ollut useiden pettymys siihen, että se, mitä esimiehen kanssa oli sovittu, oli ilman henkilökohtaisesti viestittyjä perusteluja muutettu jollakin korkeammalla taholla. Tämä on palkkabudjettirajoitteiden lisäksi omiaan lisäämään järjestelmän *alhaista kannustavuutta ja suorituksen ja palkan välisen yhteyden hämärtymistä*. Mahdollisina *tahattomina seurauksina* tutkimuksessa tuli esille huoli kielteisistä vaikeuksista yhteistyöhön, työssä viihtymiseen ja työmotivaatioon.

Kyselyvastaajien mukaan keskeinen kehittämiskohde on sen **objektiivisuuden ja läpinäkyvyyden lisääminen**. Vastauksista käy esille se, että palkan todelliset määräytymisperusteet ovat osin epäselvät henkilöstölle ja esimiehille. Esimiehen on ollut pystyttävä arvioimaan alaisiaan suhteessa henkilön tehtävän vaativuuteen ja muihin alaisiin. Koska muun muassa arviointiryhmissä ei ole puututtu henkilökohtaisiin suoritusarvioihin, ainoastaan tehtävän vaativuuden yhdenmukaiseen soveltamiseen koko organisaatiossa, on palkan lopullinen taso voinut tulla yllätyksenä, millä on saattanut olla tahattomia vaikutuksia muun muassa budjettisuunnitteluun, käy ilmi haastatteluisista. Tässä tulee esille budjetinhallinnan ja budjettivastuun epäselvyydet näissä yliopisto-organisaatioissa. Toisaalta esille tulee myös suoriutumisperusteisten järjestelmien perusongelma, joka perustuu siihen, ettei yksilön suoriutumisesta suoraan seuraa organisaation tuloksen kasvaminen, joka mahdollistaisi suuremman palkan maksamisen.

Toisaalta myös tietynlaista **joustavuutta soveltamiseen** toivottiin. Ensinnäkään *järjestelmässä ei pystytä useiden vastaajien mielestä riittävästi huomioimaan erityisosaamista tai huippusuoriutumista*. Järjestelmää on sovellettu siten, että olemassa olevat työtehtävät on laitettu järjestykseen palkkapoliittisen kädenväännön seurauksena. Tätä järjestystä ovat valvoneet arviointiryhmät, jotka ovat siis pitkälti vastanneet järjestelmän paikallisesta sovelluksesta. Soveltaminen ei ole lähtenyt strategiasta – tulevaisuuden tarpeitten pohdinnasta, mihin organisaatiota ja sen henkilöstöä haluttaisiin kehittää, tai sen arvioinnista, miten tähän tavoitteeseen pääsemiseksi tarvittava huippusuoritus näkyisi työssä suoriutumisessa, tai työn tuloksissa. Tai mikäli arviointiryhmissä on puhuttu strategioista, ei tämä ole välittynyt henkilöstölle dokumenttien tai muun viestinnän kautta. Järjestelmän lopputulos kuvaa enemmänkin sitä, kuinka hyvin *keskimääräinen työntekijä* suoriutuu nykypäivänä työstään sekä ottaa (erityisesti esimies-) vastuuta ja mikä on hänen tietynlainen arvonsa henkilöstöressurssina (muun muassa koulutuksen kautta), riippumatta siitä missä hän työskentelee.

Toinen syy, miksi joustavuutta toivottiin, on se tosiasia, että *eri yksiköiden palkanmaksukyky ja rekrytointimarkkinat vaihtelevat erityisesti siellä missä ulkopuolisen rahoituksen osuus on suuri*. Se, miten UPJ on vaikuttanut palkkakilpailukykyyn, näyttäisi vaihtelevan näiden asioiden funktiona. On yksiköitä, joissa UPJ on saattanut parantaa palkkakilpailukykyä, mutta myös yksiköitä, joissa palkkakilpailukyky olisi saattanut heikentyä huomattavasti, ellei erityisjärjestelyjä olisi tehty.

Selvää on se, että *järjestelmän soveltamisessa ei voida sivuuttaa, mistä rahat palkkojen maksamiseen tulevat*. Palkkabudjetteihin vaikuttaa nykyisellä rahoitusrakenteella yliopistojen budjettirahoituksen lisäksi myös markkinat, eli kuinka houkuttelevaa tutkimus on etenkin soveltajille, mutta myös tieteelliselle yhteisölle. Tästä syystä erillisen markkinalisän käyttöönotto on ollut perusteltua Teknillisessä korkeakoulussa. Teknillisen korkeakoulun vastaajien yleisin kehittämistoive oli kuitenkin palkkapäästösten hajauttaminen yksikkö- ja esimiestasolle.

Henkilökohtaisen palkanosan soveltamisen *keskiarvotavoite on vastaajien mielestä vähentänyt järjestelmän kannustavuutta ja vastaavuutta todellisuuteen*. Sen lisäksi takuupalkkaa saavien suhteellisen suuri osuus (järjestelmästä riippuen noin 20-33% henkilöstöstä on takuupalkalla) ei ole varmastikaan omiaan lisäämään järjestelmän kannustavuutta.

Tutkimuskysymys 3: Miten palkkausjärjestelmällä voidaan tukea yliopistojen johtamista?

Kolmannen tutkimuskysymyksen kohdalla kuvaamme ensin pääpiirteittäin yliopistojen johtamisen nykyaasteita, ja palaamme sen jälkeen siihen, mitä vuoden 2007 tutkimustulosten valossa ennen UPJ:n käyttöönottoa avoinna oleville kysymyksille³² kuuluu nykypäivänä.

Yliopisto muutoksessa

Suomalaisten yliopistojen rakenteelliselle ja toiminnalliselle trimmaamiselle tulee paineita monesta suunnasta. Suomalaiset yritykset toimivat yhä enemmän kansainvälisesti, ja koulutuksen ja tutkimuksen täytyy vastata tähän haasteeseen. Suomalaista koulutusta on yhteismitallistettu Bolognan prosessin myötä uudistamalla tutkintorakenteita. Näin mahdollistetaan opiskelijoiden parempi liikkuvuus ja edesautetaan työllistymistä kansainvälisesti. Toisena kansainvälistymisen edellytyksenä pidetään korkeakoulujen rakenteellista kehittämistä. Korkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen perustuu valtioneuvoston vuonna 2005 tekemään päätökseen julkisen tutkimusjärjestelmän rakenteiden kehittämisestä ja opetusministeriön vuonna 2006 tekemään periaatelinjaukseen suomalaisen korkeakouluverkon kehittämisestä. Nykyistä 20 yliopiston ja 28 ammattikorkeakoulun korkeakouluverkkoa pidetään käytettyihin resursseihin nähden ja kansainvälisesti vertaillen liian tiheänä. Vuoden 2005 periaatepäätöksen mukaan yliopistolaitosta kehitetään suuntaamalla voimavaroja suuremmiksi kokonaisuksiksi, vahvistamalla verkottumista sekä tehostamalla johtamista ja toiminnan arviointia. Opetusministeriö tukee erilaisia korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen hankkeita, jotka edistävät korkeakoulujen välisiä yhteistyömalleja. Sekä tutkimuksen kohteena oleva Teknillinen korkeakoulu että Joensuun yliopisto ovat keskellä rakenteellista uudistamista.

Kuopion ja Joensuun yliopistoista muodostuva Itä-Suomen liittoyliopisto toteutuu 1.1.2010 alkaen. Molempien yliopistojen hallitukset hyväksyivät 2. toukokuuta 2007 yliopistojen välillä tehtävän keskinäisen sopimuksen liittoyliopiston muodostamisesta. Opetusministeriö on myöntänyt hankkeeseen 3,5 miljoonaa euroa tänä vuonna ja merkittävää lisärahoitusta on luvassa vuosille 2008–2010. Itä-Suomen yliopiston visiossa vuodelle 2012 on lausuttu seuraavaa (19.5.07)³³:

”Itä-Suomen yliopisto on kansainvälinen, monialainen ja yksi johtavista suurista tiedeyliopistoista maassamme. Joensuun ja Kuopion yliopistot ovat yhdistäneet voimansa vahvuusalueillaan ja kehittävät osaamistaan laadukkaassa opetuksessa ja kansainvälisesti kilpailukykyisessä tutkimuksessa ja ovat tärkeä osa Suomen innovaatiojärjestelmää. Tämän vahvistaa Suomen ja erityisesti

³² Katso Salimäki & Nylander (2006) ja tämän raportin johdanto.

³³ Raportti Itäsuomen yliopiston valmistelusta 19.2.07 (<http://www.joensuu.fi/federaatio/>) Viitattu 18.9.07

itäisen Suomen henkistä, taloudellista ja sosiaalista hyvinvointia kansainvälisessä toiminta-ympäristössä. Itä-Suomen yliopisto ottaa kaikessa toiminnassaan huomioon kestäväen kehityksen periaatteet ja vaalii sosiaalista ja kulttuurista pääomaa.”

Teknillistä korkeakoulua, Helsingin kauppakorkeakoulua ja Taideteollista korkeakoulua koskevassa innovaatioyliopistohankkeen valmistelua koskevassa tiedotteessa (19.2.07)³⁴ todetaan muun muassa:

”Yliopistojen opetuksen ja tutkimuksen laadun, kansainvälisen houkuttelevuuden ja kilpailukyvyn nostaminen edellyttävät toiminnan kokoamista suuremmiksi kokonaisuuksiksi, korkeakoulujen profiloitumista, yhteistyötä, verkostoitumista ja entistä vahvempaa kansainvälistymistä. Yliopistojen tulee pystyä kilpailemaan kansainvälisellä tasolla sekä huippututkijoista että lahjakkaimmista opiskelijoista. Yliopiston kansainvälinen kilpailukyky huipputason tutkimuksessa ja opetuksessa edellyttää riittäviä voimavaroja, strategista uudistumista tukevaa johtamisjärjestelmää, itsenäistä henkilöstöpolitiikkaa sekä opimis- ja opiskelijakeskeistä kulttuuria opetuksessa ja tutkijankoulutuksessa. Yliopiston yksikkörakenne ja oppiainetason ratkaisut tarkennetaan sen mukaan, miten yliopisto omalla strategiallaan suuntautuu eri aloille ja millaisia valtakunnallisia päätöksiä tehdään korkeakoulujen rakenteellisesta kehittämisestä.”

Innovaatioyliopiston yksi ensimmäisistä konkreettisista askeleista on vuoden 2008 alusta toteutettava rakenneuudistus. TKK:lle tulee neljä tiedekuntaa, joissa on yhteensä 24 laitosta (4.9.07³⁵). Innovaatioyliopiston on tarkoitus aloittaa toimintansa elokuussa 2009³⁶.

Opetusministeri Sari Sarkomaa totesi TKK:n 100-vuotis avajaispuheessaan:

”Uudistuksen perimmäinen tavoite on kirkas: haluamme antaa Suomen yliopistoille nykyaikaiset toimintaedellytykset, joiden kautta perinteiset akateemiset tehtävät, opetus ja tutkimus, entisestään vahvistuvat sekä strategisen johtajuuden kautta aito profiloituminen ja huippuosaamiseen panostaminen tulevat oikeasti mahdollisiksi.

Innovaatioyliopisto toimii osaltaan yhtenä yliopistouudistuksen keulakuvista. Tavoitteena on, että kaikki suomalaiset yliopistot profiloituvat omille vahvuus-

³⁴ Opetusministeriön tiedotteita 19.2.07

(http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2007/02/Selvitysryhma_Tekniikan_kaupan_ja_taideteollisen_alan_yliopisto.html?lang=fi) Viitattu 18.9.07

³⁵ Teknillisen korkeakoulun tiedotteita 4.9.07

(<http://www.tkk.fi/nyt/tiedotteet/2007/20070904.htm>) Viitattu 18.9.07

³⁶ Sari Sarkomaa puhe Teknillisen korkeakoulun avajaisissa 4.9.07

(http://www.tkk.fi/nyt/avajaiset/2007/puheet/Sari_Sarkomaa_tervehdyspuhe_2007.html) Viitattu 18.9.07

alueilleen. Kunnianhimoinen tavoite on, että kymmenen vuoden kuluttua ne kaikki kukoistavat omien alueidensa huippuyliopistoina.

*Yliopistoissa on toivottu jo pitkään taloudellisen ja hallinnollisen autonomian kasvattamista. Siihen nyt käynnistetty uudistus tähtää. Tarkoituksena on mahdollistaa kaikille yliopistoille itsenäinen oikeushenkilöasema erillään valtios-
ta. Vaihtoehtoina tulevat olemaan julkisoikeudellinen oikeushenkilö tai yksityisoikeudellinen säätiö.”*

Tässä puheessa tulee esiin kolme keskeistä asiaa, joiden ajatellaan mahdollistavan innovaatioyliopiston kehittäminen:

- 1) **resurssit:** mm. valtio on luvannut sijoittaa innovaatioyliopistoon vuoteen 2012 mennessä 500 miljoonaa euroa sekä elinkeinoelämä ja muut lahjottajat 200 miljoonaa,
- 2) **strategisen johtajuuden vahvistaminen:** mm. huippuyliopiston säätiöittäminen, ulkopuolinen hallitus, joka nimittää korkeakouluja johtavat dekaanit ja koko yliopiston laajoin valtuuksin toimivan rehtorin – päätöksentekorakenteen uudistamisella pyritään viime kädessä profiloitumiseen, ja
- 3) **opetuksen että tutkimuksen poikkitieteellisyys:** mm. uudet poikkitieteelliset tutkimusohjelmat, sivuaineiden laajempi hyödyntäminen, yhtenäinen kampusalue ja innovaatioinstituutti.

Kahdella ensimmäisellä kohdalla tarkoitetaan taloudellisen ja hallinnollisen autonomian lisäämistä. Näiden lisäksi on ollut puhetta opettajien ja tutkijoiden työsuhteiden ehtojen muuttamisesta (virkasuhteista työsuhteisiin), akateemisen urajärjestelmän (*tenure track*) perustamisesta sekä käytäntöjen [perustamista], joiden avulla yliopisto pystyy kilpailemaan ydinalojensa kansainvälisistä huippututkijoista³⁷. Taloudellinen ja hallinnollinen autonomia mahdollistaa UPJ:n jatkokehittämisen, tai uuden järjestelmän käyttöönoton. Kehitetään sitten uusi järjestelmä, tai olemassa olevaa, ovat käsillä olevan selvityksen johtopäätökset yhtä relevantteja.

UPJ:n haasteita johtamisen näkökulmasta

Vuonna 2005 Teknillisessä korkeakoulussa tehdyn tutkimuksen aikana nousi esiin kysymyksiä, joiden ratkaisemisen arveltiin olevan tärkeää palkkausjärjestelmän onnistumiselle (katso tarkempi kuvaus johdannosta):

1. *Millä tasolla tasapuolisuus halutaan ja pystytään toteamaan palkkausjärjestelmän kannustavuudesta tinkimättä?*
2. *Miten uudella palkkausjärjestelmällä pyritään parantamaan yliopistojen palkkakilpailukykyä?*
3. *Jotta palkkausjärjestelmää voidaan käyttää johtamisen välineenä, toiminnan rahoituksen, toiminnan tavoitteiden ja sitä kautta henkilöstön tavoitteiden ja*

³⁷ Opetusministeriön tiedotteita 19.2.07
(http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2007/02/Selvitysryhma_Tekniikanx_kaupan_ja_taidet_eollisen_alan_yliopisto.html?lang=fi) Viitattu 18.9.07

palkkauksen välillä joudutaan miettimään linjauksia. Miten näistä linjauksista päätetään?

4. *Onko työssä ansioitumisen palkitseminen esimiestehtävällä järkevää, vai tulisiko TKK:lle luoda uralla etenemiseen ”tuplatikkaat”, jolloin hyvää työtä voitaisiin huomioda muutoinkin kuin jopa keinotekoiseen esimiesasemaan nostamisen kautta?*
5. *Miten tämän hetken rakenteelliset, henkilöstöpoliittiset ym. ratkaisut tukevat yhteistyötä kolmen tehtäväkentän välillä tiedon tuottamisesta tiedon välittämiseen ja näiden mahdollistamiseen? Toisaalta, miten yhteistyötä tuetaan henkilöiden, toisten yksiköiden ja yliopistojen välillä?*
6. *Mikä on urakehitys, jota (mm. palkkausjärjestelmällä) halutaan edistää?*
7. *Moninaisten osastojen ja tehtäväkenttien näkökulmaa vasten voidaan kysyä: Kuka määrittelee koko TKK:n yhteiset tavoitteet, joita halutaan edistää?*
8. *Mitkä ovat yhteisiä visioita ja strategioita, rakenteita ja pelisääntöjä, jotka koskevat kaikkia työntekijöitä? Mikä on toisaalta se arkipäivän esimiestyö, joka voidaan määritellä jokaisella vastuualueella?*
9. *Kuinka pitkälle voidaan hyväksyä, ettei saada aikaan etukäteen määriteltäviä tuloksia?*
10. *Onko TKK:ssa tarvetta kollektiivisille palkitsemistavoille? Tuleeko pitkäjänteinen kehitystyö huomioiduksi riittävästi uudessa palkkausjärjestelmässä ja miten sitä voidaan tukea?*

Pohdimme seuraavassa, minkälainen näihin teemoihin liittyvä diskurssi mielestämme tutkimuksesta välittyi.

1. Palkkauksen tasapuolisuus vs. kannustavuus

Oikeudenmukaisuuden ja kannustavuuden tavoitteen rinnastamisella halusimme korostaa sitä, että tasapuolisuus (*equality*) ja suorituksen perusteella palkitseminen (*equity*) eivät ole aina samansuuntaisia tavoitteita. Käytöstä poistunut A-palkkajärjestelmä oli yksinkertaisuudessaan tasapuolinen, eli palkitsi kaikkia samalla nimikkeellä toimivia ja yhtä kauan palvelleita samaan tapaan. Tämän päälle tulivat yleiskorotukset, jotka noudattivat samaa periaatetta. Kannustavan A-palkkajärjestelmän mukaisesta palkasta on tehnyt sen ennustettavuus, läpinäkyvyys ja mahdollisuus tietyiltä osin hakeutua entistä korkeammalle virkapyramidissa. Organisaation kannalta palkkauksen ja henkilöstöresurssien tehokkuutta on vähentänyt se tosiseikka, että virkaan nimitettyä on ollut hankala erottaa, tai palkkaa laskea, vaikka suoriutumistaso olisi ollut heikko.

Yksiköiden rahoitukseen joustoa on saatu ulkopuolisen rahoituksen projektien kautta. Joustavuus on mahdollistanut projektityöntekijöiden yksilökohtaisia palkkaneuvotte-luja, joissa on voitu ottaa huomioon suoraan henkilön osaaminen, panos ja aikaisempi suoriutuminen, eli näytöt. Palkkaus ei ole ollut kuitenkaan ennustettavaa, eikä tasa-

puolista. Yliopistojen suuri osa työsuhteista on määräaikaisia, ja riippuvaisia uusien projektien myymisestä.

Uusi palkkausjärjestelmä, jossa tunnustetaan, että samalla nimikkeellä työskentelevien panos ja aikaansaannos voi vaihdella – ja että tämän perusteella palkat tulisi porrastaa, on askel kohti kannustavampaa palkkausta. Se on periaatteiltaan jotain näiden kahden vanhan palkkausmenettelyjen välimaastosta, eli pyrkii tasapuolisuuteen projektipalkkauksessa ja kannustavampaan palkkaukseen virkamieskaartiin sovellettuna. Idea on ollut pääpiirteittäin tervetullut yliopistohenkilöstölle myös tämän tutkimuksen perusteella. Siitä ehkä yksi selkein todiste on se, että tyytyväisyyttä palkkatasoon selittää hyvin vahvasti se, kuinka oikeudenmukaiseksi palkkaus koetaan suhteessa panokseen, työhön ja siinä suoriutumiseen. Kompastuskiveksi on muodostunut kuitenkin järjestelmän soveltaminen käytännössä.

Leventhal (1980) esitti kuusi menettelytapojen oikeudenmukaisuuden sääntöä:

1. *Johdonmukaisuus*: menettelyä sovelletaan johdonmukaisesti kaikkina aikoina kaikkiin ihmisiin samoin.
2. *Puolueellisuuden estäminen*: päätöksentekijällä ei saisi olla omia intressejä, ennakkoluulottomuus.
3. *Tiedon tarkkuus*: menettelyn tulisi perustua oikeaan ja tarkkaan tietoon.
4. *Oikaistavuus*: mahdollisuus oikaista päätöksenteon perustana olevia tietoja.
5. *Edustavuus*: kaikilla joita asia koskee, on mahdollisuus vaikuttaa päätökseen.
6. *Eettisyys*: menettelytapa ei sisällä vilppiä tai lahjontaa tai yksityisyyden loukkausta.

Se, kuinka hyvin näitä sääntöjä yliopistohenkilöstö on kokenut sovellettavan, selittää suurelta osalta sitä, kuinka tyytyväisiä palkkausjärjestelmään tällä hetkellä ollaan. Noin puolet vastaajista suhtautui järjestelmään kielteisesti. Tutkimustulosten perusteella suurimmat haasteet menettelytapojen oikeudenmukaisuuden näkökulmasta näyttäisi tällä hetkellä olevan tiedon tarkkuudessa ja päätösten edustavuudessa. Suurin osa järjestelmän kehitysehdotuksista liittyi joko läpinäkyvyyden (henkilökohtainen viestintä) tai joustavuuden (henkilökohtainen harkinta) lisäämiseen järjestelmässä, tavalla tai toisella. Vaikka henkilöstöstä suurin osa on ollut samaa mieltä esimiehen kanssa arvioista, vahvistettujen arvioiden kanssa on ollut samaa mieltä enää keskimäärin alle puolet³⁸. Noin 24% vastaajista molemmista yliopistoista tiesi, että arvioiden lopputulos on muuttunut esimiehen kanssa käydyn keskustelun jälkeen. Jotain kertoo myös se, että noin seitsemännes ei tiennyt, oliko näin tapahtunut. Tämä on ollut epämieluisaa niin esimiehille kuin alaisillekin. Päätöksiä tehdessä ei ole kuultu asianomaisia, eli päätöksenteko ei siis ole ollut näiden kahden osapuolen, esimiehen ja alaisen, kannalta riittävän edustavaa.

Eräs Teknillisen korkeakoulun esimies kuvaa tilannetta seuraavasti:

”Järjestelmään on pesiytynyt tämmöinen keskusjohtoinen ajatus, että joku toimikunta papereiden perusteella päättää jotakin, jota he eivät perustelee, ei-

³⁸ Huomaa myös, että jostain syystä Joensuun yliopistossa esimiesarvioiden ja vahvistettujen arvioiden kanssa samanmielisyys oli Teknillisen korkeakoulun vastaajia heikompa.

vätkä välttämättä edes esimiehelle kerro, vaan se menee suoraan tälle henkilölle. Monta kertaa täällä on käynyt niin, että esimies on tullut yllätetyksi tällaisella päätöksellä. Se ei oikeastaan ole UPJ:n vika vaan se on enemmänkin TKK:n toiminnallinen ongelma

...
Erimielisyydet olisi pitänyt järjestää niin, että [paikalla olisi] esimies, alainen ja sitten esimerkiksi luottamusmies. Sitten siinä olisi ollut aito neuvottelutilanne, jossa olisi voitu keskustella siitä ja esimies voisi esittää omat näkökantansa, henkilö omansa ja luottamusmies omansa. Jos ei se siinä ratkea, niin sitten seuraava instanssi olisi joku tällainen työmarkkinajärjestöjen yhteinen forumi, johon kutsutaan molemmat osapuolet, riidan osapuolet kuultaviksi. Silloin se muutoksenhaku olisi läpinäkyvämpi, nykyistä paljon läpinäkyvämpi ja selkeämpi. Ja se ei veisi esimiehen arvovaltaa.”

Myös se, että arviointiryhmillä, jotka ovat koostuneet työmarkkinajärjestöjen ja työnantajan edustajista, on ollut kohtalaisen suuri valta vaativuustasojen yhdenmukaistamisessa, on epäilyttänyt joitain haastateltuja puolueettomuus-säännön toteutumisen suhteen. Arviointiryhmän suuri työmäärä ja kiireellinen aikataulu ovat saattaneet vaikuttaa siihen, kuinka johdonmukaisesti järjestelmää on pystytty soveltamaan kaikkiin työntekijöihin. Myös se, että päätöksenteosta on voinut valittaa ainoastaan samaan instanssiin, joka päätöksen on alun perin tehnyt, on tuntunut epäoikeudenmukaiselta (eli puolueelliselta) joistakin haastatelluista.

Tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että järjestelmä ei kannusta (vain 15% koki, että järjestelmä kannustaa työskentelemään innokkaammin). Tämä on kuitenkin vain osa totuutta. Toki olisi kannatettavaa, että työntekijät pistäisivät enemmän panoksia peliin. Suorituksen palkitsemisen mahdolliset hyödyt eivät kuitenkaan piile vain yksilöllisen työtehon kasvattamisessa. Sen soveltaminen vaatii myös johtamista, eli foku-soimista tärkeisiin asioihin. Tähän tarvitaan työkaluja, joista UPJ voi olla yksi.

Nyt käynnissä oleva yliopistojen rakenteellinen uudistaminen ja tutkimuksen foku-sointi tarjoavat loistavan mahdollisuuden miettiä, miten palkkausjärjestelmän joustavuutta ja kannustavuutta voitaisiin toteuttaa käytännössä.

2. Yliopistojen palkkakilpailukyky

Palkkausjärjestelmä on nykyisessä muodossaan perustunut olemassa olevien tehtävien arvottamiseen organisaation sisäisen logiikan mukaan. Teknillisessä korkeakoulussa on joissain tapauksissa sovellettu lisäksi niin sanottua markkinalisää, jolla on parannettu rekrytointimahdollisuuksia, ja mahdollisuuksia sitouttaa henkilöstöä siellä, missä imu muualle työmarkkinoilla on kovaa. Imu on kovaa muun muassa siellä, missä työn tulokset ovat parhaiten sovellettavissa vapailla työmarkkinoilla.

UPJ:n sisäisen arvotuslogiikan kannalta on ollut ensiarvoisen tärkeää, että markkinalisää on tullut peruspalkan päälle, eikä sitä ole sisällytetty keinotekoisesti esimerkiksi tehtävän vaativuusosaan. Yliopistojen kasvava kansainvälistyminen vaatii kuitenkin suuremmassa määrin sen kyseenalaistamista, mikä on yliopiston ydinosaamista, mihin halutaan panostaa – ja mistä halutaan maksaa. Jos suomalaisiin yliopistoihin halutaan houkutella kansainvälisesti arvostettuja professoreja, tulee näiden palkkauksen perus-

tua niihin markkinoihin, joissa näistä professoreista kilpaillaan. UPJ ei nykyisessä muodossaan tarjoa työkaluja tähän.

UPJ tarjoaa kuitenkin yhden elementin kilpailukykyisyyden lisäämiseksi: Uusien työntekijöiden ei ainakaan periaatteessa tarvitse odottaa ikälisien kerääntymistä, vaan palkkaan voi periaatteessa vaikuttaa osaamisen kehittämällä, vastuun ottamisella ja paremmalla työssä suoriutumisella.

Eräs Joensuun yliopiston esimies kuvaa tätä seuraavasti:

”Nuorille tämä on hyvä systeemi. Nyt voidaan tarjota nuorille kilpailukykyisempää palkkaa. Aikaisemmin ikälisiä vaikutti. Nykyään ei haetakaan yhtä työpaikkaa koko elämäksi, jolloin ikälisiä ei enää purekaan.”

Se, miten kannustavasti tämä toteutuu käytännössä, on kiinni muun muassa esimiehestä, palkkapäätösmenttelystä ja siitä, löytyykö resursseja korkeampien palkkojen maksuun.

3. Strategiset linjaukset resurssien kohdentamisesta

Kun tämä tutkimus tehtiin, yliopistoissa oli valmisteilla erilaisia rakenneuudistuksia. Näiden rakenneuudistusten tavoitteena on ollut erityisesti tutkimuksen fokusointi.

Eräs esimies kuvaa nykyisen johtamisrakenteen haasteita Teknillisessä korkeakoulussa seuraavasti:

”Mensisin enemmän yksityisen yliopiston suuntaan. Olisi helpompi tehdä päätöksiä jos rehtorin asema olisi vahvempi. Hallintomallia pitäisi vielä rukata. Monissa asioissa ollaan menty eteenpäin. Kun raha tulee puoliksi ulkopuolelta, sisäiset kahinat ovat vähentyneet.

...

Pitäisi olla hallitusohjelma viideksi vuodeksi. Uskaltaa tehdä ne ikävät muutokset. Strategiatyö on [tällä hetkellä] aika abstraktilla tasolla. Meidän täytyisi nopeuttaa omaa päätöksentekoa. Pitäisi vastata yhteiskunnan muutoksiin hyvinkin nopeasti.”

Erään Joensuun yliopiston esimiehen näkemys on seuraavanlainen:

” Jos tiedekunnilta edellytetään tulosvastuuta ja muuta et se ikään kuin hallitsi itse itseään, niin se ei oikein onnistu kun ollaan kuitenkin tavallaan lapsen asemassa. Se vaatisi kyllä kehittämistä. Nythän jotain joka tapauksessa tapahtuu kun jokaiselle yliopistolle tulee tällainen taloudellinen itsehallinto ja yliopistosta tulee siinä mielessä itsenäisempi ja tulosvastuullisempi. Jenkeissä on tyypillistä, että yliopistolla on presidentti, toimitusjohtaja. Rehtori on vaan akateemisten asioiden rehtori. Vois ihan hyvin toimia Suomessakin. Toinen vaihtoehto on se, että rehtoriksi valitaan joku täysin ammattilainen, jolla ei ole mitään akateemista taustaa. Se toimii huonosti, koska rehtori on kuitenkin yliopistossa akateeminen johtaja.”

Nämä vastaukset ottavat kantaa johtamisrakenteen haasteisiin nykypäivän yliopistoissa. Rakennemuutosten eräs keskeisistä tavoitteista on strategisen johtajuuden vahvistaminen. Miten UPJ voisi tukea tätä?

Teknillisen korkeakoulun esimies kuvaa miten UPJ voi tukea strategista fokuoimista:

”Tämä on hyvä työkalu johtamiseen, joka TKK:lta puuttui. Kaikissa yliopistoissa on tämä kollegiaalinen systeemi ja täällä on hyvin vähän linjaorganisaatiota. Tämä vähän luo ryhtiä tähän kollegiaaliseen systeemiin ja tietysti sitä vastustetaan, mutta mä olen ollut linjaorganisaatiossa missä on tehty hyvää tutkimusta, eikä se ole haitannut sitä. Se on fokusoinut vain sitä tutkimusvapautta. Mä en ymmärrä puheita, että tämä tutkimuksen vapautta rajoittaisi. Se on itse asiassa hyvä, että tutkimusta fokusoidaan. Mä puhun fokusoidusta tutkimusvapaudesta. Se on edelleen meillä. Mutta nyt me joudutaan tavallaan itse järjestelemään asioita vähän enemmän, kun vastuuta on siirretty alaspäin ja silloin on tullut vähän pienemmille tieteen tekijöille enemmän vastuuta. Ei olekaan enää ylhäältä annettu. Sekin on hyvä.”

UPJ voi olla hyvä johtamisen työkalu. Kuitenkin se edellyttää, että johtamisen perusrakenteet ovat kunnossa. Palkkausuudistusta Suomen yliopistoissa voidaan pitää koko yliopistojohtamisen uudistamisen ”lead” -järjestelmänä, eli järjestelmä otettiin käyttöön ennen johtamisrakenteiden uudistamista. Tämä tarkoittaa sitä, että järjestelmän täytyy elää muutoksen mukana. Palkkausuudistusten, jotka edeltävät johtamisjärjestelmän uudistamista, on todettu olevan riskialttiimpia henkilöstön asenteiden näkökulmasta³⁹. Ne ovat riskialttiita myös organisaation kannalta siksi, että jos uudistuksen tavoitteet ja sitä tukevat muut toimenpiteet eivät ole selvillä, voidaan järjestelmällä huonossa tapauksessa tukea vain vanhoja poliittisia valtarakenteita, jolloin järjestelmä palkitsee vain vanhan valtajärjestelmän miellyttämisestä, eikä henkilön työssä suoriutumista⁴⁰.

4. ja 6. Urakehitys yliopistoissa

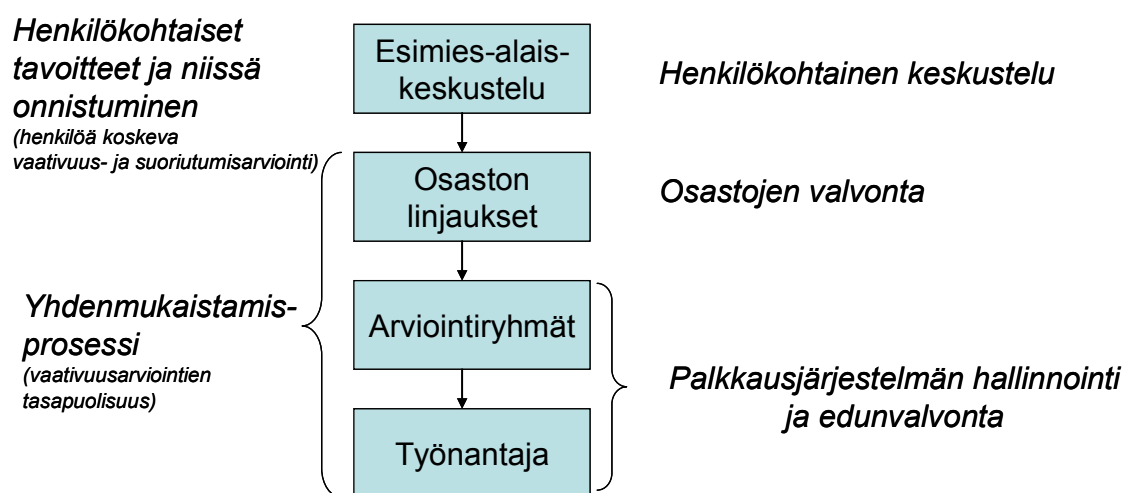
Nykyisessä järjestelmässä uralla eteneminen tapahtuu kahta kautta 1) ottamalla vastaan vaativampia tehtäviä nykyisen tehtävän ympärille, ja 2) hakeutumalla uusiin tehtäviin. Vaativuusosassa otetaan huomioon myös koulutus, eli opinnoissa edistyminen. Urakehitysmahdollisuudet koetaan tällä hetkellä keskimäärin heikoiksi (taulukko 8). UPJ mahdollistaa urapolkujen rakentamisen. Huippuyliopistoa koskevat suunnitelmat ottaa käyttöön akateeminen urajärjestelmä (*tenure track*) ovat linjassa nykyisen palkkausjärjestelmän kanssa, mikäli tutkimuksen resurssointia uudistetaan samanaikaisesti. Urapolkujen pohtimisessa yksi tärkeimmistä kysymyksistä on se, *mikä on se tulos, jonka perusteella henkilöstöä halutaan sitouttaa organisaatioon.*

³⁹ Leford & Heneman (2000)

⁴⁰ Katso mm. Pfeffer (1998)

7. ja 8. Yliopiston strateginen johtaminen vs. paikallinen esimiestyö

Palkkausjärjestelmällä voi olla sekä yhteisiä koko organisaatiota koskevia tavoitteita (kuten opintojen edistäminen), mutta se voi tukea myös paikallisia esimiestyön haasteita. Tällä hetkellä järjestelmää on sovellettu hallinnon sisäisen yhdenmukaisuuden logiikkaa noudattaen (kuva 16). Hallinnon logiikan sijaan jatkossa pitäisi panostaa yliopiston strategisen ja paikallisen esimiestyön tukemiseen.



Kuva 16. UPJ:n soveltamisprosessi yliopistoissa (TKK ja JOY)

Erityisesti Teknillisessä korkeakoulussa toivottiin joustavuutta esimiestason päätöksenteossa. Tätä ajattelua kuvaa eräs Teknillisen korkeakoulun esimies seuraavasti:

”Haluaisin kevyemmän järjestelmän. Jos on aiemmin onnistuttu hyvin hinnaamaan hyvä palkka ja he nyt takuupalkalla, on parhaita tarpeettomasti piesty.

...

Ei ole markkinatalouden järjestelmä, todella paljon hallintolähtöisyyttä. Mitä tapahtuu pitkän päälle? Onko lähtökohtana markkinatalous? Nyt järjestelmä on työläs. Toimikunta ja muuta väkeä [tekemässä palkkapäätöksiä], ei ole kovin laajaa näkökulmaa. Järjestöt ovat ristiriidassa markkina-ajattelun kanssa. Luetaan papereista, ei tunneta henkilöitä. Sitten kirjoitellaan kirjeitä. Liikaa kirjoitellaan, tehdään papereita jonkun ulkopuolisen tarpeeseen. Pystyykö niitä kukaan hyödyntämään? Huomattavasti pelkistetympänä toimisi. Kyse voi olla opetteluvaiheesta. Jatkuva ristiriita yleisen ja paikallisen päätöksenteon välillä. Lähiesimiehet lähellä ihmisiä, jotka erilaisia. Lahjakkaimmat, jotka joskus kummallisempia, tuppaa kärsimään [tässä järjestelmässä].”

9. Suoriutumispaineet tämän päivän yliopistoissa

Yliopistojen tehokkuudelle tulee paineita monesta suunnasta. Päätöksenteko on hajautettua ja resurssisuunnittelu tapahtuu usein eri paikassa kuin missä päätetään uudistuksista. Tämä näkyy muun muassa siinä, että opiskelijoiden sisäänottoa on kasvatettu sen toivossa, että niitä valmistuisi useampi kuitenkin ajattelematta, mistä resurssit

opintojen ohjaamiseen löytyvät - tai siinä, että uudistuksia runnetaan läpi suunnittele-
matta mistä budjetista kulut maksetaan. Yliopistot näyttävät tehokkailta koulutuslai-
toksilta, jos esimerkiksi verrataan TKK vs. MIT vuosibudjettia / perustutkinnot, tai
vuosibudjettia / tohtorin tutkinnot (taulukko 17).

Taulukko 17. MIT:n ja Suomen yliopistolaitoksen vertailua⁴¹

	Massachusetts Institute of Technology	Teknillinen korkeakoulu	Suomen yliopistot yhteensä
Perustutkinto-opiskelijoita	4000	10000	160000
Professoreita	990	250	2500
Henkilökuntaa	10000	3600	30000
Perustutkintoja	1000	1000	13000
Vuosibudjetti milj. euroa	1630	200	2000
Tohtorin tutkinnot	800	150	1400
Opiskelijat / professorit	4,0	40,0	64,0
Opiskelijat / henkilökunta	0,4	2,8	5,3
Vuosibudjetti / perustutkinnot	1,63	0,20	0,15
Vuosibudjetti / tohtorin tutkinnot	2,04	1,33	1,43

Lähteet: Kota, MIT

Samaan aikaan keskimäärin 40 opiskelijaa per professori ei voi tarkoittaa kovin henki-
lökohtaista ohjausta. Hallintohenkilöstön suhde opiskelijoihin on suhteellisesti suu-
rempi kuin professorien, jos verrataan TKK vs. MIT opiskelijat /henkilökunta vs.
opiskelijat / professori.

Tilastokeskuksen ajankäyttötutkimuksen⁴² mukaan yliopistohenkilöstö käyttää keski-
määrin 43% ajastaan opetukseen, 39% tutkimukseen ja 18% muihin tehtäviin. **Teknil-
lisen korkeakoulun** luvut olivat tällöin 36% opetus, **47% tutkimus** ja 17% muut teh-
tävät. **Joensuun yliopiston** luvut olivat **47% opetus**, 36% tutkimus ja 17% muut teh-
tävät. Tilastokeskuksen tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että Teknillinen kor-
keakoulu oli vuonna 2005 työajan käyttöä tarkastellen Suomen tutkimuspainotteisin
yliopisto ja Joensuun yliopisto on hieman keskimääräistä opetuspainotteisempi yli-
opisto.

Merkittävä osa tutkimuksesta tehdään tällä hetkellä ulkopuolisen rahoituksen projek-
teissa. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että yliopisto on vain pienessä määrin suo-
jatyöpaikka tutkijoille. On nykyään kohtuullisen helppoa jättää määräaikaisen sopi-
musta uusimatta jos suoritustaso ei miellytä - kuitenkin kenties useammin niin, ettei
tutkimusrahoituksen jatkuvuutta voida taata. Yksityisyritteliäät ryhmät eivät välttä-
mättä riitä pitkäjänteisen tutkimuksen ylläpitämiseksi. Suoriutumisperusteinen palk-
kaus tarvitsee toimiakseen joustavat työmarkkinat⁴³. Samalla kuitenkin tulisi pitää
huoli siitä, ettei poistuma ei ole vain siitä hyvästä päästä.

⁴¹ Taulukko on saatu Professoriliitolta keväällä 2007

⁴² Tilastokeskus (2005)

⁴³ Mikäli budjetinhallinnassa käytetään pakotettuja jakaumia: Scullen et al. (2005)

5. ja 10. Pitkäjänteinen kehittämistyö ja monitieteellisen yhteistyön tukeminen

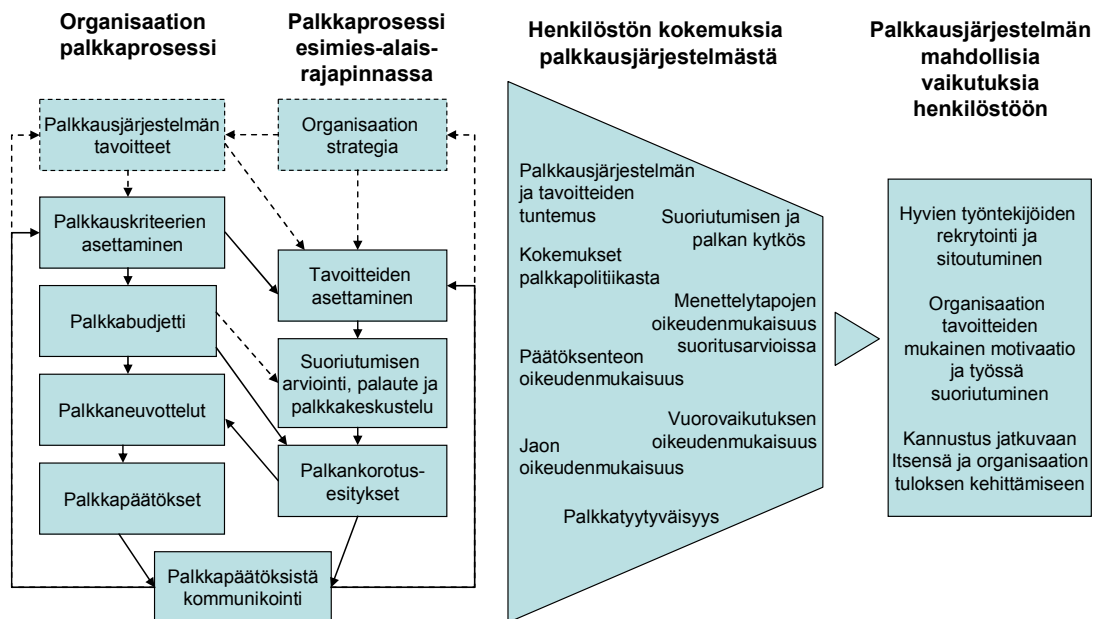
Karrikoidusti voidaan sanoa, että palkkahaarukan määrittäminen olemassa olevien tehtävien mukaan on ollut katsomista peruutuspeiliin. Se voi olla hyvä, jos halutaan jatkaa samaan malliin kun ennenkin. Samalla se myös tarkoittaa, että palkkausjärjestelmän tulee elää organisaatiomuutosten mukana. Nyt palkkausta on uudistettu ennen kuin on tiedetty uusi organisaatorakenne. Uusi suurempiin yksiköihin perustuva rakenne mahdollistaa tutkimuksen fokusoinnin joustavammin. Suorituksen johtamisen järjestelmän uudistaminen on kesken: Mitä tässä organisaatiossa arvostetaan ja mihin pitäisi pyrkiä? Miten me voimme saavuttaa toivotun tuloksen ja miten siihen suuntaan eteneminen näkyy henkilöstömme tekemisenä?

Monitieteellisen ja korkeakoulujen välisen yhteistyön tukeminen ei tule ratkaistuksi UPJ:n kautta, mutta täytyy pitää huolta, ettei UPJ ainakaan estä yhteistyötä. Se saattaa estää yhteistyötä jos ryhmän sisällä joudutaan kilpailemaan suorituspisteistä (eli kaikki eivät yhtä aikaa voi olla hyviä suoriutujia). Esimiehen tulee nykyisessä menettelyssä laittaa alaisensa järjestykseen. Jossain hyvin tehokkaasti suoriutuvassa ryhmässä saatetaan pitää epäreiluna, että heidän vertailukohtansa, eli työsuorituksen vaatimustaso on korkeammalla kuin jossain toisessa ryhmässä. Jatkossa tulee myös pohtia kollektiivisten palkitsemistapojen tarve, jolloin koko ryhmää voitaisiin palkita hyvästä suoriutumisesta, tai tuloksesta, yliopiston toimesta. Tällä hetkellä hyvää ryhmää palkitaan vain ulkoa käsin, eli hyvällä ryhmällä on mahdollisuus houkutella parempia resursseja, kuten ulkopuolista rahoitusta ja hyviä työntekijöitä.

5. Lopuksi

Suoritusperusteisen palkkauksen päätavoitteina on palkkahaitarin lisääminen siten, että hyvillä työntekijöillä voidaan maksaa enemmän. Sitä kautta hyviä työntekijöitä on helpompi rekrytoida ja sitouttaa organisaatioon. Suorituksen arviointiin perustuvassa palkitsemisessa annetaan tunnustusta aikaisemmasta hyvästä suoriutumisesta. Näin sen toivotaan vahvistavan hyvään suoriutumiseen johtaneita käyttäytymismalleja. Lisäksi palkkausjärjestelmän kautta voidaan viestiä henkilöstölle organisaation strategisista tavoitteista. Jos järjestelmällä halutaan aidosti tukea organisaation uudistumista, tulisi palkkausjärjestelmän valinta perustua strategiaan. Tällöin ei lähdetä siitä, että olemassa olevat työtehtävät laitetaan järjestykseen, vaan siitä, että ensin mietitään mihin työntekijöitä halutaan kannustaa, ja minkälaisen tuloksen perusteella halutaan sitouttaa organisaatioon. Tämän jälkeen mietitään, minkälaisena suoriutumisena tämä näkyisi käytännössä, eli mitkä voisivat olla sopivia palkitsemiskriteerejä.

Organisaation palkkaprozessi heijastuu henkilöstön asenteisiin ja käyttäytymiseen (kuva 18). Tässä raportissa analysoimme näistä asenteista ja käyttäytymisaikeista muutamia, eli tyytyväisyyttä palkkatasoon ja palkkausjärjestelmään, sekä sen heijastumista henkilöstön eroajatuksiin. Lisäksi vedimme yhteen vastaajiemme ehdotuksia siitä, miten järjestelmää voisi kehittää. Viimeiseksi kokosimme tutkimuksessa esiin tulleen diskurssin siitä, miten järjestelmällä voisi tukea johtamisen haasteita.



Kuva 18. Suorituksen arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän soveltaminen eli palkkaprozessi vaikuttaa henkilöstön kokemusten kautta siihen minkälaisia vaikutuksia sillä on henkilöstön käyttäytymiseen⁴⁴

Työn vaativuuden arviointiin perustuva palkanosa perustuu työtehtävien luokitteluun työn kuvauksen, eli sen profiilin mukaan. Luokittelun perusteena on useita kriteerejä,

⁴⁴ Salimäki & Vartiainen (2007)

jotka liittyvät sekä työhön (työn luonne ja vastuu) että työntekijään (vuorovaikutustaidot ja tiedolliset ja taidolliset valmiudet).

Tutkimustiedon⁴⁵ perusteella tämäntyyppisen lähestymistavan hyödyt ovat:

- 1) Luokittelun helppous/nopeus
- 2) Luokittelulla on näköisvaliditeettia (*face validity*), eli intuitiivisesti se näyttää järkevältä
- 3) Kartasta käy selkeästi ilmi, miten palkka nousee

Menettelytavan haasteet ovat:

- 1) Useat työt tai työntekijät eivät siististi kategorisoidu mihinkään luokkaan
- 2) Laajaa harkintaa tulee käyttää koska standardit, joiden avulla arviointi tehdään, sekoittuvat toisiinsa
- 3) Tasojen välit eivät välttämättä ole tasaiset (vaativuustason nousu 1:stä 2:een ei välttämättä vastaa nousua 2:sta kolmeen)
- 4) Järjestelmällä vahvistetaan statushierarkioita
- 5) Järjestelmä vaatii kattavaa hallinnointia

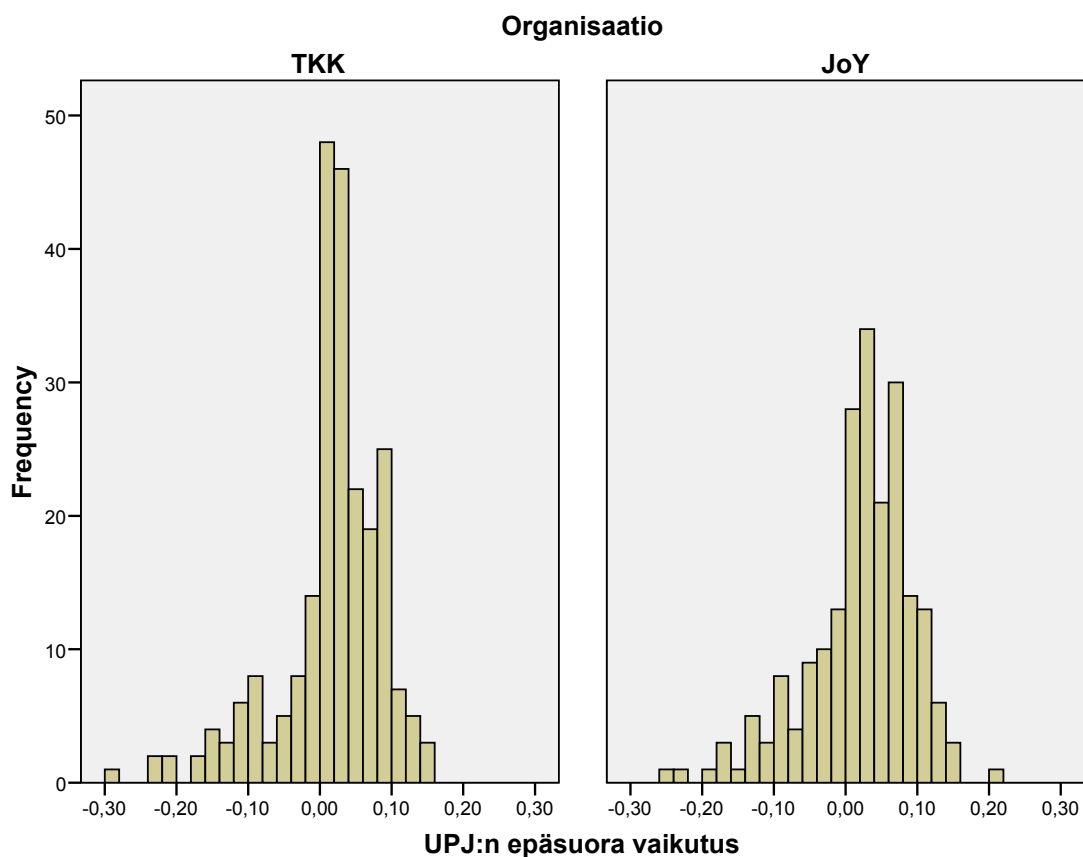
Kirjallisuudessa⁴⁶ puhutaan siitä, että organisaation tuen peruspilarit ovat: arvioijien koulutus (ymmärtämään mitä kriteereillä tarkoitetaan käytännössä – se mistä voidaan maksaa), menettely erimielisyyksien ratkaisemiseksi, automatisointi sekä massaräätälöinti. Viimeiseksi mainitulla tarkoitetaan sitä, että hyväksytään se, että järjestelmää sovelletaan eri tavoin organisaation eri osissa. Järjestelmällä on yhteisiä tavoitteita ja ydinkriteerit ovat samat. Yksiköillä on kuitenkin mahdollisuus räätälöidä joitakin kriteerejä tarpeiden ja käytännön mukaisiksi. Massaräätälöinti osallistaa myös työntekijöitä enemmän kuin täysin keskitetty järjestelmä.

⁴⁵ Kirjallisuuskatsaus USA:n julkissektorin päätöksenteon tueksi: Heneman, 2003.

⁴⁶ Ks. Heneman, 2003.

Uudistuksen ”voittajat”

Lopuksi analysoimme, ketkä ovat aineistomme perusteella palkkausuudistuksen ”voittajia”. Analysoimme tätä siten, että muodostimme takuupalkkaeuroista (jaettuna palkalla ennen uudistusta⁴⁷) ja siirtymäkauden korotuksista (jaettuna palkalla ennen uudistusta) yhden muuttujan. Tämä muuttuja kuvaa UPJ:n epäsuoraa vaikutusta palkkaan prosentteina aikaisemmasta palkasta (ks. kuva 18, minimi -30% ja maksimi 21%, keskiarvo 1,8%⁴⁸). Takuupalkka (eli muuttujan negatiiviset arvot) ei tietenkään nimensä mukaisesti alenna kenenkään palkkaa. Siirtymäkauden palkankorotus (eli muuttujan positiiviset arvot) taas on nimensä mukaisesti tulevaisuuden palkankorotus, joka viestii siitä, että henkilön työpanosta arvostetaan, mutta siitä ei voida vielä maksaa.



Kuva 18. UPJ:n epäsuora vaikutus vastaajien palkkaan

⁴⁷ Otimme vertailukohtaksi palkan ennen uudistusta, sillä se oli tässä aineistossa luotettavampi pitkän ajan edeltävästä palkkatasosta kuin nykypalkka (tammikuulta 2007), johon tässä aineistossa vaikuttivat myös vapaat ja osa-aikaisuus. Se on kuitenkin vain käyttämämme aineiston piirre.

⁴⁸ *Huom.* Tarkempi kuvaus palkkatiedoista löytyy kato-analyysi kappaleesta. Huomaa kuitenkin, että vastaajat ovat saaneet jo jonkin verran palkankorotuksia ennen kuin saimme palkka-aineiston maaliskuussa 2007. Analysoimme palkanmuutoksia prosentteina, koska tutkimusten mukaan ihmiset reagoivat prosenttimuutoksiin palkassaan (Mitra, Gupta & Jenkins, 1997).

Teimme analyysit yliopistoittain. Joensuun yliopiston vastaajien palkoista yhtälö selittää⁴⁹ 35% ja Teknillisen korkeakoulun 15%. Analyysin perusteella molemmissa yliopistoissa palkka ennen palkkaus uudistusta selittää UPJ:n epäsuoraa vaikutusta siten, että mitä suurempi henkilöllä oli palkka ennen uudistusta sitä suhteellisesti pienempiä palkankorotuksia (ja enemmän takuupalkkaa). Koulutustaso selittää molempien yliopistojen palkkaa siten, että mitä korkeampi koulutustaso, sitä suhteellisesti suurempia palkankorotuksia (ja vähemmän takuupalkkaa). Esimiesasema selittää molempien yliopistojen vastaajien palkkaa siten, että jos vastaaja oli esimiesasemassa (eli kävi UPJ- keskusteluja), hän on todennäköisemmin saanut korotuksen (ja vähemmän takuupalkkaa). Esimiehen tekemä suoritusarvio selittää UPJ:n epäsuoraa vaikutusta palkkaan siten, että mitä korkeampi suoritusarvio, sitä enemmän palkankorotuksia (ja vähemmän takuupalkkaa). Henkilöstöryhmä⁵⁰ selittää yliopistojen vastaajien palkkaa siten, että muun henkilökunnan järjestelmän piirissä olevat ovat saaneet suhteellisesti suurempia palkankorotuksia (ja vähemmän takuupalkkaa).

Taulukko 18. UPJ:n epäsuora vaikutus *JOY:n* vastaajien palkkaan

UPJ:n epäsuora vaikutus palkkaan (JOY:ssa)	β	Adj R²
Palkka ennen palkkaus uudistusta (euroa)	-0,18 #	
Sukupuoli (mies, nainen)	0,21 ***	
Ikä	-0,42 ***	
Ylin koulutustaso	0,35 ***	
Ulkopuolista projektirahoitusta tai vastaavaa (%)	0,01 n.s.	
Henkilöstöryhmä (opetus&tutkimus, muu)	0,20 *	
Esimiesasema	0,19 **	
Suoritusarvio	0,28 ***	0,35

Huom. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, # $p < .10$, n.s. = ei merkitsevää. Taulukon luvut ovat standardeoituja regressiokertoimia.

Taulukko 19. UPJ:n epäsuora vaikutus *TKK:n* vastaajien palkkaan

UPJ:n epäsuora vaikutus palkkaan (TKK:ssa)	β	Adj R²
Palkka ennen palkkaus uudistusta (euroa)	-0,35 ***	
Sukupuoli (mies, nainen)	-0,10 n.s.	
Ikä	-0,04 n.s.	
Ylin koulutustaso	0,22 *	
Ulkopuolista projektirahoitusta tai vastaavaa (%)	-0,26 ***	
Henkilöstöryhmä (opetus&tutkimus, muu)	0,16 #	
Esimiesasema	0,26 **	
Suoritusarvio	0,20 **	0,15

Huom. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, # $p < .10$, n.s. = ei merkitsevää. Taulukon luvut ovat standardeoituja regressiokertoimia.

⁴⁹ Adjusted R²

⁵⁰ Emme tähän raporttiin tarkastelleet eri nimikkeillä toimivien henkilöiden palkkaa. Tämä ensinnäkin siksi, että UPJ:n tavoitteena oli päästä eroon nimikeperusteisuudesta, ja toiseksi siksi, että aineistomme on vain otanta. Henkilöstöryhmiä koskevat analyysit olisi parempi tehdä koko organisaatiota koskevasta palkka-aineistosta.

Sukupuoli selittää ainoastaan Joensuun yliopistojen vastaajien palkkaa siten, että naiset ovat keskimäärin saaneet suhteellisesti suurempia palkankorotuksia (ja vähemmän takuupalkkaa). Ikä selittää Joensuun vastaajien palkkaa siten, että nuoret ovat saaneet suhteellisesti suurempia palkankorotuksia (ja vähemmän takuupalkkaa). Rahoituspohja selittää Teknillisen korkeakoulun vastaajien palkkaa siten, että mitä enemmän ulkopuolista rahoitusta, sitä suhteellisesti pienempiä palkankorotuksia (ja enemmän takuupalkkaa).

Uudistuksen ”voittajia” näyttäisivät tämän analyysin perusteella keskimäärin olevan:

- *Korkeasti koulutetut* (UPJ:n osaamisperusteisuus)
- *Esimiehet* (UPJ:n vastuuperusteisuus)
- *Korkean suoritusarvion saaneet* (UPJ:n suoriutumisperusteisuus)

Lähes merkitsevästi molemmissa yliopistoissa korotuksia selittivät myös edellinen palkkataso (niille suhteellisesti lisää palkankorotuksia ja vähemmän takuupalkkaa, joilla ei ollut korkea palkka alun perin). Ainakin tässä aineistossa myös palkkausjärjestelmä näyttäisi selittävän suhteellisia epäsuoria palkanmuutoksia niin, että muun henkilöstön järjestelmän piirissä olevat olisivat saaneet suhteellisesti enemmän korotuksia ja vähemmän takuupalkkaa. Nämä analyysit olisi syytä toistaa laajemmalla palkka-aineistolla.

Yhteenvedon voidaan todeta, että yliopistojen palkkausjärjestelmän yksi keskeisimmistä haasteista on se, että sen soveltamiselta on puuttunut näkyvä kytkentä organisaation johtamiseen, tavoitteisiin ja henkilöstöstrategiaan. Palkkausta on uudistettu ennen organisaatiomuutosta, eli ennen tietoa siitä, mitä johtamiselta halutaan ja millä keinoin henkilöstöstrategiaa uusitaan.

Henkilön suoriutumisen ja palkan välinen kytkös jää tällä hetkellä monesta syystä kaukaiseksi. Yhdenmukaistamiseen pyrkivän palkkapolitiikan koetaan olevan ristiriidassa kannustavan palkkauksen periaatteiden kanssa. Koetaan epäoikeudenmukaiseksi, että esimiesten kanssa käydyillä keskusteluilla on vain osittainen vaikutus palkkaukseen. Tämä osin siksi, että huomattava osa⁵¹ rahoituksesta tulee organisaation ulkopuolelta, ja osin siksi että päätöksenteko ei henkilön kannalta perustu tarkkaan tietoon eikä ole edustavaa. Vaativuusosan keskeisin ongelma on raskas hallinnointi, ja sen suurpiirteisyys (eli ettei se ota huomioon ruohonjuuritasolla tärkeiksi koettuja asioita).

⁵¹ Teknillisessä korkeakoulussa noin 46% ja Joensuun yliopistossa 31%. *Huom.* Teknillisessä korkeakoulussa ulkopuolisen rahoituksen osuus selittää myös merkitsevästi palkan epäsuoria muutoksia.

Tutkimuksen viestin voi mielestämme tiivistää seuraavasti:

Palkkausjärjestelmän lähtökohdat:

- 1) Palkkapäätöksiin vaikuttavat sekä ”suorituksen johtamisen” tavoitteet että palkkabudjetti
+
- 2) Palkkausjärjestelmän tulisi mahdollistaa hyvien työntekijöiden palkitseminen

On kysyttävä:

→ **Mitkä ovat ne tulokset, joiden perusteella työntekijöitä halutaan sitouttaa?**

=

Ratkaisuehdotukset:

- 3) Esimiehet tulisi osallistaa *riittävän* objektiivisten kriteerien ja tasapuolisen päätöksentekoprosessin suunnitteluun (→ ”meillä” ~ koko organisaatiossa)
+
- 4) Silti huippusuoriutujien – ja osajien palkitseminen edellyttää palkkausjärjestelmältä joustavuutta.

Tutkimuksen rajoituksista ja jatkumisesta

Tutkimustulosten yleistettävyyttä muuhun yliopistomaailmaan voidaan punnita, sillä kysely lähetettiin vain otoksille Teknillisen korkeakoulun ja Joensuun yliopiston henkilöstöä, joista noin puolet vastasi kyselyyn. Kyselyotos todettiin kuitenkin verrattain edustavaksi. Lisäksi haastateltavat olivat vain tietyiltä osastoilta. Tavoitteena oli selvittää näkemyksiä ja kokemuksia UPJ:sta ja verrata niitä osin vuoden 2005 kokemukseen TKK:ssa. Vertailu TKK:n aineistoon vuodelta 2005 ja kuuteen muuhun valtio-organisaatioon samalta vuodelta on suuntaa antavaa, sillä emme ole pystyneet kontrolloimaan vastauksiin vaikuttaneita tekijöitä.

Järjestelmän vaikutuksia pystytään arvioimaan sitten kun järjestelmä on ollut jonkun aikaa käytössä. Tutkimus jatkuu siirtymäkauden päättyessä. Aineistoa kerätään työpsykologian ja johtamisen väitöskirjaa varten, jonka on määrä valmistua vuonna 2008. Kevään 2007 tutkimusta hyödynnetään myös psykologian pro gradussa.

Tutkimuksen etenemistä ja julkaisuja voi seurata Palkitsemisen tutkimusohjelman www-sivuilta (www.palkitseminen.tkk.fi).

Kiitos kaikille tutkimukseen osallistuneille!

Lähteet

Erotellemme lähteissä julkaisut, kuten raportit ja artikkelit, internetlähteet ja muut lähteet.

Julkaisut

Campbell, D.J., Campbell, K.M., & Chia, H-B. (1998). Merit pay, performance appraisal, and individual motivation: An analysis and alternative. *Human Resource Management*, 37, 131-146.

Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-408.

Dammert, Juhani & Kekäle, Jouni (2004). UPJ-arvioinnit käynnistymässä yliopistoissa. *Valtiotyönantaja -lehti* 4/2004.

Heneman H.G. III, & Schwab, D.P., (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20, 129-142.

Heneman, R.L. (2003). Job and work evaluation: A literature review. *Public Personnel Management*, 32, 47-71.

Heneman, R.L., Greenberg, D.B., & Fox, J.A. (2002). Pay increase satisfaction: A reconceptualization of pay raise satisfaction based on changes in work and pay practices. *Human Resource Management Review*, 12, 63-74.

Huhtanen, Mari; Jämsén, Sini; Maaniemi, Johanna; Lahti, Carita & Karppinen, Virpi (2005). *Palkkaus uudistus valtiosektorilla. Tutkimus työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien toimivuudesta ja vaikutuksista sukupuolten välisiin palkkaeroihin.* Työpsykologian ja johtamisen laboratorion raportti 2005/3, Espoo 2005

Joensuun yliopisto, Yhteistoimintaneuvosto (2007). *Joensuun yliopiston henkilöstötilinpäätös vuodelta 2006.*

Klein, H.J., Molloy, J.C. & Brinsfield, C.T. (unpublished) *Commitment rationales: Making sense of the underlying reasons for commitment* (data collection on-going).

Ledford, G.E., & Heneman, R.L. (2000). *Compensation: A troublesome lead system in organizational change.* In M. Beer & N. Noria (eds.) *Breaking the code of change* (pp. 307-322). Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Leventhal, G. S. (1980). *What should be done with equity theory?* In K. M. Gergen, M. S. Greenberg, and R. H. Willis (eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum.

Mitra, A., Gupta, N. & Jenkins, G.D. (1997). A drop in the bucket: when is a pay raise a pay raise? *Journal of organizational behavior*, 18, 117-137.

Mulvey, P.W., Le Blanc, P.V., Heneman, R.L., & McInerney, M. (2002). *The knowledge of pay study: Emails from the frontline.* Scottsdale: WorldatWork.

Pfeffer, J. (1998) Six dangerous myths about pay. *Harvard Business Review*, May-June 1998, 109-119.

Rynes, S.L., Gerhart, B., & Minette, K.A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43, 381-394.

Salimäki, A., & Nylander, M. (2006). *Uuden palkkausjärjestelmän mahdollisuudet ja haasteet Teknisessä korkeakoulussa. Henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä käytönoton valmistelusta keväällä 2005.* Teknillisen korkeakoulun Tuotantotalouden osaston raporttisarja, 01/06.

Salimäki, A. & Vartiainen, M. (2007) *Esimiesten rooli suoriutumisen arviointiin perustuvassa palkkauksessa.* In A. Aro, T. Feldt, & V. Ruohomäki, (toim.) TOP1: Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta (s. 114-146). Helsinki: Edita.

Scullen, S.E., Bergey, P.K., & Aiman-Smith, L. (2005). Forced distribution rating systems and the improvement of workforce potential: A baseline simulation. *Personnel Psychology*, 58, 1-32.

Tampereen yliopisto, Työn vaativuuden arviointiprojekti. (1999). Palkat puntariin. Raportti Tampereen yliopiston työn vaativuuden ja henkilökohtaisen työsuorituksen arviointikokeilusta. Ehdotus uudeksi palkkausjärjestelmäksi. 12.1.1999.

Tampereen yliopisto, Työn vaativuuden arviointiprojekti (2000). Palkat puntariin II. Raportti Tampereen yliopiston työn vaativuuden ja henkilökohtaisen työsuorituksen arviointijärjestelmän simuloinnista. Ehdotus uudeksi palkkausjärjestelmäksi. 1.10.2000.

Teknillisen korkeakoulu, Hallinto-osaston julkaisuja (2007). *Teknillisen korkeakoulun toimintakertomus, tilinpäätöslaskelmat ja henkilöstötilinpäätös, 2007/4.*

Yliopistojen palkkausjärjestelmän uudistamista kehittäneen **työnantajaryhmän muistio 29.4.2002.** Ehdotus yliopistoissa käyttöön otettavaksi palkkausjärjestelmäksi ja sen perustelut.

Valtion työmarkkinalaitos (1996). *Kannustavaan palkkaukseen. Valtion palkkausjärjestelmien uudistaminen.* Helsinki, Edita.

Williams, M.L., McDaniel, M.A., & Nguyen, N.T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 9, 392-413.

Internet-lähteet

Teknillisen korkeakoulun nettisivut:

- Tarkentava virka- ja työehtosopimus uuden palkkausjärjestelmän käyttöönottamisesta yliopistoissa (21.6.06 Opetusministeriö ja JUKO ry, JHL ry sekä Pardia ry) (<http://hel.tkk.fi/fi/upj/index.html>) Viitattu 20.9.07
- Sari Sarkomaan puhe Teknillisen korkeakoulun avajaisissa 4.9.07 (http://www.tkk.fi/nyt/avajaiset/2007/puheet/Sari_Sarkomaa_tervehdyspuhe_2007.html) Viitattu 18.9.07
- TKK:n hallinto-osaston ohje 29.3.07: (<http://hel.tkk.fi/fi/upj/index.html>) Viitattu 20.9.07
- Teknillisen korkeakoulun tiedotteita 4.9.07: (<http://www.tkk.fi/nyt/tiedotteet/2007/20070904.htm>) Viitattu 18.9.07
- UPJ-käsikirja 16.10.06: (<http://hel.tkk.fi/fi/upj/index.html>) Viitattu 20.9.07

Opetusministeriön nettisivut:

- Tiedotteita 19.2.07: (http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2007/02/Selvitysryhma_Tekniikan_kaupan_ja_taideteollisen_alan_yliopisto.html?lang=fi) Viitattu 18.9.07

Joensuun yliopiston nettisivut:

- Raportti Itäsuomen yliopiston valmistelusta 19.2.07 (<http://www.joensuu.fi/federaatio/>) Viitattu 18.9.07

Tilastokeskuksen nettisivut:

- Tilastokeskus (2005). Yliopisto- ja ammattikorkeakoulujen henkilöstön ajankäyttötutkimus 2004-2005. (http://www.stat.fi/til/yaakay/2005/yaakay_2005_2005-12-15_tie_001.html) Viitattu 29.9.07

Muut lähteet

Joensuun yliopiston palkkataulukot, päivätty 30.3.07, lähteenä Opetusministeriö

Professoriliitto (saatu tammikuussa 2007): MIT:n ja Suomen yliopistolaitoksen vertailua, lähteinä Kota & MIT

Teknillisen korkeakoulun palkkataulukot, päivätty 2.3.07, lähteenä Opetusministeriö

Liitteet:

1. Vastaajajakaumat
2. Mittarien osiot, mittarien korrelaatiot ja reliabiliteetit
3. Haastattelurunko
4. Esimerkkivastauksia tyypillisistä kehitysidealuokista

Liite 1. Vastaajajakaumat

		TKK%	JOY%
Sukupuoli	Nainen	63,6	44,8
	Mies	36,4	55,2
Ikä	Alle 30 vuotta	25,5	11,7
	30-39 vuotta	25,5	26,2
	40-49 vuotta	18,6	25,0
	50-59 vuotta	22,3	25,8
	Yli 60 vuotta	8,1	11,3
Ylin koulutustaso	Peruskoulu tai kansakoulu	0,8	0
	Ammattikoulu tai lukio	11,3	6,0
	Opistotaso	9,3	7,7
	Ammattikorkeakoulu	2,4	1,2
	Korkeakoulu tai yliopisto	45,7	35,5
	Lisensiaatti- tai tohtoritutkinto	30,4	49,6
Opiskeletko tällä hetkellä TKK:ssa/ JOY:ssa?	Kyllä, perustutkinto-opiskelijana	4,9	3,2
	Kyllä, jatko-opiskelijana	38,1	27,8
	Opiskelen muualla	3,2	1,6
	En opiskele	53,8	64,9
Jos teet sekä tutkimus- että opetustyötä, kuinka paljon työaikaasi kuluu opetustyöhön	Alle 25% työajasta	30,0	13,3
	25-49% työajasta	14,0	16,5
	50-74% työajasta	4,9	13,3
	Yli 75%	3,6	17,7
	Opetustyö eri sopimuksella	4,5	6,0
	En tee opetustyötä	42,9	33,1
Kuulutko ammattiliittoon	En kuulu ammattiliittoon	24,7	11,7
	Kyllä, kuulun Akavan jäsenjärjestöön	51,4	33,1
	Kyllä, kuulun Henkilökuntayhdistykseen	13,0	7,3
	Kyllä, kuulun SAK:n jäsenjärjestöön	6,5	2,4
	Kyllä STTK:n jäsenjärjestöön	--	6,0
	Kyllä, jokin muu	4,5	39,5

	TKK		JOY	
	ka	sd	ka	sd
Kuinka kauan olet työskennellyt TKK:ssa/JOY:ssa (vuoden tarkkuudella)?	11,0	9,0	13,3	10,0
Kuinka kauan olet työskennellyt tehtävässäsi (vuoden tarkkuudella)?	7,3	7,4	8,4	9,0
Kuinka suuri osuus rahoituksesta on budjettivaroista (%)	53,1	45,5	71,5	43,7
Kuinka suuri osuus rahoituksesta on ulkopuolista projektirahoitusta tai vastaavaa (%)	42,8	44,5	27,4	43,0
Kuinka suuri osuus rahoituksesta on henkilökohtaista apurahaa (%)	3,4	15,7	0,4	3,4
Kuinka kauan olet ollut esimiehenä (vuoden tarkkuudella)?	9,8	8,8	7,9	7,8
Jos olet esimies: Kuinka monta alaista sinulla on?	12,2	18,7	30,8	57,5
Kuinka monta alaista omalla esimiehelläsi on (suuruusluokka riittää)?	31,4	97,7	34,6	92,0

Liite 2. Mittarien osiot, mittarien korrelaatiot ja reliabiliteetit

Vastausvaihtoehdot kaikkiin oikeudenmukaisuutta ja tietämystä koskeviin kysymyksiin olivat: täysin eri mieltä = 1, jonkin verran eri mieltä = 2, ei samaa eikä eri mieltä = 3, jonkin verran samaa mieltä = 4, täysin samaa mieltä = 5.

Menettelytapojen oikeudenmukaisuus	TKK_ka	TKK_sd	JOY_ka	JOY_sd	Total_ka	Total_sd
Olen pystynyt ilmaisemaan omia näkemyksiäni ja tuntemuksiani suoritus- ja vaativuusarviota laadittaessa	3,79	1,09	3,24	1,28	3,52	1,22
Minulla on ollut mahdollisuus vaikuttaa suoritus- ja vaativuusarvioiden perusteella tehtyihin palkkapäätöksiin	2,62	1,41	2,10	1,21	2,36	1,34
Arvioinnit on toteutettu järjestelmällisesti	3,28	1,24	2,75	1,30	3,02	1,30
Palkkapäätökset ovat olleet puolueettomia	3,00	1,30	2,42	1,27	2,73	1,32
Palkkapäätökset ovat perustuneet virheettömään tietoon	3,04	1,31	2,55	1,24	2,80	1,30
Minulla on ollut mahdollisuus valittaa suoritus- ja vaativuusarvioiden perusteella tehdyistä päätöksistä	3,50	1,35	3,50	1,31	3,50	1,33
Palkkapäätöksissä on noudatettu eettisiä ja moraalisia sääntöjä	3,11	1,30	2,67	1,31	2,90	1,33

Huom. Taulukon viimeisessä sarakkeessa on ilmoitettu yliopistojen keskiarvojen erojen merkitsevyys (***p<.001, **p<.01, n.s. =ei merkitsevä)

Jaon oikeudenmukaisuus	TKK_ka	TKK_sd	JOY_ka	JOY_sd	Total_ka	Total_sd
Saamani palkka on sopivaa suhteessa tekemääni työhön	2,65	1,28	2,66	1,28	2,65	1,28
Palkkani kuvastaa panostustani työhöni ja työpaikkaani	2,55	1,30	2,43	1,22	2,49	1,26
Palkkani on oikeudenmukainen, ottaen huomioon työssä suoriutumiseni	2,52	1,27	2,47	1,28	2,49	1,28

Huom. Taulukon viimeisessä sarakkeessa on ilmoitettu yliopistojen keskiarvojen erojen merkitsevyys (n.s. =ei merkitsevä)

Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus		TKK_ka	TKK_sd	JOY_ka	JOY_sd	Total_ka	Total_sd
Esimieheni on kohdellut minua huomaavaisesti ja kunnioittavasti		4,24	1,05	3,92	1,17	4,09	1,12
Esimieheni on kohdellut minua arvostavasti		4,13	1,09	3,80	1,24	3,97	1,18
Esimieheni on pidättäytynyt sopimattomista kommenteista ja huomautuksista		4,37	1,06	4,31	1,01	4,34	1,04

Huom. Taulukon viimeisessä sarakkeessa on ilmoitettu yliopistojen keskiarvojen erojen merkitsevyys (**p<.01, n.s. =ei merkitsevä)

Tiedottamisen oikeudenmukaisuus		TKK_ka	TKK_sd	JOY_ka	JOY_sd	Total_ka	Total_sd
Esimieheni on ollut rehellinen ja suora kommunikoidessaan kanssani		4,22	1,07	3,95	1,27	4,08	1,18
Esimieheni on selittänyt minulle perusteellisesti palkkausjärjestelmään liittyvien menettelytapojen perusteet		3,36	1,28	3,00	1,34	3,18	1,32
Esimieheni selitys palkkausjärjestelmään liittyvien menettelytapojen perusteista oli järkevä		3,31	1,26	2,96	1,28	3,13	1,28
Esimieheni on kertonut palkkausjärjestelmään liittyvien menettelytapojen yksityiskohdista mahdollisimman pian		3,24	1,34	2,67	1,34	2,95	1,37
Esimieheni on pyrkinyt viestimään jokaiselle henkilökohtaisesti uudesta palkkausjärjestelmästä		3,35	1,32	2,75	1,44	3,05	1,41

Huom. Taulukon viimeisessä sarakkeessa on ilmoitettu yliopistojen keskiarvojen erojen merkitsevyys (**p<.001, ***p<.01, *p<.05, n.s. =ei merkitsevä)

Tieto palkkausjärjestelmästä		TKK_ka	TKK_sd	JOY_ka	JOY_sd	Total_ka	Total_sd
Tiedän oman työni vaatavuustason		4,53	0,84	4,51	0,80	4,52	0,82
Ymmärrän, miksi tehtäväni on sijoitettu tälle vaatavuustasolle		3,60	1,37	3,39	1,39	3,50	1,39
Ymmärrän, miten palkkaan tehdyistä muutoksista päätetään		3,07	1,36	2,74	1,24	2,90	1,31
Ymmärrän, miten työni vaatavuustaso määräytyy		3,76	1,31	3,36	1,32	3,56	1,33
Ymmärrän suoritusarvioinnissa käytettävät mittarit (arviointitekijät ja -asteikon)		3,43	1,27	3,15	1,27	3,29	1,28
Ymmärrän, miten työsuoritustani arvioidaan		3,32	1,27	2,98	1,27	3,15	1,28
Tiedän, miten työsuoritukseni vaikuttaa palkkaani		3,02	1,31	2,82	1,34	2,92	1,32
Tiedän, mitä minun pitää tehdä saadakseni palkankorotuksen		2,57	1,41	2,52	1,44	2,54	1,42

Huom. Taulukon viimeisessä sarakkeessa on ilmoitettu yliopistojen keskiarvojen merkitsevyys (**p<.01, *p<.05, n.s. =ei merkitsevä)

Vastausvaihtoehdot tyytyväisyyttä koskeviin osioihin oli muotoiltu kyselyssä seuraavasti: *Olen tyytyväinen...* mm. palkkaustani koskevaan tiedonsaantiin täysin eri mieltä = 1, jonkin verran eri mieltä = 2, ei samaa eikä eri mieltä = 3, jonkin verran samaa mieltä = 4, täysin samaa mieltä = 5.

Kuinka tyytyväinen olen (palkkausjärjestelmään)	TKK_ka	TKK_sd	JOY_ka	JOY_sd	Total_ka	Total_sd
palkkaustani koskevaan tiedonsaantiin	2,90	1,26	2,35	1,25	2,62	1,29
palkkaukseen liittyvien toimintatapojen johdonmukaisuuteen tässä organisaatiossa	2,03	1,11	1,96	1,09	2,00	1,10
eri töiden välisiin palkkaeroihin tässä organisaatiossa	2,31	1,10	1,94	0,99	2,13	1,06
tapaan, jolla palkkausjärjestelmää sovelletaan tässä organisaatiossa uusiin työntekijöihin	2,33	1,18	2,33	1,09	2,33	1,13
tapaan, jolla palkkausjärjestelmää sovelletaan tässä organisaatiossa vanhoihin työntekijöihin	2,23	1,13	2,09	1,10	2,16	1,12
tapaan, jolla palkankorotuksista päätetään	2,12	1,10	1,93	1,01	2,03	1,06

Huom. Taulukon viimeisessä sarakkeessa on ilmoitettu yliopistojen keskiarvojen erojen merkitsevyys (***p<.001, **p<.01, *p<.05, n.s. =ei merkitsevä)

Kuinka tyytyväinen olen (palkkatasooni)	TKK_ka	TKK_sd	JOY_ka	JOY_sd	Total_ka	Total_sd
ansiotasooni	2,62	1,18	2,93	1,24	2,77	1,22
vaativuusperusteiseen palkanosaan	2,64	1,26	2,84	1,32	2,74	1,30
henkilökohtaiseen palkanosaan	2,96	1,23	2,83	1,25	2,90	1,24
palkkakehitykseen	2,48	1,23	2,56	1,34	2,52	1,29
viimeisimpään palkankorotukseen	2,70	1,37	2,76	1,36	2,73	1,36
palkankorotusmahdollisuuksiin tässä organisaatiossa	1,85	1,01	2,06	1,19	1,95	1,11

Huom. Taulukon viimeisessä sarakkeessa on ilmoitettu yliopistojen keskiarvojen merkitsevyys (***p<.001, **p<.01, *p<.05, n.s. =ei merkitsevä)

Regressioanalyysissä käytettyjen summamuuttujien keskiarvot ja hajonnat

	TKK_ka	TKK_sd	JOY_ka	JOY_sd	Total_ka	Total_sd
Menettelytapojen oikeudenmukaisuus	3,20	0,90	2,79	0,95	2,99	0,95
Jaon oikeudenmukaisuus	2,57	1,22	2,53	1,19	2,55	1,21
Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus	4,24	0,98	3,98	1,06	4,11	1,03
Tiedottamisen oikeudenmukaisuus (esimies)	3,31	1,13	2,86	1,19	3,09	1,18
Tieto palkkausjärjestelmästä	3,48	0,87	3,24	0,89	3,36	0,88
Tyytyväisyys palkkausjärjestelmään	2,33	0,94	2,13	0,98	2,23	0,96
Tyytyväisyys palkkatasoon	2,55	1,01	2,69	1,07	2,62	1,04

Huom. Taulukon viimeisessä sarakeessa on ilmoitettu yliopistojen keskiarvojen erojen merkitsevyys (***p<.001, **p<.01, *p<.05, n.s. =ei merkitsevä)

Huom. Taulukon viimeisessä sarakeessa on ilmoitettu yliopistojen keskiarvojen erojen merkitsevyys (***p<.001, **p<.01, *p<.05, n.s. =ei merkitsevä)

Regressioanalyysissä käytettyjen summamuuttujien väliset korrelaatiot

	1	2	3	4	5	6	7
1 Menettelytapojen oikeudenmukaisuus	(.869)						
2 Jaon oikeudenmukaisuus	0,436	(.946)					
3 Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus	0,484	0,284	(.925)				
4 Tiedottamisen oikeudenmukaisuus (esimies)	0,546	0,294	0,592	(.905)			
5 Tieto palkkausjärjestelmästä	0,562	0,450	0,334	0,415	(.862)		
6 Tyytyväisyys palkkausjärjestelmään	0,643	0,538	0,305	0,408	0,557	(.865)	
7 Tyytyväisyys palkkatasoon	0,454	0,781	0,296	0,274	0,504	0,573	(.903)

Huom. Kaikki korrelaatiot ovat merkitseviä, p<.001. Asteikon reliabiliteetti ilmoitettu sulkeissa.

Liite 3. Haastattelurunko

1. Haastateltavan taustatiedot

- Mikä on toimenkuvasi?
- Kuinka paljon tehtävään kuuluu opetusta, tutkimusta, hallintoa, opiskelua?
- Minkälainen on töiden rahoituspohja? Miten rahoitus mahdollistetaan?

2. UPJ:n käyttöönottoprosessi

- Mikä on ensimmäinen kokemuksesi/muistikuvasi UPJ:stä? Mitä tapahtui?
- Kerro UPJ:n historiasta kokemuksesi mukaan

3. UPJ:n mukainen arviointi

- Onko joitain tiettyjä tapahtumia prosessissa, jotka ovat jääneet mieleen tai vaikuttaneet työhösi tai suhteeseesi esimiehesi kanssa?
- Onko toimenkuvasi/roolisi muuttunut UPJ-prosessin aikana/sen myötä?
- Miten prosessin aikana ajatukset UPJ:stä ovat muuttuneet?
- Mikä on ollut sovelluksessa hyvää/huonoa? Vaativuustaso vs. henkilökohtainen palkanosa?

4. UPJ:n vaikutukset, muun muassa esimies-alais-suhteeseen

- Minkälaisia vaikutuksia UPJ:llä on mielestäsi ollut? Esimiehiin? Työntekijöihin?
- Oliko UPJ:lle tarvetta/hyötyä?
- Oletko saanut riittävästi informaatiota UPJ:stä?
- Onko kriteereitä konkretisoitu? Miten?
- Miten esimiestyö/johtaminen muuttunut?
 - o Mikä esimiestyössä on vaikeaa/haasteellista mikä taas helppoa UPJ:n myötä?
 - o Onko oma esimiehesi vaihtunut UPJ:n myötä? Missä vaiheessa?
 - o Onko organisaatiossa tapahtunut roolimutoksia UPJ:n myötä?
- Miten vastuualueella on suhtauduttu järjestelmään?
- Miten UPJ:n tavoitteet oikeudenmukaisuus, kannustavuus ja kilpailukyky on saavutettu?

5. UPJ:n kehitysehdotukset

- Käytetäänkö johtamisen välineinä? Miten? Miten palkkausjärjestelmää pitäisi kehittää? Onko järjestelmä liian työläs?
- Miten johtamista tulisi kehittää yliopiston eri tasoilla?

Liite 4. Esimerkkivastauksia tyypillisistä kehitysidealuokista

Huom. lähes kaikissa vastauksista on useampia teemoja.

Taulukko 1. Esimerkkivastauksia joustavuuden lisäämisestä järjestelmän käytössä

<p><i>"Lähiesimiehelle täysi päätäntävalta arvioinneista (ellei ole työntekijän ja esimiehen välillä ristiriitaa). Se, että jo sovittuja asioita muutetaan jälkikäteen ei hyödytä ketään (ei edes TKK:ta pidemmällä tähtäimellä)" (TKK)</i></p>
<p><i>"Esimiehelle tarvitaan enemmän valtaa päättää palkasta rahoituksen puitteissa. Hän tuntee parhaiten työn sisällön ja siitä suoriutumisen. Tavoitteiden asettamista ja niiden toteutumisen seuraamista ei saa unohtaa kannustimena ja mittarina työstä suoriutumiselle. Organisaation tulisi asettaa esimiehelle vain päälinjat ja -raamit joiden mukaan toimitaan." (TKK)</i></p>
<p><i>"Lisää joustavuutta. Palkasta pitää voida sopia suoraan työntekijän kanssa. Riittää kun annetaan raamit." (TKK)</i></p>
<p><i>"UPJ:n soveltuvuutta projektimaailmaan tulisi pohtia tarkemmin: ei projekti voi antaa enempää palkkaa kuin mitä rahoittajalta on saatu. Jos kk-palkkaa joudutaan nostamaan, palkkakuukausien määrä lyhenee. Todelliset palkkaneuvottelut käydään projektin budjettia kirjoittaessa ja toimeenpantaessa. UPJ toimii maailmassa, jolla on aika vähän tekemistä tutkijoiden pätkätyötodellisuuden kanssa." (JOY)</i></p>
<p><i>"Joustavammaksi. Aiemmassa järjestelmässä vaativuustason ja pätevyuden muutoksiin reagoitiin helpommin." (JOY)</i></p>

Taulukko 2. Esimerkkivastauksia miten järjestelmässä pitäisi huomioida esitysosaaminen ja muita tekijöitä

<p><i>"Järjestelmää tulisi kehittää niin, että kokemus vaikuttaisi palkkaukseen tehokkaammin. Opetustehtäviä tekevä on järjestelmässä huonommassa asemassa kuin pääosin tutkimusta tekevä, vaikka kokonaisuuden kannalta myös yliopisto-opetuksen pitäisi olla arvostettua. Tämä on selvästi näkynyt lehtorien arvioinneissa. Järjestelmään "houkuteltiin" joustavuudella ja kannustavuudella. Kuitenkaan siihen ei myönnetty riittävästi rahaa, joten jo esim. HENKI-keskustelun aluksi sanottiin, numeroarvio tulisi olemaan, "koska rahaa ei ole enempää". (JOY)</i></p>
<p><i>"Aikaisemmin lisensiaatintutkinto jo nosti palkkaa ja toimi näin hyvänä kimmokkeena tutkinnon suorittamiselle ja ammatilliselle pätevytykselle. Nyt ei ole takeita siitä, että tutkinnolla/-iolla saa korkeamman vaatiosan, enkä ole valmis ajamaan itseäni piippuun pelkän tuloksellisuuden takia. Eli voisitte kehittää järjestelmää tuomalla takaisin työvuosista saadut lisät. Jos työtahti ei anna myöten jatkotutkinnon tekemiselle, ei ole kuitenkaan takeita siitä, että saisi parempaa palkkaa edes myöhemmässä vaiheessa!" (JOY)</i></p>
<p><i>"Järjestelmä ei huomioi mm. erikoisasantuntemusta millään tavalla." (JOY)</i></p>

"Palkkausjärjestelmän räätälöinti tarkemmin eri yksiköille, niiden toimintaa ajatellen. Esimerkiksi yliopiston eri tiedekuntien tai yksiköiden väliset erot ovat selvät. Joissain tiedekunnissa (esim. matematiikka) tieteellisten julkaisuiden määrä on yleensä varsin pieni. Tällöin kriteeri jossa tieteellisten julkaisuiden määrää arvioidaan on hieman kyseenalainen verrattuna yksiköihin joissa julkaisuja tuotetaan enemmän. Julkaisuiden laatua voisía tarkastella tarkemmin." (JOY)

"Tulisi ottaa huomioon työkokemus. Nyt järjestelmä ei ota huomioon pitkää työuraa, jos siihen ei liity "kovia" suorituksia (tutkintoja, esimiesasemaa, projektipäällikkyyksiä etc). Kuitenkin pitkä kokemus antaa paljon pohjaa ja tietoa tehdä laadukasta työtä. Suorituksen arviointia tulee kehittää reilusti paremmaksi. Järjestelmää tulee joustavoittaa jotta laboratorioissa voidaan antaa paremmin palkankorotuksia." (TKK)

"Henkilökohtaiset ominaisuudet / kyvyt pitäisi huomioida paremmin." (TKK)

Taulukko 3. Esimerkkivastauksia järjestelmästä luopumiseen ja uuden järjestelmän kehittämiseen liittyen

"Järjestelmä tulisi lopettaa. Lisäbyrokratia ja käyttö eivät sovi luovan työn ilmapiiriin. Työtaakka on kaikilla jo nyt liian suuri ilman lisärasitteita." (TKK)

"Palkkajärjestelmä pitää lopettaa ja kehittää jotakin uutta, joka ei lisää salaista vallankäyttöä ja työntekijöiden välistä kilpailua." (JOY)

Taulukko 4. Esimerkkivastauksia järjestelmän objektiivisuuteen ja läpinäkyvyyteen liittyen

"Järjestelmä on sinänsä hyvä, mutta mittarit surkeat tai ne puuttuvat. Arviointi tapahtuu täysin subjektiivisin perustein. Kunnon mittarit, jotka ottavat huomioon myös työn ja tutkimuksen vaikuttavuuden laajasti; tutkinnot (määrä, laatu), julkaisut (määrä, impakti), hyöty teollisuudelle, yhteiskunnalle ja yliopistolle ml. innovaatiot, hankittu rahoitus, yhteistyö ja verkottuminen jne." (TKK)

"Tarvittaisiin ulkopuolisen tarkastajan selvitys siitä, millä kriteereillä vaati- ja henkitasoja on todellisuudessa määritetty, sillä ainakaan viralliset kriteerit eivät selitä yksikköni tuloksia (olen laitoksen johtajana niistä hyvin selvillä)." (JOY)

"Vaativuusarviointi ja erityisesti siitä tiedottaminen läpinäkyvämmäksi. Kyselyyn kuka antaa lopullisia tietoja vaati-arvioista (jos olisi halunnut kysyä toisten samaan ryhmään kuuluvien tietoja) ei saanut vastausta lainkaan. Miksi oli niin salaista, kuka kysymyksiin vastaa ja milloin? Useat henkilöt yrittivät tiedustella sähköpostilla henkilöstöhallinnosta mutta turhaan." (JOY)

"Ongelma on siinä, että aina ihmisen arvioitaessa pärsäkerroin vaikuttaa lopputulokseen. Lisäksi koko yliopiston tasolla tehty tasapäistäminen ja juustohöyläminen vaati-tasoissa ei lisää uskoa järjestelmän toimivuuteen." (JOY)

