

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU  
LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA

PALKKAKESKUSTELUPROSESSIN TOIMIVUUS  
CASE: TAPIOLA-RYHMÄ

Sini Merivirta  
Talouden ja rahoituksen suuntausvaihtoehto  
Opinnäytetyö  
Toukokuu 2009

## METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Koulutusohjelma:        | Liiketalous  |
| Suuntautumisvaihtoehto: | Talous ja rahoitus   |
| Opinnäytetyön nimi:     | Palkkakeskusteluprosessin toimivuus<br>Case: Tapiola-ryhmä |
| Tekijä:                 | Sini Merivirta   |
| Vuosi:                  | 2009   |
| Sivumäärä:              | 43 + 9 liitesivua  |

### Tiivistelmä:

Opinnäytetyö käsittelee palkkakeskusteluprosessin toimivuutta Tapiola-ryhmän rahoitusalan yhtiöissä. Tapiola-ryhmä on vakuutus-, pankki-, säästö- ja sijoittajapalveluja tarjoava suomalainen yritys. Uudessa rahoitusalan työehtosopimuksessa on sovittu, että alalla otetaan käyttöön uusi palkkakeskustelumalli vuonna 2008. Saadun tiedon perusteella palkkakeskustelujen prosessia voidaan kehittää parempaan suuntaan. Tutkimus tehtiin toimeksiantona Tapiola-ryhmälle.

Palkkakeskustelu on toimihenkilön ja esimiehen välinen keskustelu, jossa palkkausten näkökulmasta käydään läpi toimihenkilön työtehtävät sekä arvioidaan toimihenkilön pätevyyttä ja suoriutumista työtehtävässä. Keskustelun perusteella määräytyy toimihenkilölle palkkakeskustelun kautta jaettavan palkankorotuksen suuruus.

Tutkimusta varten kerättiin aineistoa palkkakeskustelun käyneiltä toimihenkilöiltä määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen avulla. Tutkimus toteutettiin internet-kyselyllä. Kysely lähetettiin linkkinä sähköpostilla noin 150:lle Tapiola-ryhmän työntekijälle ja vastauksia saatiin 78.

Tutkimuksen mukaan toimihenkilöt ovat ensimmäisen keskustelukerran jälkeen sitä mieltä, että palkkakeskustelu on hyvä idea teoriassa, mutta ei vielä käytännössä. Toimihenkilöt eivät myöskään koe hyötyvänsä tai koe pystyvänsä vaikuttamaan palkkaansa uuden palkkakeskustelumallin avulla. Tapiola-ryhmä kehotti tiimejä käymään lomakkeet läpi ryhmäkeskusteluissa ennen henkilökohtaisia keskusteluja. Ryhmäkeskusteluja oli käynyt läpi noin puolet vastanneista ja niiden vaikutus oli positiivinen. Palkkakeskustelujen koulutus ja tiedottaminen olivat riittävät. Tuloksissa kävi ilmi, että osa esimiehistä ei ollut oikeudenmukainen palkkakeskusteluissa. Muuten keskustelut olivat sujuneet hyvässä hengessä. Oma pätevyyden ja suoriutumisen arviointi oli ollut myös hankalaa.

Johtopäätöksinä voi sanoa, että ryhmäkeskustelujen käyminen ennen henkilökohtaisia keskusteluja on kannattavaa. Tulosten perusteella esimiesten täytyy kehittää menettelytapojaan, jotta palkkakeskusteluista tulisi oikeudenmukaisemmat toimihenkilöiden näkökulmasta. Lisäksi esimiesten täytyy kehittää palautteenantotaitoja.

Avainsanat: palkkakeskustelu, Tapiola-ryhmä, rahoitusala, pätevyys, suoriutuminen

## Metropolia University of Applied Sciences

Degree Program: Business Administration  
Major: Accounting and Finance  
Title: Functionality of salary conversation process  
Case: Tapiola Group  
Author: Sini Merivirta  
Year: 2009  
Number of pages: 43 + 9 appendix pages

### Abstract:

The purpose of this thesis was to investigate functionality of the salary conversation process in Tapiola Group. Tapiola Group is a company of 3000 employees which offers insurance, bank, savings and investment services in Finland. In the new financial sector collective agreement is agreed that new salary conversation model will be introduced in year 2008. Tapiola Group can improve the salary conversation process based on the study. The study was commissioned by Tapiola Group.

Salary conversation is a conversation between employee and supervision. In the conversation the employee and supervision talk through employee's assignments and evaluate employee's competence and work performance. Based on the conversation employee will get pay increase.

Data for the study was collected with quantitative research. The data was gathered with the aid of internet questionnaire. The questionnaire was sent by email as a link to almost 150 employees in Tapiola Group and seventy eight responses were received.

The results of the questionnaire revealed that employees think that new salary conversation is good idea on theory but not in practise. Employees do not feel that they can profit or influence to own wage through the salary conversation. Tapiola Group requested teams to go through used assessment form in group conversation before private conversations to clarify that employees know what the criteria mean in that particular assignment. Approximately half of teams had had group conversation and the effect was positive. Training and information of conversations were also adequacy. The results of the study also revealed that some of the supervisions had not been fair in salary conversations. Otherwise conversations had gone in good spirit.

The principal conclusion was that having group conversation before private conversation is beneficial. One conclusion was that supervisions must improve their procedures that salary conversations would be fairer. Supervisions should also improve their feedback skills.

Key words: salary conversation, competence, performance, Tapiola group, financial sector

## SISÄLLYS

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | JOHDANTO  | 1  |
| 1.1   | Tutkimuksen tausta                                      | 1  |
| 1.2   | Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma               | 2  |
| 1.3   | Teoria  | 2  |
| 1.4   | Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät                  | 3  |
| 2     | TAPIOLA-RYHMÄ   | 4  |
| 2.1   | Historia  | 5  |
| 2.2   | Toiminta-ajatus ja arvot                                | 5  |
| 2.3   | Henkilöstö  | 6  |
| 3     | PALKKAKESKUSTELUMALLI                                   | 7  |
| 3.1   | Palkkakeskustelumallin historia                         | 8  |
| 3.2   | Rahoitusalan palkkakeskustelumalli                      | 9  |
| 3.3   | Palkkakeskusteluprosessi Tapiolassa                     | 10 |
| 3.3.1 | Valmistautuminen  | 11 |
| 3.3.2 | Palkkakeskustelun kulku                                 | 12 |
| 4     | ESIMIES-ALAIKESKUSTELUT                                 | 12 |
| 4.1   | Esimies-alaiskeskustelut johtamisen välineenä           | 13 |
| 4.2   | Esimies-alaiskeskustelujen tavoitteet                   | 13 |
| 4.3   | Kehityskeskusteluprosessi Tapiolassa                    | 14 |
| 4.4   | Palkkakeskustelun ja kehityskeskustelun yhdenvertaisuus | 15 |
| 5     | PALKITSEMINEEN  | 15 |
| 5.1   | Palkitsemisen perusteet                                 | 16 |
| 5.2   | Oikeudenmukainen palkitseminen                          | 17 |
| 6     | TYÖSUORITUKSEN ARVIOINTI JA OIKEUDENMUKAISUUS           | 18 |
| 6.1   | Suoritusarviointi                                       | 18 |
| 6.2   | Työsuorituksen arviointi palkkakeskusteluissa           | 19 |
| 6.2.1 | Työn vaativuus  | 20 |
| 6.2.2 | Pätevyys ja suoriutuminen                               | 20 |
| 6.3   | Arvioinnin haasteet                                     | 21 |
| 6.4   | Arviointi motivoinnin lähteenä                          | 22 |
| 6.5   | Onnistunut arviointi                                    | 22 |
| 6.6   | Oikeudenmukaisuus                                       | 23 |
| 7     | TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON HANKINTA                | 24 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 7.1   | Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä                  | 25 |
| 7.2   | Tutkimuksen toteutus                                | 26 |
| 7.3   | Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys                | 28 |
| 8     | TUTKIMUKSEN TULOKSET                                | 29 |
| 8.1   | Valmistautuminen                                    | 31 |
| 8.2   | Palkkakeskustelun kulku                             | 33 |
| 8.3   | Lomakkeet ja järjestelmät                           | 34 |
| 8.4   | Palkkakeskustelumalli                               | 35 |
| 9     | JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET                 | 36 |
| 9.1   | Palkkakeskustelujen toimivuuden edellytykset        | 37 |
| 9.1.1 | Palkkakeskusteluun valmistautuminen                 | 37 |
| 9.1.2 | Palkkakeskustelun kulku                             | 38 |
| 9.1.3 | Lomakkeet ja järjestelmät                           | 38 |
| 9.1.4 | Palkkakeskustelumalli                               | 39 |
| 9.2   | Kehittämisehdotuksia                                | 39 |
| 9.3   | Tutkimuksen hyöty                                   | 40 |
| 9.4   | Jatkotutkimusehdotuksia                             | 40 |
|       | LÄHTEET   | 42 |
|       | LIITTEET  |    |
|       | Liite 1 Rahoitusalan vaativuusluokittelu            |    |
|       | Liite 2 Rahoitusalan vähimmäispalkkatasot           |    |
|       | Liite 3 Pätevyyden ja suoriutumisen arviointilomake |    |
|       | Liite 4 Tutkimuskysymykset                          |    |

# 1 JOHDANTO

Suomalaiset ovat tottuneet saamaan työehtosopimuksen mukaisia yleiskorotuksia jo vuosikaudet. Palkkamalli on jäykkä eikä vastaa yritysten ja työntekijöiden tarpeita vaan on yhä pahemmin jäänyt jälkeen työelämän kehityksestä. Ongelma johtuu siitä, että päätös palkankorotuksista tehdään valtakunnallisesti eikä siellä, missä toiminta ja ihmiset ovat. Tasasuuruksilla yleiskorotuksilla ei ole yhteyttä työpaikkojen menestystekijöihin eikä töiden vaativuuteen, työntekijöiden pätevyyteen tai työsuorituksiin. Muissa Pohjoismaissa on kehitetty menestyksekkäästi uusia ja väljempiä palkkamalleja, jotka antavat liikkumavaraa yritys- ja asiakaslähtöisille ratkaisuille sekä edistävät hyvää henkilöstöjohtamista ja yrityksen menestystä. (Palkkauksen suunta Suomessa 2007, 3–6.)

Uuden palkkausmallin avulla pyritään saamaan palkkausta oikeudenmukaiseksi sekä kannustamaan keskeisten tavoitteiden saavuttamiseen. Palkkauksen tulisi edistää tarvittavan osaamisen ja toiminnan kehittämistä sekä ottaa huomioon yritysten erilaisuudet. Palkkamallin tulisi lisäksi edistää yritysten tuottavuutta, työllistämiskykyä ja selviämistä kilpailussa. Yksi tärkeä uuden palkkamallin tavoite on edistää samanpalkkaisuutta naisten ja miesten välillä. (Palkkauksen suunta Suomessa 2007, 7.) Yhä edelleen naisten palkat ovat pienempiä kuin miesten palkat, vaikka naiset tekisivät samaa työtä ja heillä olisi sama pätevyys työtehtävään. 2000 -luvun alussa miesten ja naisten aloituspalkkaero oli noin 16 prosenttia (Tojkander 2009). Tasa-arvon edistämiseksi työnantajan tulisi edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työehdoissa, erityisesti palkkauksessa (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986, 6 §). Samanpalkkaisuusperiaate tarkoittaa, että työnantajan tulee maksaa henkilöstölleen samasta ja samanarvoisesta työstä samaa palkkaa sukupuolesta riippumatta (Mustakallio 2006).

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Rahoitusalan palkkausjärjestelmää uudistettiin 1.6.2007, jolloin alalla otettiin käyttöön uusi palkkakeskustelumalli. Uudelle palkkakeskustelumallille on asetettu monia tavoitteita. Yksi tärkeimmistä on se, että työntekijät kokevat palkkauksen oi-

keudenmukaiseksi. Sen tulisi myös kannustaa yritystoiminnan kannalta keskeisten tavoitteiden saavuttamiseen ja edistää tarvittavan osaamisen ja toiminnan kehittämistä. Palkkakeskustelujen tulisi edistää samapalkkaisuuden toteutumista naisten ja miesten välillä, millä on merkitystä erityisesti naisvaltaisilla aloilla, kuten rahoitusala. (Hakala & Landemaine & Mykkänen & Siika-aho 2007, 2.)

Rahoitusalan palkkakeskustelut käytiin syksyllä 2008 ja alan ensimmäiset palkkakeskustelujen perusteella jaetut palkankorotukset toteutettiin 1.10.2008. Tässä raportissa käsitellään palkkakeskusteluprosessia Tapiola-ryhmän rahoitusalan yhtiöissä.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaisia kokemuksia toimihenkilöillä on palkkakeskusteluprosessista, sekä miten palkkakeskusteluprosessia voidaan tulevaisuudessa kehittää. Raportissa ei oteta kantaa palkkakeskustelujen tuloksiin eikä palkankorotusten suuruuteen vaan selvitetään keskusteluja valmistavien koulutusten riittävyttä sekä tuntemuksia palkkakeskustelutilanteesta. Jatkossa palkkakeskustelut käydään vuosittain ja palautteen avulla voidaan vaikuttaa Tapiolan toimintatapoihin, koulutukseen sekä ohjeistuksiin.

Tutkimusongelmana on palkkakeskusteluprosessin toimivuus Tapiola-ryhmässä. Tutkimuksessa otetaan selvää, miten ensimmäiset palkkakeskustelut ovat onnistuneet Tapiola-ryhmän rahoitusalan toimihenkilöillä. Tutkimuksella haetaan vastausta siihen, saivatko toimihenkilöt tarpeeksi tietoa ennen palkkakeskusteluja, olivatko he valmistautuneet tarpeeksi hyvin keskusteluihin, miten keskustelut sujuivat sekä mikä on toimihenkilöiden mielipide uudesta palkkakeskustelumallista.

## 1.3 Teoria

Teorian tarkoituksena on muodostaa lukijalle mahdollisimman perusteellinen kuva rahoitusalan uudesta palkkakeskustelumallista. Teoriassa käydään läpi myös esimies-alaiskeskustelujen ja työsuoritusarvioinnin luonnetta sekä haasteita. Teoriaosuus koostuu alan kirjallisuudesta sekä ajankohtaisista artikkeleista.

Kirjallisessa osuudessa kerrotaan lyhyesti Tapiola-ryhmästä, sen historiasta sekä henkilöstöstä. Kuvaus antaa kehyksen sille, minkälaisesta ja minkä kokoisesta yrityksestä on kyse. Osuudessa käsitellään myös palkkakeskustelumallia kokonaisuudessaan. Tarkastellaan, miten on ajauduttu mallin käyttöönottoon, miten malli vaikuttaa henkilön palkkaan ja miten palkkakeskustelut käydään. Tämän lisäksi pohditaan yleisesti esimies-alaiskeskusteluja. Kirjallisessa osuudessa esitellään myös palkitsemisen perusteita sekä työsuoritusarviointia.

Empiirisessä osassa esitellään tutkimuksen toteuttamiseen liittyvää tutkimusmetodologiaa. Lisäksi siinä analysoidaan aineistoa ja esitetään tutkimustulokset. Empiirisessä osassa esitetään myös tutkimustuloksista syntyviä johtopäätöksiä sekä niiden perusteella syntyviä kehitysehdotuksia. Osan lopussa pohditaan myös mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

#### 1.4 Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät

Tutkimusaineiston saamiseksi toteutetaan kysely palkkakeskustelut käyneille Tapiola-ryhmän rahoitusalan toimihenkilöille. Tutkimusaineisto kootaan määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen avulla. Koska tutkimus tehdään toimeksiantona Tapiola-ryhmälle ja kyselyn vastaajat ovat Tapiolan rahoitusyhtiöiden henkilökuntaa, tehdään kysely Tapiolan käyttämällä Humap Tool -ohjelmalla. Kysely laaditaan internetissä Humap Tool -ohjelmaan, minkä jälkeen kyselyn linkki lähetetään sähköpostilla perusjoukolle. Vastaukset rekisteröityvät suoraan ohjelmaan, millä taataan vastausten luotettavuus sekä nimettömyys. Ohjelma muodostaa automaattisesti vastausten keskiarvot ja jakaumat sekä havaintomatriisin, jonka avulla vastauksia voi tulkita ja analysoida.

Mielipiteitten selvittämiseksi laaditaan kysely, joka jakautuu seuraaviin teema-alueisiin: taustatietoihin, palkkakeskusteluun valmistautumiseen, keskustelun kulkuun, lomakkeisiin ja järjestelmiin sekä palkkakeskustelumalliin. Jokaiseen teemaan kuuluu Likertin asteikolla tehtyjä kysymyksiä sekä jokaisen teemaosion lopussa on avoin kysymys, joka koskee teemaa.

Perusjoukkona käytetään Tapiola-ryhmän rahoitusalan toimihenkilöitä. Heitä on noin 150. Joukkoa ei pienennetä ottamalla otosta. Samaan aikaan alan liitot tekevät myös samantapaisen kyselyn otoksella kaikkiin rahoitusalan työehtosopimuksen piiriin kuuluviin yrityksiin ja tämä saattaa heikentää kyselyn vastausprosenttia. Varmistaaksemme runsaan vastausmäärän ja oikeanlaisen kuvan saamisen palkakeskusteluprosessista, päätimme ottaa ison perusjoukon.

## 2 TAPIOLA-RYHMÄ

Tapiola-ryhmä on keskinäinen, vakuutuksenottajien omistama yhtiöryhmä, joka tarjoaa asiakkailleen vakuutus-, pankki-, säästö- ja sijoittajapalveluja. Keskinäisyys toteutuu koko yhtiöryhmässä, koska ryhmän osakeyhtiömuotoiset yhtiöt ovat keskinäisten yhtiöiden omistamia. Keskinäinen yhtiö ei jaa osinkoja sijoittajille, vaan käyttää tuloksensa asiakkaidensa hyväksi; antamalla asiakasetuja, kehittämällä palveluja ja vahvistamalla vakavaraisuuttaan. Tapiola-ryhmään kuuluu neljä vakuutusyhtiötä Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiola, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Tapiola, Keskinäinen Henkivakuutusyhtiö Tapiola ja Yritysten Henkivakuutus Oy Tapiola. Lisäksi ryhmään kuuluvat rahoitusalan yhtiöt Tapiola Pankki Oy, Tapiola Varainhoito Oy ja Kiinteistö-Tapiola Oy. (Yhteiskuntavastuuaraportti 2007, 5.)

Vahinko-Tapiolan toimialaan kuuluvat kaikki vapaaehtoiset ja lakisääteiset vahinkovakuutukset. Eläke-Tapiolan toimialaan kuuluvat lakisääteiset työeläke- ja yrittäjäeläkevakuutukset. Henkivakuutusyhtiöiden toimialaan kuuluvat yksilölliset ja ryhmille myönnettävät henki- ja eläkevakuutustuotteet. (Yhteiskuntavastuuaraportti 2007, 5.)

Tapiola Pankki palvelee henkilöasiakkaita täydellä palvelulla verkossa ja puhelimessa sekä neuvoo toimistoissa ympäri Suomea, yritysasiakkaille palvelut ovat suppeammat. Tapiola Varainhoito Oy vastaa Tapiola-ryhmässä varainhoito- ja sijoitusrahastopalveluista. Vuonna 2007 perustetun Kiinteistö-Tapiola Oy:n tarjontaan kuuluvat tilojen vuokraus ja markkinointi, rakennuttamis-, ylläpito- ja kehitystoiminta, kiinteistöarviointi sekä osto- ja myyntipalvelutoiminta. Yhtiö hoitaa myös

suorien kiinteistösijoitusten ja pääomarahastojen hallinnointia sekä näihin liittyvää neuvontaa. Osa palveluista kuten atk-palvelut ja ravintolapalvelut hoidetaan tytäryhtiöiden Tieto-Tapiolan ja Aura-Karelian avulla. (Yhteiskuntavastuu 2007, 5.)

## 2.1 Historia

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

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

## 2.2 Toiminta-ajatus ja arvot

Tapiolan toiminta-ajatuksena on tuottaa asiakkailleen etuja sekä kestäviä hyvinvoinnin ja menestyksen ratkaisuja. Arvot määrittävät tavan, jolla yhtiöryhmä pyrkii toteuttamaan toiminta-ajatustaan. Tapiola-ryhmällä on neljä arvoa: asiakkaiden etu, yrittäjähenkisyys ja eettinen toiminta sekä yhdessä menestyminen. Nämä kaikki muodostavat kiinteän kokonaisuuden. Tapiolan toiminnan tavoite on tuottaa lisäarvoa omistaja-asiakkaille. Jatkuva ja systemaattinen laadun kehittäminen on olennainen osa työtä. (Toiminta-ajatus ja arvot.)

Asiakkaiden etu on Tapiolan ykkösarvo, koska Tapiolan omistavat sen asiakkaat. Omistajina kaikki asiakkaat ovat yhdenvertaisia. Asiakkaan etuna on turvallinen kokonaisedullisuus pitkällä aikavälillä, vastuullinen toiminta sekä yksittäisenkin asiakkaan tarpeidenmukainen palvelu. Yrittäjähenkisyys on innovatiivisen kehittämisen arvo. Se tarkoittaa oma-aloitteisuutta ja neuvokkuutta, jota ihmiset ja yhtei-

söt tarvitsevat selviytyäkseen menestyksellisesti koko ajan muuttuvassa toimintaympäristössä. (Tapiolan arvot.)

Eettisyys on tietoisuutta siitä erosta, minkä tekemiseen meillä on oikeus ja minkä tekeminen on oikein. Eettiset arvot ovat ilmausta ihmisen sivistyksestä, kulttuurista ja haluista sitoutua yhteisön jäseneksi sekä valmiudesta pitää huolta muidenkin kuin itsensä hyvinvoinnista. Tämä ajatus kuvastuu lauseessa: ”Kohtele asiakastasi ja työtoveriasi, kuten toivot itseäsi kohdeltavan.” Yhdessä menestyminen on yhteistyön ja keskinäisen palautteen arvo. Se sisältää kumppanuuden ja huolenpidon ajatukset. Yhteisyyteen ja yhdessä menestymiseen kuuluu myös hyvien yksilösuoritusten arvostaminen. (Tapiolan arvot.)

### 2.3 Henkilöstö

Kokonaistyövoima Tapiola-ryhmässä vuoden 2007 lopulla oli 3007 henkeä, kasvua edelliseen vuoteen oli 186 henkilöä. Henkilöstöstä on naisia noin 67 prosenttia ja miehiä 33 prosenttia. Taulukossa 1 on esitetty Tapiolan henkilöstön ikä- ja sukupuolijakauma vuoden 2007 lopulla. Rahoitusalan yhtiöihin eli Tapiola Pankkiin, Kiinteistö-Tapiolaan sekä Tapiola Varainhoitoon kuuluu yhteensä hieman yli 200 työntekijää. Henkilöstö jakautuu Espoon Tapiolassa sijaitsevaan pääkonttoriin sekä palvelutoimistoihin ja palvelupisteisiin ympäri Suomea. Pääkonttorissa työskentelee noin 76 prosenttia ja alueella noin 24 prosenttia henkilöstöstä. Vuonna 2007 henkilöstöstä määräaikaisia oli 331, osa-aikaisia 201 ja tuntityöntekijöitä 177. (Yhteiskuntavastuuraportti 2007, 26–27.)

TAULUKKO 1. Ikä- ja sukupuolijakauma 31.12.2007 Tapiola-ryhmässä (Yhteiskuntavastuureportti 2007, 27)

| ikä    | sukupuoli |        | Kaikki yhteensä |
|--------|-----------|--------|-----------------|
|        | mies      | nainen |                 |
| ** -19 | 9         | 13     | 22              |
| 20-24  | 44        | 150    | 194             |
| 25-29  | 124       | 299    | 423             |
| 30-34  | 174       | 228    | 402             |
| 35-39  | 134       | 234    | 368             |
| 40-44  | 142       | 321    | 463             |
| 45-49  | 127       | 264    | 391             |
| 50-54  | 103       | 219    | 322             |
| 55-59  | 101       | 174    | 275             |
| 60-64  | 39        | 107    | 146             |
| 65-**  | 1         |        | 1               |
|        | 998       | 2009   | 3007            |

Tapiola sitoutuu työnantajana olemaan vastuullinen ja vastavuoroisesti edellyttää henkilöstöltä sitoutunutta, tuloksellista ja vastuullista toimintatapaa. Henkilöstön osaaminen ja asenne sekä hyvän johtamisen hioma työilmapiiri mahdollistavat sen vuorovaikutuksen, missä löydetään asiakkaalle paras ratkaisu. Tapiola-ryhmän henkilöstöasioiden toimintaperiaatteet ja Tapiolan tapa toimia on kirjattu koko yhtiöryhmää koskevaan henkilöstöpolitiikkaan. (Yhteiskuntavastuureportti 2007, 25–26.)

### 3 PALKKAKESKUSTELUMALLI

Kesäkuun alussa vuonna 2007 voimaan tulleessa uudessa rahoitusalan työehtosopimuksessa on sovittu, että alalla otetaan käyttöön uusi palkkakeskustelumalli. Palkkakeskustelu on toimihenkilön ja esimiehen välinen keskustelu, jossa palkan näkökulmasta käydään läpi toimihenkilön työtehtävät sekä arvioidaan toimihenkilön suoriutumista suhteessa yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin. Keskustelun perusteella määräytyy toimihenkilölle palkkakeskustelun kautta jaettavan palkan korotuksen suuruus. (Hakala ym. 2007, 13.)

Edellisen kerran rahoitusalan palkkajärjestelmää uudistettiin 1980-luvulla. Sen jälkeen rahoitusalan yritysten toimintaympäristö ja toimintaedellytykset ovat muuttuneet huomattavasti. Myös alan työtehtävät ovat muuttuneet ja kehittyneet paljon. Vanha palkkausjärjestelmä ei mahdollistanut alalla tapahtuneiden muutosten huomioonottamista. Tasasuuruiset palkankorotukset eivät myöskään tue palkkauksen oikeudenmukaisuutta vaan pitävät yllä palkkauksen vääristymiä. (Hakala ym. 2007, 2.)

Tapiola-ryhmässä palkkakeskustelumalli koskee kaikkia rahoitusalan työehtosopimukseen kuuluvia toimihenkilöitä sekä esimiehiä ja asiantuntijoita. Palkkakeskustelumalli ei koske kenttämiesten työehtosopimukseen kuuluvia toimihenkilöitä eikä johdon sopimuksessa olevia henkilöitä. Tuntityöntekijät saavat halutessaan osallistua palkkakeskusteluun, jos heidän keskimääräinen viikkotyöaikansa on yli 16 tuntia. Tuntityöntekijöiden palkankorotuksia ei kuitenkaan jaeta yhteisestä palkkakeskustelupotista, koska sitä olisi vaikea verrata kuukausipalkkoihin. (Palkkakeskustelukoulutus rahoitusalan toimihenkilöt 27.8.2008, 5.)

### 3.1 Palkkakeskustelumallin historia

Palkkakeskustelumalli on ollut käytössä eri Pohjoismaissa jo 1990-luvulta asti (Hakonen 2007.) Suomessa vakuutus- ja finanssialalla neuvottelut palkkakeskustelumalliin siirtymisestä aloitettiin jo vuosituhaten vaihteessa, mutta todellinen käytäntö niistä tuli vasta nyt, lähes kymmenen vuotta myöhemmin (Sistonen 2008, 44).

Ruotsissa palkkakeskustelujen käyttöönotto liittyi neuvottelu- ja sopimustoiminnan siirtämiseen aiempaa enemmän yritys- ja yksilötasolle (Hakala ym. 2007, 13). Eri toimialat käyttävät erilaisia sopimusmalleja. Käytössä olevista malleista vain yhdessä jaetaan palkankorotukset ”vanhaan tapaan” tasasuuruksina yleiskorotuksina. (Hakonen 2007.) Peruslähtökohtana on ollut se, että keskitetysti sovittujen yleiskorotusten merkitys palkanmuodostuksen kokonaisuudesta on kaventunut ja paikallistason ja yksilötason merkitys on kasvanut (Hakala ym. 2007, 13). Tanskassa sekä palkankorotuksista että palkkausjärjestelmistä sovitaan yrityskohtaisesti ja työrauhan vallitessa. Yritysten tukena ovat prosessikuvaukset, palkkakonsultit ja

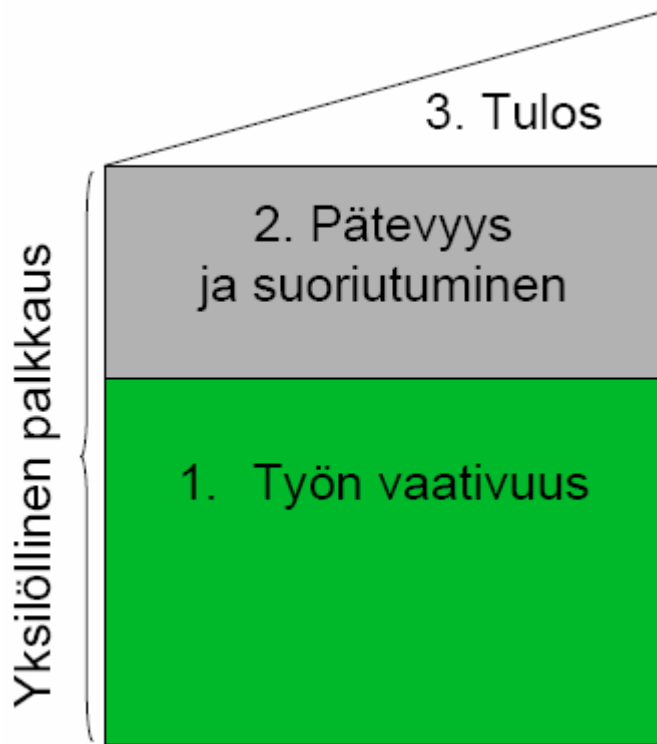
palkkakonferenssit. Norjassa toimihenkilöiden palkoista sovitaan tavallisesti yksilöllisesti. Paikallisesti voidaan sopia myös korotusraamista tai yleiskorotuksista. (Hakonen 2007.)

Ruotsalaisprofessori Per Lundborgin tutkimuksen mukaan siirtyminen palkkakeskustelumalliin on nopeuttanut keskimääräistä ansiokehitystä siten, että vuosina 1998–2002 toimihenkilöiden palkat nousivat vuosittain keskimäärin yli prosenttiyksikön nopeammin kuin työntekijöillä, joiden palkkausjärjestelmiä ei uusittu. Tutkimus osoitti myös, että palkkakeskustelumalliin siirtyminen vaikutti myönteisesti yritysten tuottavuuteen. Puolet työn tuottavuuden kasvusta selittyi yritysten sisäisten palkkaerojen kasvulla. (Fiilin 2008, 32–34.)

### 3.2 Rahoitusalan palkkakeskustelumalli

Rahoitusalan työehtosopimuksen mukaan yleiskorotusten lisäksi palkankorotuksia toteutetaan palkkakeskusteluin. Keskustelun perusteella korotetaan henkilökohtaista palkkaa, ellei päädytä siihen, että palkkaa ei koroteta. Palkkakeskustelujen ajankohdat sovitaan ryhmä- ja konsernikohtaisesti ja ne käydään ennen työehtosopimuksessa sovittuja palkankorotusajankohtia. Sopimuksen mukaan palkkakeskustelussa käydään läpi sekä työn vaativuus että toimihenkilön pätevyys ja suoriutuminen työtehtävässä. Keskustelussa pyritään yksimielisyyteen toimihenkilön palkankorotuksesta. (Hakala ym. 2007, 14.)

Uuden palkkamallin mukaan henkilön palkka muodostuu kolmesta osasta: työn vaativuudesta, henkilön pätevydestä ja suoriutumisesta sekä tulospalkkiosta. Työn vaativuus saadaan henkilön työnkuvan perusteella tehdyllä vaativuusluokituksella. Pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnin tekee esimies yhdessä toimihenkilön kanssa kerran vuodessa käydyssä palkkakeskustelussa. Kuviossa 1 on esitelty henkilön palkkarakenne uuden palkkamallin mukaan. (Hakala ym. 2007, 14.)



KUVIO 1. Toimihenkilön uusi palkkarakenne (Hakala ym. 2007, 5)

Rahoitusalan ensimmäinen palkkakeskusteluihin jaettava palkankorotus toteutettiin 1.10.2008. Tuolloin jaettiin 3,3 prosenttia yleiskorotuksella ja 1,55 prosenttia palkkakeskustelueränä. Seuraava palkankorotus on 1.10.2009, jolloin yleiskorotuksen osuus on 60 prosenttia ja palkkakeskusteluerän osuus 40 prosenttia päätettävästä korotusprosentista. Tästä eteenpäin palkankorotukset jaetaan kerran vuodessa niin, että koko ajan palkkakeskusteluerän osuus kasvaa. Korotukset jaetaan 1.10.2010 puoliksi yleiskorotuksen ja palkkakeskustelun välillä. (Rahoitusalan työehtosopimus 2007–2011, 52.)

### 3.3 Palkkakeskusteluprosessi Tapiolassa

Palkkakeskusteluprosessiin kuuluu monta erilaista vaihetta, joilla kaikilla on tärkeä osa onnistuneen palkkakeskustelun läpiviemiseksi. Ensimmäisenä palkkakeskusteluprosessissa on koulutus. Koulutustilaisuudet ovat työnantajan vastuulla ja ne käydään työajalla. (Palkkakeskustelut Tapiolassa.)

Koulutuksessa käydään läpi uusi palkkakeskustelumalli sekä palkkakeskustelujen aikataulu. Tilaisuudessa paneudutaan erityisesti palkkakeskusteluun valmistautu-

miseen. Palkkakeskustelukoulutuksessa esitellään myös yrityksen palkka- ja palkitsemispolitiikka. Lisäksi koulutustilaisuudessa on mahdollisuus kysyä epäselväksi jääneitä asioita. (Palkkakeskustelut Tapiolassa.)

### 3.3.1 Valmistautuminen

Palkkakeskusteluihin valmistautuminen on erittäin tärkeää. Jotta vuorovaikutus olisi sujuvaa, se vaatii valmistautumista. Huolellinen valmistautuminen on myös jokaisen oma etu. Valmistautuminen kannattaa aloittaa perehtymällä omaan työtehtävänkuvaukseen ja tarkistamalla, että kuvaus on ajan tasalla. Tämän jälkeen kannattaa perehtyä pätevyyden ja suoriutumisen arviointilomakkeeseen, joka toimii palkkakeskustelujen runkona. Lomakkeessa on kriteerit, joilla palkankorotus jaetaan. Toimihenkilön täytyy valmistautua perustelemaan, mielellään konkreettisilla esimerkeillä, jokainen arvioinnin kohde. Valmistautumiseen kuuluu myös pätevyyden ja suoriutumisen arviointilomakkeen esittäminen omalta osalta. Arvioinnissa pitää muistaa olla realistinen, ei saa aliarvioida itseään eikä myöskään sortua ylilyönteihin. (Palkkakeskustelut Tapiolassa.)

Toimihenkilöt saavat käyttöönsä ennen palkkakeskusteluja rahoitusalan keskiansio- ja ansiokehitystiedot, yrityskohtaisiin tilastoihin perustuvat keskiansio- ja ansiokehitystiedot Elinkeinoelämän Keskusliiton tilastonimikkeittäin sekä yrityskohtaiset palkkaryhmäjakaumaa koskevat tiedot. (Miten palkkakeskusteluihin voi valmistautua?)

Myös esimies valmistautuu omalta osaltaan palkkakeskusteluun. Esimiehen valmistautumiseen kuuluu muun muassa: palkkakeskustelupotin selvittäminen, keskustelujen ajankohtien sopiminen, arviointikriteereihin perehtyminen, toimenkuvien tarkistaminen, oman näkemyksen valmisteleminen sekä lomakkeen täyttäminen jokaisen alaisen kohdalta. Esimiestä kehoitetaan myös käymään tiimensä kanssa ryhmäkeskustelun, jossa käydään läpi juuri sitä tiimiä koskevat arviointikriteerit. Kaikkien pitää tietää, mitä ollaan tekemässä ja kaikkien on ymmärrettävä esimerkiksi termit samalla tavalla. (Palkkakeskustelut Tapiolassa.)

### 3.3.2 Palkkakeskustelun kulku

Ennen keskustelua molemmat ovat perehtyneet henkilön tehtävänkuvaukseen ja kumpikin on kirjannut oman näkemyksensä pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnista paperille. Molemmilla on nämä paperit mukana keskustelussa. Tavoitteena on keskustelun päätteeksi saavuttaa yhteisymmärrys arvioinnista. (Palkkakeskustelut Tapiolassa.)

Keskustelussa käydään läpi toimihenkilön tehtävänkuvaukset ja mahdolliset muutokset, keskustellaan henkilön pätevyydestä ja suoriutumisesta työtehtävässä sekä täytetään arviointilomake yhdessä. Keskustelun jälkeen, kun lomakkeen jokainen kohta on käyty läpi, sovitaan jatkosta eli milloin esimies kertoo palkankorotuksen suuruudesta. Keskustelun jälkeen toimihenkilö vie yhteisen näkemyksen pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnista Taika-järjestelmään, jossa lomakkeet ovat sähköisessä muodossa. (Palkkakeskustelut Tapiolassa.)

Palkkakeskustelun jälkeen esimies jakaa palkkakeskustelupotin mukaan palkankorotukset alaisilleen. Esimies ilmoittaa toisessa henkilökohtaisessa keskustelussa alaiselle palkankorotuksen suuruuden ja vie sen yhteenvetolomakkeelle Taika-järjestelmään. Tämän jälkeen toimihenkilö käy hyväksymässä palkkakeskustelun yhteenvetolomakkeen ja samalla myös palkankorotuksen Taikassa. Toimihenkilön hyväksymisen jälkeen esimies käy hyväksymässä yhteenvetolomakkeen Taikassa ja tämän jälkeen tiedot siirtyvät palkanlaskentaan. (Palkkakeskustelut Tapiolassa.)

## 4 ESIMIES-ALAIKESKUSTELUT

Esimes-alaiskeskusteluja on monia erilaisia. Käytetyimpiä ovat kehityskeskustelut, tavoitekeskustelut sekä tuloskeskustelut. Uusin esimies-alaiskeskustelu on palkkakeskustelu. Keskustelut käydään vuoden aikana organisaation toimintaan sopivassa rytmissä. Palkkakeskustelut käydään työehtosopimuksen määräämää palkankorotusajankohtaa ennen. Palkkakeskustelu on mahdollista yhdistää tavoite- ja tuloskeskusteluihin tai kehityskeskusteluun, jos se sopii työehtosopimuksessa

määriteltyyn palkkakeskusteluiden ajankohtiin. (Esimies-alaiskeskustelut Tapiolas-  
sa.)

Keskustelu on toimihenkilön ja esimiehen välistä säännöllistä yhteydenpitoa ja hyvin valmisteltua keskustelua. Keskustelun tulee olla kehittävää vuoropuhelua, jossa keskustellaan organisaation tehtävästä ja yhteistyöstä organisaatiossa sekä työtehtävistä ja muista tärkeistä asioista, jotka koskevat työtilannetta. Esimies-alaiskeskustelu on esimiehelle ja toimihenkilölle tarjoutuva tilaisuus keskustella nykyisestä ja tulevasta työtilanteesta. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94.)

#### 4.1 Esimies-alaiskeskustelut johtamisen välineenä

Esimies-alaiskeskustelut eivät ole esimiehen vapaaehtoisuuden varassa, vaan ne liitetään oleelliseksi osaksi johtamisjärjestelmää. Keskustelu on oleellinen osa esimies-alaisyhteistyötä. Se on johtamisjärjestelmän keino, jossa varmistetaan, että jokaisen kanssa on sovittu keskeisistä tavoitteista, niiden arviointikriteereistä ja jokaisen kanssa keskustellaan työstä sekä henkilökohtaisista kehittymistarpeista ja kiinnostuksista. Keskustelu on ohjeistettu ja toteutumista seurataan sekä määrällisesti että laadullisesti. (Valpola 2000, 13.)

Esimies-alaiskeskustelu ei kuitenkaan korvaa tarvetta esimiehen ja alaisen jatkuvaan yhteydenpitoon. Keskustelu on varmistus, että tiettyihin tärkeisiin asioihin paneudutaan yhdessä muutaman kerran vuodessa niin, että sekä esimies että alainen varaavat siihen aikaa ja keskittymisrauhaa. Keskustelu on esimiehen tehokkain keino pitää huoli, että alaisella on vastaus siihen, mitä hänen pitäisi tehdä, miten hän suoriutuu sekä välittääkö kukaan hänestä. (Valpola 2003, 34–35.)

#### 4.2 Esimies-alaiskeskustelujen tavoitteet

Kaikki esimies-alaiskeskustelut ovat luonteeltaan hyvin samanlaisia. Niissä asetetaan tavoitteita eri osa-alueille ja tarkastellaan tavoitteiden toteutumista. Tavoitekeskustelun tarkoituksena on asettaa tavoitteita tulevaisuudelle. Tavoitteet voivat olla sekä tulostavoitteita tai kehittymistavoitteita. Tulokset keskustelun päämääränä on

selvittää onko tavoitekeskustelussa asetetut tavoitteet saavutettu ja ovatko tulos-palkkiotavoitteet toteutuneet. (Esimies-alaiskeskustelut Tapiolassa.)

Kehityskeskustelun tavoitteena on selvittää mitä osaamiseen ja kehittämiseen liit-tyviä kehityskohteita henkilöllä on. Kehityskeskustelun tuloksena on henkilön kehi-tyssuunnitelma. Kehityskeskustelussa tarkastetaan myös henkilön tehtäväkuva sekä opetellaan antamaan ja vastaanottamaan palautetta. (Esimies-alaiskeskustelut Tapiolassa.)

### 4.3 Kehityskeskusteluprosessi Tapiolassa

Kehityskeskustelujen tarkoituksena on varmistaa työtehtävien vaatima osaaminen ja mahdollistaa jokaisen jatkuva kehittyminen työssään. Kehityskeskustelut ovat ennalta sovittuja ja suunniteltuja tilaisuuksia esimiehen ja alaisen välillä. Keskuste-lussa molemmilla on mahdollisuus tuoda esille omia tavoitteitaan, odotuksia ja ideoita liittyen työhön ja työyhteisöön. (Kehityskeskustelu Tapiola-ryhmässä.)

Kehityskeskustelun valmistautumiseen kuuluu mahdollisen edellisen kehityskes-kustelun ja kehityssuunnitelman mieleen palauttaminen. Tämän jälkeen täytetään kehityskeskustelulomake ja pohditaan perusteluita omille arvioinneille. Toimihenki-lön kannattaa myös pohtia etukäteen työhön liittyviä odotuksia, tavoitteita ja kehit-tämistarpeita. (Kehityskeskustelu Tapiola-ryhmässä.)

Esimies kertoo ryhmäpalaverissa kehityskeskustelujen alkaneen, keskustelun tar-koituksen ja valmistautumisen tärkeyden. Hänen täytyy myös sopia keskustelu-ajankohdat ja varata tila keskusteluun. Esimies käy läpi kehityskeskustelulomak-keen jokaisen alaisen kohdalta, palauttaa mieleen edellisen kehityskeskustelun sekä kehityssuunnitelman. Esimies valmistautuu antamaan palautetta alaisten suoriutumisesta sekä keskustelemaan yksikön tavoitteista ja tulevaisuuden näky-mistä sekä siitä, millaisia osaamisen vaatimuksia tulevaisuuden haasteet tuovat. (Kehityskeskustelu Tapiola-ryhmässä.)

Kehityskeskustelussa käydään läpi kehityskeskustelulomake, jonka pohjalta laadi-taan toimihenkilölle kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelmaa tehdessä kannattaa

olla rehellinen ja miettiä, mitkä ovat omat tavoitteet ja tämän hetkiset resurssit. Kehityssuunnitelmaan laitetaan tavoite eli mitä halutaan saada aikaan, toimenpide miten tämä tavoite toteutetaan, aikataulu milloin asia tehdään sekä sovitaan seurannasta. Alainen kirjaa sovitun kehityssuunnitelman Taika-järjestelmään. (Kehityskeskustelu Tapiola-ryhmässä.)

#### 4.4 Palkkakeskustelun ja kehityskeskustelun yhdenvertaisuus

Luvussa 3.3 käytiin läpi palkkakeskusteluprosessia Tapiolassa ja edellisessä luvussa kehityskeskusteluprosessia. Nämä kaksi prosessia ovat hyvin samantapaiset. Molemmissa arvioidaan toimihenkilön suoriutumista työtehtävästä sekä osaamista. Kehityskeskustelun tuloksena syntyy henkilön kehityssuunnitelma ja palkkakeskustelun lopuksi esimies päättää toimihenkilön mahdollisesta palkankorotuksesta.

Sekä kehityskeskustelussa että palkkakeskustelussa valmistautuminen on erittäin tärkeää. Molemmissa keskusteluissa sekä esimies että alainen valmistautuvat täyttämällä arviointilomakkeen ja pohtimalla perusteluja arvioinneille. Molemmat keskustelut käydään arvioinnin pohjalta sekä molemmissa keskusteluissa arvioinnit merkitään keskustelun päätteeksi Taika-järjestelmään.

## 5 PALKITSEMINEN

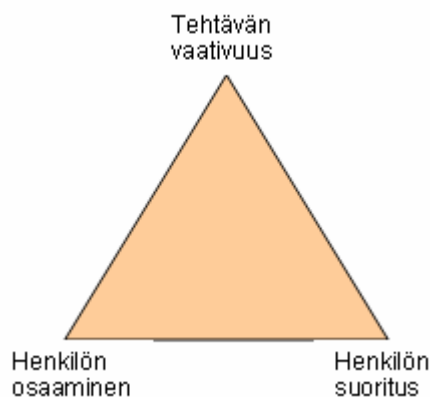
Palkitsemisen määrittely on haastavaa. Palkitsemista voi kuvata vaihtosuhteena, jossa työntekijä antaa työpanoksensa yritykselle ja saa vastineeksi erilaisia asioita, kuten palkkaa, palkkioita, etuja, palautetta työstään tai mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan. Molempien pitäisi hyötyä suhteesta: työntekijä tekee organisaation näkökulmasta oikeita asioita ja organisaatio antaa vastineeksi työntekijälle merkityksellisiä asioita. (Rantamäki & Kauhanen & Kolari 2006, 15.)

Palkitseminen on kokonaisuus, joka muodostuu niin aineellisista (rahallisista) kuin aineettomista (ei-rahallisista) palkitsemiselementeistä. Tyypillisimpiä esimerkkejä

aineellisista palkitsemisista ovat rahapalkka, erilaiset rahalliset kannustimet, palkkiot, luontoisedut ja muut henkilöstöedut. Aineettoman palkitsemisen esimerkkeinä käytetään usein mielekäästä ja haastavaa työn sisältöä, kehittymismahdollisuuksia, positiivista palautetta, joustavuutta työnteon järjestelyissä, työsuhteen pysyvyyttä, hyvää työympäristöä ja ajan tasalla olevia työvälineitä. (Sistonen 2008, 177.)

### 5.1 Palkitsemisen perusteet

Palkitsemisen perusteet yksilötasolla ovat tehtävän vaativuus, henkilön osaaminen ja suoriutuminen työssä (ks. kuvio 2). Suurin osa yrityksistä tasapainottelee palkitsemisessaan näiden ulottuvuuksien välillä ja vain teoriassa on mahdollista harjoittaa ainoastaan yhteen kolmion kärkeen perustuvaa palkkapolitiikkaa. Menestyvissä organisaatioissa oppimista ja kehittymistä palkitaan eikä palkitseminen perustu pelkästään vastuuseen ja suoriutukseen. Tehtävän vaativuus on toki lähtökohta johdonmukaiselle palkitsemiselle sillä sen avulla rakennetaan kivijalka peruspalkan määritykselle. (Sistonen 2008, 178,190.)



KUVIO 2. Palkitsemisen perusteet (Sistonen 2008, 179)

Työn vaativuuden sekä henkilön pätevyiden ja suoriutumisen arviointiin perustuvia palkkausjärjestelmiä on useita ja erilaisia. Pätevyiden ja suoriutumisen arviointijärjestelmien kehittäminen ja käyttö on yleistynyt osana palkkausjärjestelmämuutoksia. Henkilökohtaisen palkanosan määrittäminen on perustunut esimiehen subjektiiviseen kokonaisarvioon. Menettelytapa on esimiehen näkökulmasta ollut ehkä yksinkertainen ja helppo, mutta käänköpuolena systeemin oikeudenmukaisuus ja

tasapuolisuus on usein ollut kyseenalainen. (Lahti & Tarumo & Vartiainen 2004, 62,64.)

## 5.2 Oikeudenmukainen palkitseminen

Oikeudenmukaisuus on merkityksellistä organisaation tehokkaan toiminnan ja henkilöstön tyytyväisyyden kannalta, sillä oikeudenmukaisuuden kokemukset vaikuttavat yksilön asenteisiin ja toimintaan. Vaikka palkasta ja palkkioista ei kovin paljon työpaikoilla puhutakaan, on henkilöstöllä yleensä jonkinlainen tuntuma muiden palkkatasosta. Omaa palkkaa ja palkkiota verrataan koulukavereiden, ystävien ja tuttavien ansiotuloihin. Vertailu tehdään myös kollegoihin, omaan ammattiryhmään ja toimialaan nähden. Usein aidan takana ruoho näyttää vihreämmältä. Oikeudenmukaisuutta voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta: jaon ja menettelytapojen näkökulmasta. (Rantamäki ym. 2008, 25–26.)

Oikeudenmukainen jako tarkoittaa kokemustamme saamiemme palkkioiden määrän oikeudenmukaisuudesta. Tutkijat ovat pyrkineet kirkastamaan, mistä tyytyväisyys palkkion määrään syntyy. Yksi varhaisimmista teorioista on tasasuhteoria. Sen mukaan vertailemme omia ja samassa tilanteessa olevien kollegoidemme panoksia ja palkkioita. Jos oma panostus ja palkkiot ovat tasasuhdassa keskenään, työntekijä on tyytyväinen ja samalla tehokas. Liian pieneksi koettu palkkio johtaa työtehon laskuun, liian suuri palkkio taas syyllisyyden tunteisiin. Leventhal (1980) esitti, että arvioimme oikeudenmukaisuutta aina omasta näkökulmastamme erilaisten sääntöjen mukaan. Toisissa tilanteissa tasajako tuntuu luontevalta, toisissa palkkiot olisi hyvä jakaa tarpeen mukaan ja välillä soisimme palkitsemisen perustuvan asemaan. On hyvä muistaa, että rahallisen palkitsemisen vertailu on kaikista helpointa. (Rantamäki ym. 2008, 26.)

Palkkaa tai palkkiota ei voida jakaa työntekijöille ennen kuin on päätetty, millä kriteereillä jako tehdään. Reilun lopputuloksen lisäksi päätöksentekoprosessilla on merkitystä. Kun esimiehen päätöksen perusteet ymmärretään ja kohtelu koetaan reiluksi, on tehdyt päätökset helpompi hyväksyä. Esimiehet voivat lisätä henkilöstön sitoutumista soveltamalla oikeudenmukaisia toimintatapoja omassa toiminnassaan. (Rantamäki ym. 2008, 26.)

Huomiota pitäisi siis kiinnittää lopputuloksen lisäksi yhä enemmän päätöksentekoprosessiin ja menettelytapoihin. Henkilöstön osallistuminen eri vaiheissa palkitsemisjärjestelmien suunnitteluun ja päätöksentekoon lisää tyytyväisyyttä ja palkkiokokeilujen hyväksyntää. Menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta on kerrottu lisää luvussa 6.6. (Rantamäki ym. 2008, 27.)

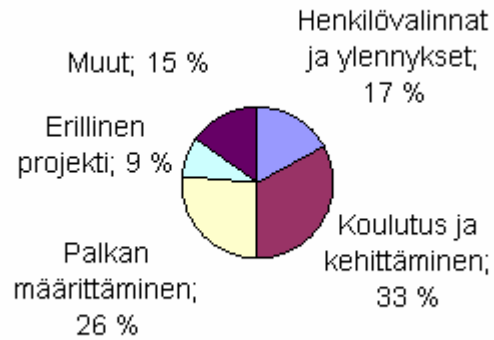
## 6 TYÖSUORITUKSEN ARVIOINTI JA OIKEUDENMUKAISUUS

Työsuorituksen arvioinnilla pyritään useimmiten saamaan aikaan myönteinen muutos yksilön ja sitä kautta myös organisaation toimintaan. Työsuoritusarviointi herättää ristiriitaisia mielipiteitä. Toimihenkilöt eivät usein pidä siitä, että heitä arvioidaan. Myöskään esimiehet eivät aina ole innostuneita arvioinnista. (Fiilin 2008, 32.)

Oikeanlaatuinen suoritusarviointi, jossa on kannustava ja rakentava palaute, on tehokas moottori osaamisen ylläpitämiseen, jakamiseen ja kehittämiseen. Suoritusarvioinnin tarkoituksen on oltava selkeästi ja yksiselitteisesti määritelty ja kaikkien tiedossa ja ymmärrettävissä. Kaikkien tulisi tuntea se oikeudenmukaiseksi ja sitoutua niin sen suorittamiseen kuin ylläpitämiseen. (Wallin 2007, 5–6.)

### 6.1 Suoritusarviointi

Suoritusarviointia voidaan käyttää moneen tarkoitukseen. Kuten kuviosta 3 näkyy, noin joka neljäs käyttää suoritusarviointia palkan määrittämisen apuna. Suurin osa käyttää suoritusarviointia koulutus- ja kehittämistarpeiden määrittämiseksi. Tämä kuvastaa sitä, että kolmasosa käyttää suoritusarviointia kehityskeskustelujen yhteydessä. Suoritusarvioinnit ovat kuitenkin yleistyneet merkittävästi ja muun muassa palkitsemisen perusteena niitä käytetään huomattavasti enemmän kuin 1990-luvulla. Syinä tähän ovat varmasti työehtosopimuksiin tulleet velvoitteet systemaattisen palkkauksen toteuttamiseen myös osaamisesta ja pätevyydestä. (Helsilä 2006, 88.)



KUVIO 3. Suoritusarvioinnin käyttökohteet (Helsilä 2006, 85)

Tulevaisuus näyttää siltä, että yritykset ovat voimakkaasti suuntaamassa resursseja suoritusarviointimenettelyjen kehittämiseen. Tähän on useita syitä. Ensiksikin työehtosopimukset edellyttävät sitä yhä useammin henkilökohtaisen osuuden tai pätevyyden määrittämisen vuoksi. Toiseksi yrityksissä halutaan palkita yhä enemmän hyvistä suorituksista eikä tulospalkkaus ole aina selkeästi mahdollinen. Kolmas syy lähtee nykyaikaisesta johtamiskäsityksestä sekä henkilöstöpoliittisista ajatuksista. Alaisilla on oikeus saada palautetta aikaansaannoksistaan ja esimiehille palautteen anto on helpointa, mikäli hänellä on jotain erittelevää, arviointeihin perustuvaa tietoa selvien tosiasioiden lisäksi. (Helsilä 2006, 206.)

## 6.2 Työsuorituksen arviointi palkkakeskusteluissa

Palkkakeskustelun keskeisin osa on työsuorituksen arviointi. Toimihenkilön palkka määräytyy yksilöllisesti siten, että huomioidaan työn vaativuus, toimihenkilön pätevyys ja työsuoritus sekä periaate, ”sama palkka samasta tai samanarvoisesta työstä”. Toimihenkilön vähimmäispalkka määräytyy vaativuusluokittelun mukaan. (Työehtosopimus 2007–2011, 18.)

Palkkakeskusteluissa arvioidaan sekä toimihenkilön työn vaativuutta että hänen pätevyyttä ja suoriutumista. Vaativuuden arviointi tehdään todellisten työtehtävien perusteella. Pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnissa keskustellaan, miten toimihenkilö on suoriutunut omissa toimenkuvauksensa mukaisissa työtehtävissään. (Onnistunut palkkakeskustelu.)

### 6.2.1 Työn vaativuus

Oikeudenmukaiseen ja kannustavaan palkkausjärjestelmään liittyy ajatus palkka-perusteista, jotka liittyvät työhön riippumatta siitä, kuka työn tekee. Tätä vaativuuden määrittelyä varten tarvitaan selkeä kuvaus kyseisestä tehtävästä. Työn vaativuus on palkan perustana tärkein ja suurin osa. Rahoitusallalla toimihenkilön vähimmäispalkka määräytyy työehtosopimuksen vaativuusluokittelun perusteella (ks. liite 1). Vaativuusluokittelussa arvioidaan työtä osaamis-, harkinta- ja vuorovaikutusvaatimusten perusteella. Siinä on kaikkiaan kuusi vaativuusluokkaa, joille on määritelty myös vähimmäispalkkatasot (ks. liite 2). Toimen sijoittuminen vaativuusluokkaan tehdään työnkuvauksen perusteella päätehtävän mukaan. (Hakala ym. 2007, 6–7.)

Työnantaja määrittelee mihin vaativuusluokkaan työntekijä sijoittuu, sekä ilmoittaa vaativuusluokan ja päätehtävän toimihenkilölle kirjallisesti. Työn vaativuuden arviointi tulee tehdä johdonmukaisesti ja samoilla säännöillä kaikista tehtävistä niin, että samassa tai samanarvoisessa työssä se johtaa samaan vaativuusluokkaan. (Hakala ym. 2007, 7.)

Työsuhteen aikana työn vaativuudessa tapahtuvat muutokset tulee arvioida ja määrittää näiden vaikutus palkkaukseen joko vaativuusluokan muutoksella tai palkkakeskustelussa. Päätehtävän muuttuessa vaativuusluokka määritellään uudelleen, jolloin mahdollinen palkankorotus toteutetaan päätehtävämuutosta seuraavan kuukauden alusta. Muut tehtävän vaativuuden noususta johtuvat palkankorotukset toteutetaan pääsääntöisesti palkkakeskustelussa. (Hakala ym. 2007, 7.)

### 6.2.2 Pätevyys ja suoriutuminen

Työn vaativuuden jälkeen merkitykseltään keskeisin osa rahoitusallalla on niin sanottu henkilökohtainen palkanosa. Alan käytännön palkoista tämä osa muodostaa noin 15 prosenttia. Henkilökohtainen palkanosa on koostunut tähän asti pääosin kokemusvuosilisistä. Nämä kuitenkin poistuivat käytöstä 1.6.2007. Uudessa työehtosopimuksessa henkilökohtaisen palkanosan määräytyminen on muuttunut täy-

sin. Jatkossa kokemusvuosilla ei ole automaattisesti suoraa vaikutusta palkkaan vaan ne lisätään pätevyys- ja suoriutumisarvioinnin kautta. (Hakala ym. 2007, 7.)

Työtehtävien ohella toimihenkilön pätevyyden ja suoriutumisen selvittäminen ja arviointi ovat palkkakeskustelun olennaisia osia. Pätevyys ja suoriutuminen arvioidaan erillisellä lomakkeella (ks. liite 3). Esimiehen ja toimihenkilön tulisi palkkakeskustelussa tuoda esille ja perustella omat näkemyksensä arvioinnista. Tavoitteena on yksimielisyyden saavuttaminen. (Hakala ym. 2007, 18.)

Esimies ja alainen täyttävät arviointilomakkeen keskustelun aikana, jolloin molemmilla osapuolilla on tilaisuus kertoa omat näkemyksensä arvioinnista. Kun arviointi on suoritettu, lasketaan lomakkeen avulla saadut pisteet yhteen ja ne merkitään arviointilomakkeeseen. Tämän jälkeen lomakkeeseen merkitään, ovatko esimies ja toimihenkilö päässeet yhteisymmärrykseen esimiehen suorittamasta arvioinnista. Mikäli osapuolet ovat erimielisiä arvioinnista, heidän tulee merkitä lomakkeeseen, mistä he ovat erimieltä, sekä perustella kantansa. (Hakala ym. 2007, 18.)

### 6.3 Arvioinnin haasteet

”Suoritusarviointi aiheuttaa osapuolille samanlaista tuskaa kuin rakastelu piikkisioille! (Mark Twain) Työsuorituksen arviointi on haastavaa, koska se herättää helposti ristiriitaisia mielipiteitä. Suorituksen arviointi voidaan tehdä monella tavalla. Mikäli se perustuu vuorovaikutustilanteisiin, joissa arvioija tekee tiettyä aikana arvion suoriutumisestaan, kannattaa muistaa, että jo vuorovaikutustilanne saattaa erilaisten virhe- tai tilannetekijöiden lisäksi sisältää myös inhimillisestä käyttäytymisestä johtuvia vääristymiä. (Helsilä 2006, 19, 164.)

Yksi perinteisiä virheitä on niin sanottu halo -virhe. Sillä tarkoitetaan arviointivirhetä, joka johtuu liiallisesta yleistämisestä: yksi myönteinen arvio johtaa myönteiseen arvioon kaikissa kohdissa. Halo-virheen kääntöpuolena on yksisilmäisyysvirhe, jolloin yhden piirteen kielteinen arvio alaisen kohdalla johtaa koko arvioinnin muuttamiseen kielteiseksi. Stereotypiavirhe perustuu siihen, että arvioitava ihminen saatetaan leimata jostain muusta kuin varsinaisesti arviointiin liittyvästä syystä,

kuten ikä, paino tai silmälasien käyttö. Myös arvioitavan ihmisen tuttuus saattaa antaa myönteisemmän arvion kuin vähemmän tutulle annetun. Puolueellisuusvirhe ei ole myöskään kovin harvinainen työelämässä. Eräänlainen hengenheimolaisuus johtaa siihen, että joku henkilö arvioidaan muiden yläpuolelle. (Helsilä 2006, 167–169.)

#### 6.4 Arviointi motivoinnin lähteenä

Jokainen henkilö haluaa saada tietoa menestymisestään. Ihmiset motivoituvat saadessaan käsityksen aikaansaannoksistaan. Suorituksen perusteella palkitseminen on kuitenkin hankalaa. Suorituksen perusteella palkitut toimivat tehokkaammin kuin ne, joilla palkkiot eivät liity suoritukseen. Toisaalta työntekijät, joita ei palkita hyvästä suorituksesta, alentavat työtehoa jatkossa. Työntekijöitä ei myöskään kannata palkita huonosta suorituksesta, koska he ovat silloin kyllä tyytyväisiä, mutta eivät paranna työskentelytehoa. (Helsilä 2006, 61.)

Esimiehelle motivointi on taitolaji. Viisasta on korostaa organisaation ja yksikön perustehtävän toteuttamista ja pohtia mitä se tarkoittaa toiminnan kannalta. Varmistaa, että osaaminen, tiedon saanti, valtuudet ja palkitseminen ovat oikeassa suhteessa tavoitteeseen, olipa se sitten asetettu yksilölle tai ryhmälle. (Hakonen & Hakonen & Hulkko & Ylikorkala 2005, 55–56.)

Alfie Kohn kyseenalaisti vuonna 1993 palkkiojärjestelmien takana olevat käsitykset ja ajatukset. Hän nosti esille palkkioilla motivoinnin mahdollisia kielteisiä vaikutuksia, kuten että palkkiot vähentävät järjen käyttöä, vahingoittavat yhteistyötä ja rangaixsevat silloin, kun tavoitteita ei saavuteta. Kohn vertaa palkitsemista potkuksi takapuoleen: se voi saada aikaan liikettä, mutta ei koskaan motivaatiota. (Helsilä 2006, 61.)

#### 6.5 Onnistunut arviointi

Suoritusarvioinnin tulee aina perustua yrityksen näkemykseen tulevaisuudesta ja tulevaisuuden edellyttämistä osaamisista ja suorituksista. Niiden näkemysten pohjalta on mahdollista määrittellä pätevyys- ja suoriutumisvaatimuksia, joita vastaan

voidaan peilata yksilötason menestymistä. Vision, strategian, arvojen sekä menestystekijöiden pohjalta ja niitä tukemaan määritellään yrityksen palkka- ja palkitsemispolitiikka. Vaikka tavoitteet tulisikin johtaa yrityksen strategiasta, on tärkeää, että tavoitteista keskustellaan ja niistä sovitaan esimiehen ja alaisen välillä. (Helsilä 2006, 76–81.)

Keskinäisissä kanssakäymisissä, suoritusarviointikeskustelussa, on tärkeää, että osapuolet ymmärtävät toisiaan samalla lailla ja tulkitsevat toistensa sanomat yhdenmukaisiksi. Se ei kuitenkaan ole niin helppoa kuin luulisi, koska toisen osapuolen kielen ymmärtäminen on jo haaste monestakin syystä. (Helsilä 2006, 127.)

Palautteenanto suoritusarvioinnin jälkeen on erittäin tärkeää, jotta työntekijä tietää, missä asioissa hänen täytyy suoritustaan parantaa. Palautteenanto on kuitenkin haastavampi tehtävä, kuin miltä se kuulostaa. Vain objektiivinen ja oikein annettu palaute on arvokasta ja käyttökelpoista käyttäytymisen muuttamisen ja kehittämisen kannalta. Objektiivista ja oikein annettua palautetta on helppo kuunnella ja ottaa vastaan. Se ei herätä kielteisiä reaktioita palautteenantajaa kohtaan. Se ei heijasta omia paineita, huolia eikä tyytymättömyyttä palautteensaajaan, eikä se kosta eikä rankaise. (Helsilä 2006, 143.)

Parhaimmillaan palaute antaa tietoa oman toiminnan vaikutuksesta ja auttaa kehittymään oikeaan suuntaan. Palautteen tulee perustua todellisiin havaintoihin eikä luokitteluun. Palaute tulisi kohdistaa asioihin, joihin voidaan vaikuttaa eikä esimerkiksi alaisen persoonallisuuteen. Parhaimmillaan palaute kannustaa oma-aloitteeseen vastuunottoon omasta suorituskyvystä. (Helsilä 2006, 142.)

## 6.6 Oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuus on ilmiönä erikoinen: sen havaitsee vasta, jos asiat eivät mene hyvin. Kuten luvussa 5.2 kerrottiin, oikeudenmukaisuutta voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta, jaon sekä menettelytapojen. Oikeudenmukaiset menettelytavat ovat tärkeitä päätöksenteossa. Menettelyjen oikeudenmukaisuus liittyy voimakkaasti palkitsemisen prosesseihin. Gerald Leventhal on esittänyt 1980 -luvulla tehdyssä tutkimuksessaan kuusi oikeudenmukaisten menettelytapojen pe-

riaatetta, joiden perusteella useimmat ihmiset arvioivat jonkin prosessin oikeudenmukaisuutta. Esimiehet pitävät usein tärkeinä johdonmukaisuutta ja tiedon tarkkuutta. (Hakonen ym. 2005, 32.)

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

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

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

## 7 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON HANKINTA

Tutkimusstrategioita on olemassa kahta erilaista, kvantitatiivista eli määrällistä ja kvalitatiivista eli laadullista. Tutkimusmenetelmä koostuu niistä tavoista ja käytännöistä, joilla aikoo kerätä tutkimuksen havaintoja. Menetelmän valintaa ohjaa

yleensä myös se, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä sitä etsitään. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2004, 125, 172–173.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta (esimerkiksi yritys tai asiakas) ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Siinä rajoitutaan yleensä pieneen määrään tapauksia, mutta pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään vähemmän strukturoidusti kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa ja aineisto on usein tekstimuotoista. (Heikkilä 2008, 16–17.)

### 7.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

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

Kyselylomake on tavallisin määrällisessä tutkimusmenetelmässä käytetty aineiston keräämisen tapa. Kyselylomakkeen voi toteuttaa monella eri tavalla kuten puhelinhaastattelulla, sähköpostilla, internetin välityksellä tai gallupina. Jokaisella tavalla on hyvät ja huonot puolensa. Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja itse lukee kirjallisesti esitetyn kysymyksen ja vastaa siihen itse kirjallisesti. Tämän tapainen aineiston kerääminen soveltuu hyvin suurelle ja hajallaan olevalle joukolle ihmisiä. Kyselylomakkeen etu on, että vastaaja jää aina tuntemattomaksi. Kyselylomakkeen tyypillisimpänä haittana on pidetty sitä, että riski vastausprosentin alhaisuuteen on suuri. (Vilka 2005, 74.)

Kun tutkimussuunnitelman sisältöjä päätetään, ideointivaiheessa valitaan ensin tutkimusmenetelmä ja sen jälkeen päätetään aineiston keräämisen tapa. Vasta tämän jälkeen pohditaan, minkä kokoinen tutkimusaineisto tarvitaan vastaamaan tutkimusongelmaa kattavasti. Tilastoyksiköllä eli havaintoyksiköllä tarkoitetaan tutkittavaa kohdetta, joka voi olla esimerkiksi ihminen, tuote, kuva tai teksti. Tilasto-

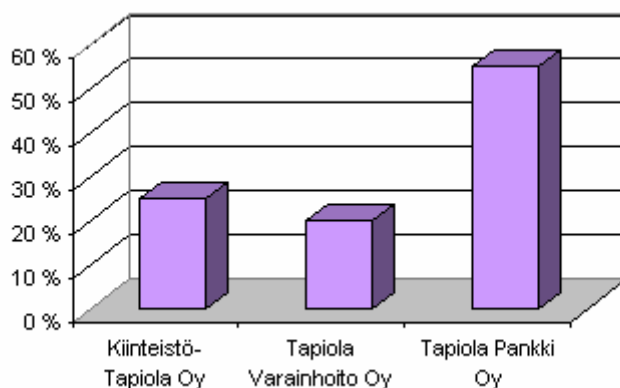
yksikkö voi olla perusjoukko, jolloin mukana on kaikki havaintoyksiköt, joista tutkimuksessa halutaan tietoa tai se voidaan pienentää ottamalla otannalla otos perusjoukosta. (Vilkka 2005, 77–78.)

Kokonaistutkimuksessa tutkitaan jokainen perusjoukon eli populaation jäsen (alkio). Se kannattaa tehdä, jos perusjoukko on pieni: kvantitatiivisessa tutkimuksessa yleensä aina, jos yksiköiden lukumäärä on alle sata, mutta varsinkin kyselytutkimuksissa jopa 200–300:n suuruisesta perusjoukosta. Jos otoskooksi tulee yli puolet perusjoukosta, kannattaa tehdä kokonaistutkimus. Kokonaistutkimusta tulee harkita jo silloin, kun otoskoko on kolmasosa perusjoukosta. Otoksessa on oltava aina vähintään 50 tilastoyksikköä. (Sistonen 2008, 33,44.)

Otoksia voidaan toteuttaa kokonaisotantana, yksinkertaisena satunnaisotantana, systemaattisena, ositettuna tai ryväotantana. Yksinkertainen satunnaisotanta tarkoittaa, että ensin havaintoyksiköt numeroidaan ja tämän jälkeen arvotaan poimittavat havaintoyksiköt otantaan. Systemaattinen otanta tarkoittaa, että havaintoyksiköt valitaan tasavälein. Ositettu otanta tarkoittaa, että heterogeeninen perusjoukko jaetaan homogeenisiin ryhmiin tai osajoukkoihin. Jokaisesta osajoukosta valitaan havaintoyksiköt joko tasaisella kiintiöinnillä tai valitsemalla yhtä monta havaintoyksikköä jokaisesta osajoukosta. (Vilkka 2005, 78–79.)

## 7.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena kaikille Tapiola-ryhmän rahoitusalan palkkakeskustelut käyneille toimihenkilöille. Toimihenkilöitä eli alkioita oli noin 150. Tutkimusaineiston keräämiseksi päätettiin tehdä kokonaistutkimus, jossa koko perusjoukko otetaan mukaan tutkimukseen eikä otantamenetelmää käytetä. Tämä tehtiin sen takia, että haluttiin saada määrällisesti paljon vastauksia ja, koska kyselytutkimuksissa suositellaan suurta perusjoukkoa. Alla olevassa kuviossa 4 on esitelty toimihenkilöiden jakautuminen kolmeen eri rahoitusalan yhtiöön, Tapiola Pankki Oy:öön, Tapiola Varainhoito Oy:öön sekä Kiinteistö-Tapiola Oy:öön.



KUVIO 4. Perusjoukon jakautuminen Tapiola-ryhmän kolmeen rahoitusyhtiöön

Tutkimus tehtiin Tapiolan käyttämällä Humap Tool -ohjelmalla. Rahoitusalan palkkakeskustelut käytiin syyskuussa 2008 ja tutkimus toteutettiin keskustelujen jälkeen. Vastausaika oli 3.11–12.11.2008. Tutkimuskysymykset ovat liitteessä 4.

Kysymysrunko muodostui palkkakeskusteluprosessin eri vaiheista, joista myöhemmin muodostui kyselyn eri teema-alueet. Kyselyn laatimisen apuna käytin aikaisempia Tapiola-ryhmän kyselyjä sekä finanssialan ammattiliittojen tekemää palkkakeskustelukyselyä. Kysymysten laatimisen jälkeen hyväksyin ne Tapiola-ryhmässä toimivan palkkakeskustelutyöryhmän jäsenillä.

Kyselyn kysymykset on jaettu neljään teemaan: valmistautumiseen, keskustelun kulkuun, lomakkeisiin ja järjestelmiin sekä palkkakeskustelumalliin. Jokaisessa teemassa on Likertin asteikolla 1-4 olevia kysymyksiä, jossa 1 tarkoittaa täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 jokseenkin samaa mieltä ja 4 täysin samaa mieltä. Teeman lopussa on teemaan liittyvä avoin kysymys. Likertin asteikko kysymykset olivat pakollisia kaikkien vastata, mutta avoimiin kysymyksiin vastaaminen oli vapaaehtoista.

Kysely lähetettiin perusjoukolle linkkinä sähköpostilla. Ohjelma rekisteröi vastaukset suoraan järjestelmään ja näin ollen vastaukset pysyivät luottamuksellisina ja nimettöminä. Taustamuuttujien avulla voidaan seurata eri ikäryhmien tai eri organisaatioiden vastausten vaihteluja. Ohjelma laskee automaattisesti Likertin asteikolla laadittujen kysymysten vastausjakauman, miten vastaukset ovat jakautuneet eri vastausvaihtoehdoille sekä keskiarvon. Tämän lisäksi ohjelma muodostaa

vastauksista havaintomatriisiin, joka on helppo siirtää käytettävään tilasto-ohjelmaan. Käytin itse vastausten analysointiin Excel-taulukko -ohjelmaa.

### 7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

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

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

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

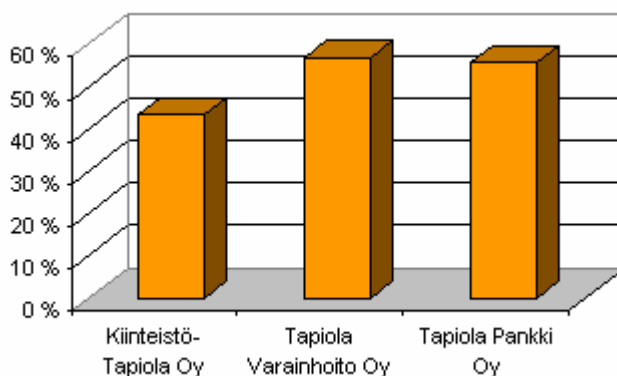
Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus muodostavat yhdessä mittarin kokonaisluotettavuuden. Kun tutkittu otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisuutta, tehdyn tutkimuksen kokonaisluotettavuus on hyvä. (Vilkka 2005, 161–162.)

Tutkimukseni reliabelius on mielestäni hyvä, koska tutkimuksen tekijä ei ollut vastaajien tiedossa. Tutkimuksen voisi tehdä uudestaan kuka tahansa ja silti tutkimuksesta saataisi samat vastaukset. Kyselylomakkeen kysymyksiä oli viimeistelemässä useampi henkilö, mikä mielestäni vahvistaa tutkimuksen validiutta. Useamman henkilön yhteistyö estää sellaisten kysymysten muodostumisen, joissa

voisi olla useampi eri tapa ymmärtää kysymys. Kyselyn kysymykset palkkakeskustelun oikeudenmukaisuuteen ja esimiehen suosimiseen liittyen osoittautuivat sellaiseksi, että ihmiset eivät kokeneet pystyvänsä vastaamaan niihin, koska eivät tienneet muiden keskusteluista mitään. Kysymyksissä oli kuitenkin tarkoitus kysyä toimihenkilöiden omaa tuntemusta siitä, minkälainen tunne palkkakeskustelujen jälkeen jäi eikä oikeaa tietoa, miten asia oikeasti meni. Lisäksi tutkittu otos edustaa hyvin perusjoukkoa, koska tutkimuksessa ei otettu erikseen otosta vaan kysymykset lähetettiin koko perusjoukolle. Myös mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimukseni kokonaisluotettavuus on hyvä.

## 8 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Yleisesti tutkimustuloksista voi sanoa, että palkkakeskustelut herättivät ihmisissä erittäin ristiriitaisia tuntemuksia ja mielipiteitä. Vastaukset jakaantuivat monessa kysymyksessä useaan eri kohtaan. Kyselyn kokonaisvastausprosentti oli 52,7 ja vastaajia oli kaikkiaan 78. Vapaaehtoisten avoimien kysymysten vastausprosentti oli keskimäärin hieman alle 50. Vastausprosentti jäi suhteellisen alhaiseksi suuren perusjoukon takia. Rahoitusalan ammattiliitot tekivät samaan aikaan oman kyselynsä kaikille alan yrityksille, joten tämä saattoi heikentää kyselyn vastausprosenttia hieman. Kuviossa 5 on esitetty vastausprosentit yhtiöittäin.



KUVIO 5. Vastausprosentit yhtiöittäin

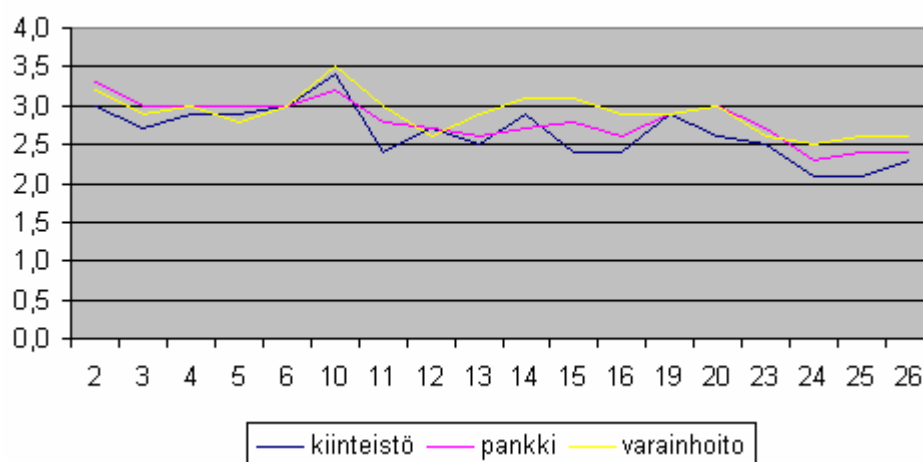
Rahoitusala on erittäin naispainotteinen ala. Tapiolan henkilöstöstä noin 67 prosenttia on naisia. Tästä johtuu myös se, että kyselyyn vastanneista suurin osa, noin 77 prosenttia, oli naisia. Taulukosta 2 näkyy myös se, että suurin osa vastaajista, melkein puolet, olivat 40–49 -vuotiaita.

TAULUKKO 2. Vastaajien jakaantuminen sukupuolen ja iän mukaan

|                 | alle 30        | 30-39          | 40-49          | yli 50         | Yhteensä     | %              |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|----------------|
| <b>Naiset</b>   | 9              | 12             | 27             | 12             | 60           | <b>76,92 %</b> |
| <b>Miehet</b>   | 1              | 7              | 8              | 2              | 18           | <b>23,08 %</b> |
| <b>Yhteensä</b> | 10             | 19             | 35             | 14             | 78           | <b>100 %</b>   |
| <b>%</b>        | <b>12,82 %</b> | <b>24,36 %</b> | <b>44,87 %</b> | <b>17,95 %</b> | <b>100 %</b> |                |

Verrattaessa vastauksia iän perusteella huomasi, että yli 50 -vuotiaat ovat olleet tyytymättömiä palkkakeskusteluihin ja 40–49 -vuotiaat tyytyväisimpiä. Yli 50 -vuotiaiden vastauskeskiarvo oli 10 prosenttia huonompi kuin kaikkien vastausten keskiarvo. 40–49 -vuotiaiden vastauskeskiarvo oli melkein 4 prosenttia parempi kuin kokonaiskeskiarvo. Alle 30 -vuotiaat sekä 30–39 -vuotiaat olivat vastanneet suurin piirtein keskiarvon mukaan.

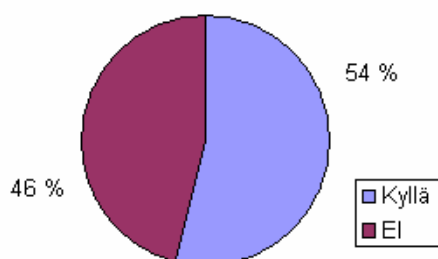
Vastuseroja sukupuolten välillä ei ollut ollenkaan. Sekä naiset että miehet olivat vastanneet yleisen keskiarvon mukaan. Organisaatioista Kiinteistö-Tapiola Oy:n työntekijät olivat olleet tyytymättömiä palkkakeskusteluihin ja Tapiola Varainhoito Oy:n toimihenkilöt tyytyväisimpiä. Tapiola Pankin työntekijät olivat vastanneet keskiarvon mukaan. Kuviossa 6 on esitetty jokaisen vastauksen keskiarvo yhtiöittäin.



KUVIO 6. Vastauskeskiarvot yhtiöittäin.

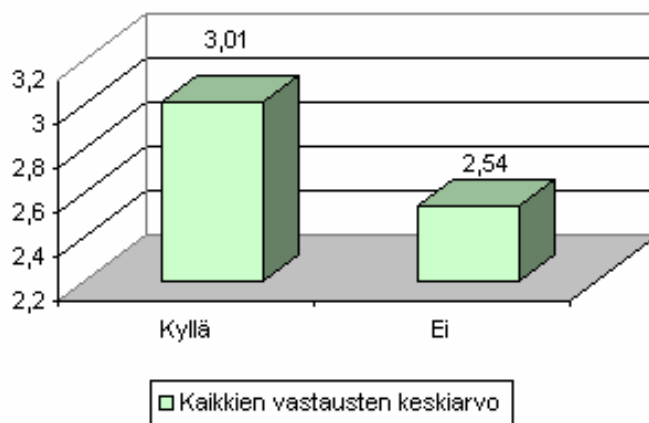
## 8.1 Valmistautuminen

Tapiola-ryhmä kehotti esimiehiä järjestämään tiimensä kanssa ryhmäkeskustelun, jossa käydään läpi juuri omaa tiimiä koskevat arviointikriteerit. Näitä keskusteluja oli käyty noin puolessa tiimeistä (ks. kuvio 7). Avoimissa vastauksissa olikin, että ”Ennen arviointeja pitäisi ehdottomasti käydä yhdessä läpi ryhmän kriteerit ja pisteytys – mitä juuri tässä kysymyksessä meidän ryhmässä tarkoitetaan, jolloin kaikki arvioisivat omaa työtään samoin perustein”.



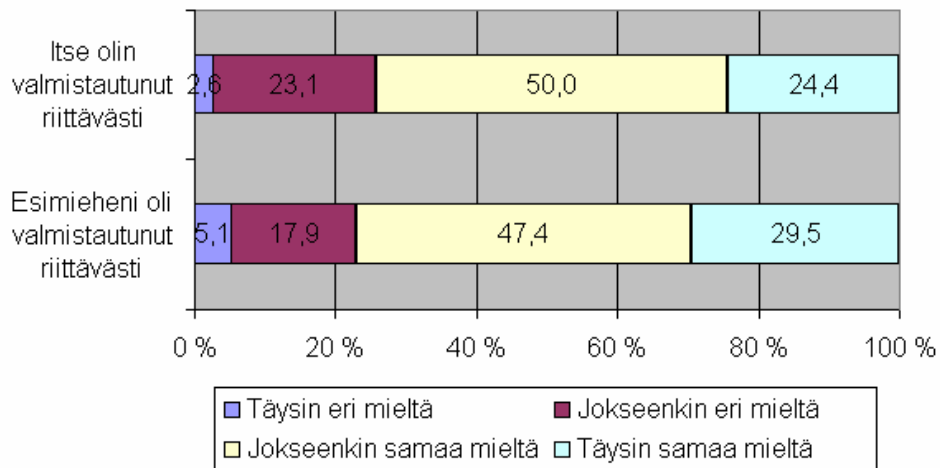
KUVIO 7. Vastausten jakautuminen koskien ryhmäkeskustelujen käyntiä ennen henkilökohtaisia keskusteluja

Kuten kuvioista 8 huomaa, ryhmäkeskustelujen käyminen näkyi myös vastauksissa. Toimihenkilöiden, joiden tiimeissä ryhmäkeskustelut käytiin, vastauskeskiarvo oli 15,6 prosenttia korkeampi kuin toimihenkilöiden, joiden tiimeissä ryhmäkeskustelua ei käyty. Vaikka suurimman osan mielestä palkkakeskusteluun valmistautuminen oli ollut helppoa, oli ryhmäkeskustelut käyneillä valmistautuminen sujunut helpommin kuin muilla. Ryhmäkeskustelun käyneillä vastauskeskiarvo oli noin kolme kun toimihenkilöillä, jotka eivät ryhmäkeskustelua käyneet, vastauskeskiarvo jäi hieman päälle 2,5.



KUVIO 8. Vastauskeskiarvot ryhmäkeskustelun käymisen mukaan

Yleisesti ottaen sekä toimihenkilöt itse että heidän esimiehensä olivat valmistautuneet palkkakeskusteluihin hyvin (ks. kuvio 9). Myös koulutukset olivat vastaajien mielestä olleet riittäviä. Koulutusten laatu vaihteli vastaajien kesken, kun joidenkin mielestä koulutukset olivat olleet liian pintapuolisia ja olisi kaivattu konkreettisia esimerkkejä ja joidenkin mielestä koulustilaisuudet olivat selkeitä ja hyviä. Lisäksi tietoa sai vastaajien mielestä tarpeeksi myös muualta, jos itse oli omatoiminen. Koulutuksen yksi tärkeimmistä tehtävistä oli selventää toimihenkilöille miten palkkakeskustelut käydään. Tämä oli onnistunut hyvin, sillä yli 78 prosenttia vastanneista tiesi palkkakeskusteluun mennessä millaisia vaiheita keskustelun käymiseen liittyi. Tähän oli vaikuttanut myös ryhmäkeskustelun käyminen, sillä toimihenkilöiden, jotka olivat ryhmäkeskustelun käyneet, vastaukset olivat noin 18 prosenttia korkeammat.



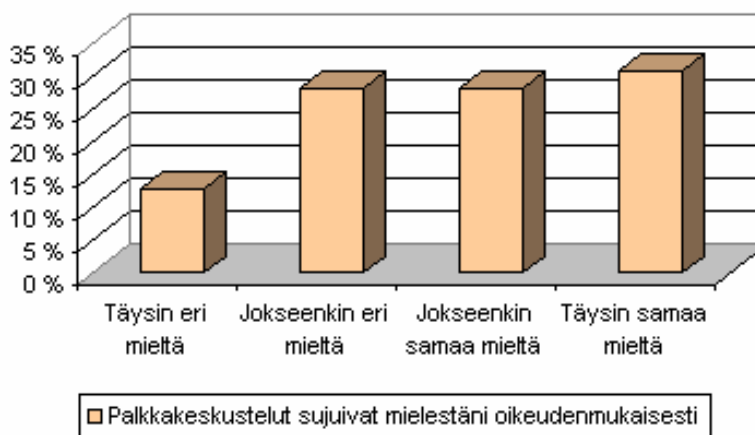
KUVIO 9. Vastaajien mielipide omasta sekä esimiehen valmistautumisesta palkkakeskusteluun

Vastaajien mielestä esimiehillä ja toimihenkilöillä oli erilaiset materiaalit palkkakeskustelun läpiviemiseksi. Esimiehillä oli paremmat tiedot asetettujen tavoitteiden toteutumisesta kuin toimihenkilöillä. Tämäkin johtaa siitä, että ryhmän kanssa ei käyty läpi yhteisiä, tiimiä koskevia tavoitteita ja kriteereitä. Tapiolan valmistautumisoheissa kerrottiin jokaisen toimihenkilön saavan käyttöönsä ennen palkkakeskustelua rahoitusalan keskiansio- ja ansiokehitystiedot, yrityskohtaisiin tilastoihin perustuvat keskiansio- ja ansiokehitystiedot sekä yrityskohtaiset palkkaryhmäjakamaa koskevat tiedot. Kaikki eivät kuitenkaan edellä mainittuja tietoja ole saaneet ja osa on kokenut tämän epäoikeudenmukaiseksi.

## 8.2 Palkkakeskustelun kulku

Keskustelun kulkuun liittyvät vastukset olivat myös hyvin ristiriitaisia. Osa esimiehistä oli osannut olla oikeudenmukainen ja jakaa palkankorotukset oikein perustein. Osa oli jakanut palkankorotukset jo ennen keskusteluja ja keskustelujen lopputuloksilla ei ollut mitään merkitystä. Kommentit ”Esimies oli etukäteen päättänyt arvioinnit, eikä niissä ollut neuvotteluvaraa” ja ”Esimies aloitti keskustelun arvostelemalla persoonaani” eivät olleet yhtään harvinaisia. Oikeudenmukaisuus on erittäin tärkeä osa palkkakeskustelun onnistumista. Avoimissa vastauksissa tuli myös esille, että toimihenkilöt toivoisivat palkkakeskusteluihin vähintään kaksi esimiestä arvostelemaan. Silloin saatettaisiin välttyä pahimmilta epäoikeudenmukaisuuksilta.

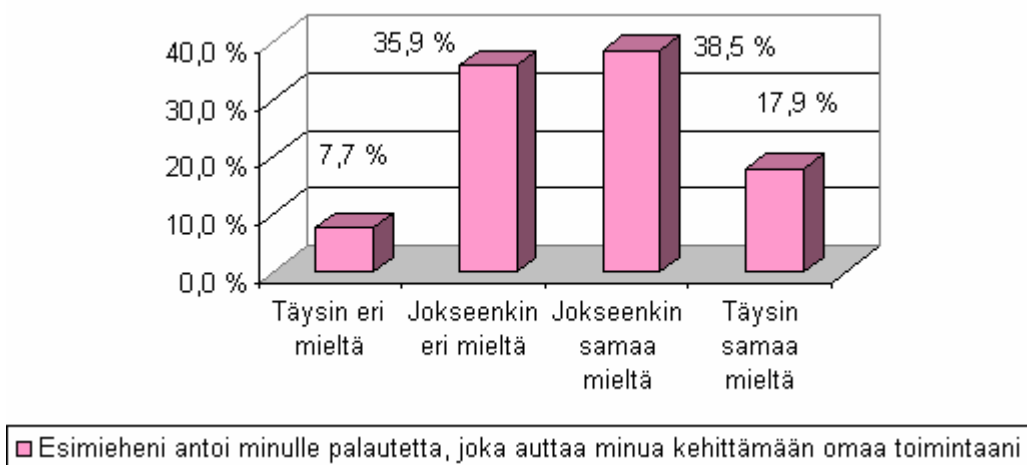
Suurimman osan mielestä palkkakeskustelut sujuivat hyvässä hengessä. Noin 85,9 prosenttia vastaajista oli vähintään jokseenkin samaa mieltä, että keskustelut sujuivat hyvässä hengessä. Kuten alla olevasta kuviosta 10 huomaa, vastaajien mielipide palkkakeskustelujen sujuvuudesta oikeudenmukaisesti on erittäin vaihtelevaa. Vastauksen keskihajonta eli tunnusluku, joka kuvaa havaintoarvojen ryhmitymistä keskiarvonsa ympärille, oli peräti 1,03. Palkkakeskustelujen lopputuloksen oikeudenmukaisuus jakoi myös mielipiteitä. 62,8 prosenttia oli vähintään jokseenkin samaa mieltä, että palkkakeskustelujen lopputulos oli oikeudenmukainen ja 37,2 prosenttia oli vähintään jokseenkin eri mieltä palkkakeskustelujen lopputuloksen oikeudenmukaisuudesta. Samalla tavalla jakaantui myös esimiehen kanssa pätevyuden ja suoriutumisen arvioinnin kokeminen oikeudenmukaiseksi. Tunne siitä, suosiko esimies joitain alaisiaan palkankorotuksen jaossa jakoi mielipiteitä. Vastauksen keskihajonta oli 1,01.



KUVIO 10. Vastaajien mielipide palkkakeskustelujen sujuvuudesta oikeudenmukaisesti

Toimihenkilöt eivät kokeneet oman pätevyyden ja suoriutumisen arviointia kovin helpoksi, mutta eivät myöskään kovin vaikeaksi. Mielenkiintoista on, että pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnin helppouteen ei vaikuttanut paljoakaan se, oliko toimihenkilön tiimissä käyty ryhmäkeskustelu vai ei. Ryhmäkeskustelun piti auttaa juuri arvioinnin helpottamiseen, jotta toimihenkilöt tietäisivät mitä lomakkeiden kohdat tarkoittavat. Ryhmäkeskustelujen käyneiden vastauskeskiarvo oli vain hieman korkeampi verrattuna toimihenkilöihin, joiden tiimissä ryhmäkeskustelua ei käyty.

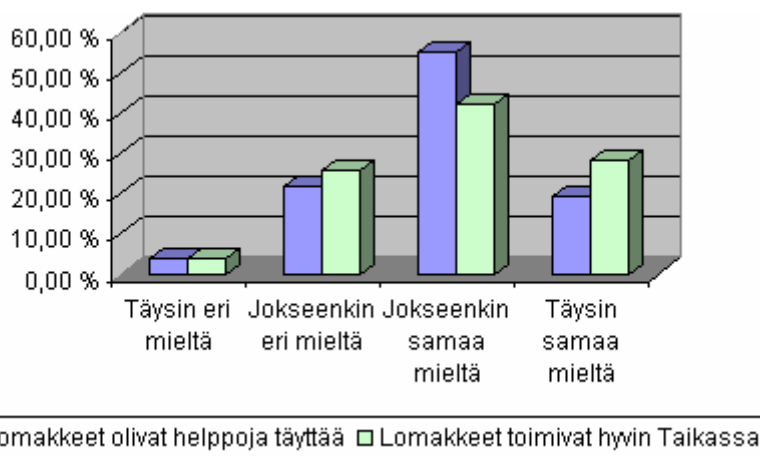
Palautteenanto on aina ollut esimiehille hankalaa. Usein palautetta muistetaan antaa vain silloin kun joku asia on mennyt huonosti ja myönteisen palautteen anto saattaa kokonaan unohtua. Palkkakeskustelu olisi hyvä tilaisuus esimiehelle antaa palautetta toimihenkilölle. Kuvio 11 näkee, että esimiehet eivät ole antaneet selkeästi palautetta toimihenkilöille.



KUVIO 11. Esimiehen antama palaute

### 8.3 Lomakkeet ja järjestelmät

Lomakkeet ja järjestelmät olivat pääsääntöisesti olleet selkeitä ja helppoja täyttää (ks. kuvio 12). Lomakkeen ja palkkakeskustelun lopputuloksen hyväksyminen oli usean mielestä hieman liian hankalaa. Tapiolassa lomakkeet ovat sähköisesti Taika-järjestelmässä, joten järjestelmän ongelmat ovat näkyneet myös lomakkeiden käytön yhteydessä.

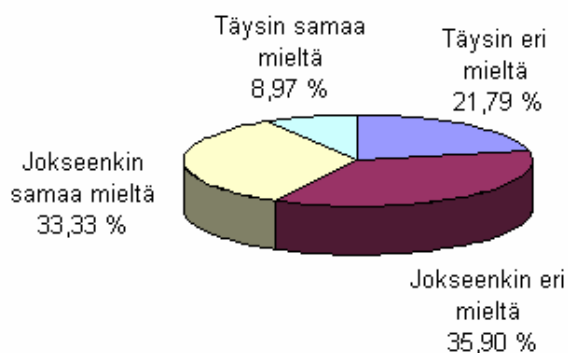


KUVIO 12. Vastukset lomakkeiden täyttämisen helppoudelle sekä niiden toimivuuteen Taikassa

Moni vastaaja kaipaisi lomakkeiden kysymyksiin tarkennusta, jotta tietäisi mitä kysymyksellä etsitään. Yleinen vastaus olikin: ”hieman tarkennusta eri kysymyksiin esimerkeillä. nyt tuli esiin useita kohtia, joissa olimme ymmärtäneet ja mieltäneet asian eritavalla.”

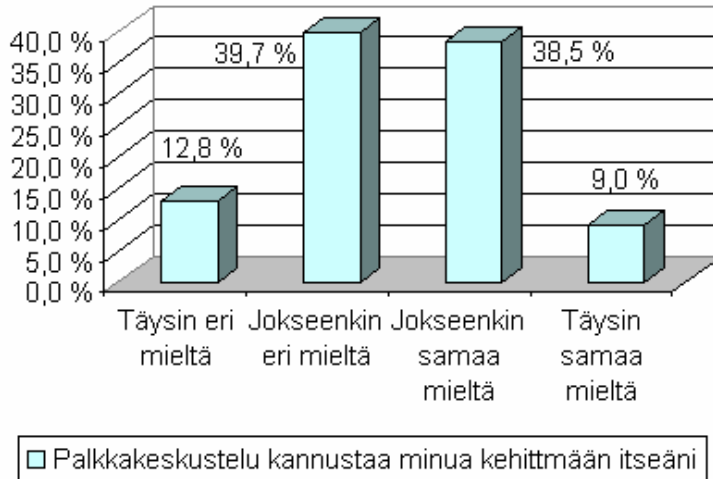
#### 8.4 Palkkakeskustelumalli

Uusi palkkakeskustelumalli on suurimman osan mielestä parempi kuin vanha yleiskorotuksiin perustuva palkkamalli. Monen mielestä uusi palkkakeskustelumalli on parempi teoriassa kuin käytännössä. Monet vastaukset olivatkin ”Ideana hyvä, käytännössä ei vielä toimi” tai ”Paljo melua tyhjästä”. Kuten kuviosta 13 näkyy, suurin osa toimihenkilöistä ei koe pystyvänsä vaikuttamaan palkkaansa uuden palkkamallin avulla. Suurin osa vastaajista ei myöskään koe hyötyvänsä palkkakeskustelumallista.



KUVIO 13. Vastaajien mielipide pystyvätkö he vaikuttamaan palkkaansa uuden palkkakeskustelumallin avulla

Yksi palkkakeskustelumallin idea on, että se kannustaisi toimihenkilöitä kehittämään itseään ja näin ollen saamaan mahdollisesti paremman palkankorotuksen. Alla oleva kuvio 14 osoittaa, että palkkakeskusteluiden kannustavuus itsensä kehittämiseen jakaa vastaajien mielipiteet kahtia. Joidenkin mielestä palkkakeskustelu kannustaa kehittämään itseään ja joidenkin mielestä ei.



KUVIO 14. Palkkakeskustelujen kannustavuus

Uusi palkkakeskustelumalli sai kielteistä palautetta, koska se vie suhteellisen paljon aikaa verrattuna lopputulokseen. Toimihenkilöiden mielestä palkkakeskusteluissa oli ”Pienen summan takia, järjetön valmistautuminen.” Vastaajien mielestä ”toimintamalli on hyvin samantyyppinen kuin kehitys- ja tuloskeskusteluissa”. Osa oli yhdistänyt palkkakeskustelun ja kehityskeskustelun. ”teimme samalla kehityskeskustelun, joten käytimme sitä kyselyä pohjana palkkakeskusteluille.”

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaisia kokemuksia toimihenkilöillä on palkkakeskusteluprosessista ja miten palkkakeskusteluprosessia voidaan tulevaisuudessa kehittää. Tässä luvussa pohditaan tulosten pohjalta palkkakeskustelujen toimivuuden edellytyksiä sekä kehittämisehdotuksia. Lopussa pohditaan vielä jatkotutkimusehdotuksia tutkimukselle.

Tutkimusongelmana oli palkkakeskusteluprosessin toimivuus Tapiola-ryhmässä. Tutkimuksella haettiin vastausta siihen, saivatko toimihenkilöt tarpeeksi tietoa ennen palkkakeskusteluja, olivatko he valmistautuneet tarpeeksi hyvin keskusteluihin, miten keskustelut sujuivat sekä mikä on toimihenkilöiden mielipide uudesta palkkakeskustelumallista.

## 9.1 Palkkakeskustelujen toimivuuden edellytykset

Jotta palkkakeskusteluissa saataisiin se hyöty, mikä niiden tarkoituksena on, täytyy palkkakeskustelujen onnistumisen edellytykset täyttyä. Seuraavaksi käydään läpi niitä esteitä, jotka tutkimustulosten mukaan estävät palkkakeskusteluja toimimasta hyvin ja toisaalta tuon esille myös niitä seikkoja, jotka edistävät keskustelun toimivuutta.

Alla olevat palkkakeskustelujen toimivuuden edellytykset ovat esitelty palkkakeskusteluprosessin eri osa-alueiden mukaan. Ensin käsitellään palkkakeskusteluun valmistautumista, sitten palkkakeskustelun kulkua. Kolmannessa luvussa käsitellään hieman lomakkeita ja järjestelmiä ja viimeiseksi käsitellään mielipiteitä uudesta rahoitusalan palkkakeskustelumallista.

### 9.1.1 Palkkakeskusteluun valmistautuminen

Yksi palkkakeskustelun onnistumiseen merkittävästi vaikuttava tekijä on valmistautuminen. Yleisohjeena oli käydä ryhmäkeskustelu ennen toimihenkilöiden henkilökohtaisia palkkakeskusteluja. Ryhmäkeskustelun tarkoituksena on sopia yhteisistä tavoitteista ja kriteereistä. Ryhmäkeskustelun pitäminen takaa sen, että jokainen tiimiin kuuluva jäsen tietää mitä häneltä työtehtävässä vaaditaan ja mitä mikäkin kohta arviointilomakkeessa tarkoittaa juuri kyseisessä tiimissä.

Jokaisen esimiehen ja toimihenkilön huolellinen henkilökohtainen valmistautuminen takaa onnistuneen palkkakeskustelun. Molemmat osapuolet ovat täyttäneet arviointilomakkeet huolella etukäteen ja ovat valmiita perustelemaan valintojaan. Esimies ei saa etukäteen arvioida alaisiaan ja päättää palkankorotuksista. Palkka-

keskustelu on keskustelu, jolloin toimihenkilö saa keskustella palkastaan. Se ei ole pelkästään esimiehen päätös.

Kolmas onnistuneen palkkakeskustelun lähtökohta on, että kaikki saavat samat tiedot ennen keskustelua. Esimiehen kuuluu jakaa alaisilleen vaadittavat dokumentit, jotka edesauttavat palkkakeskustelujen käymistä. Lisäksi vastusten perusteella toimihenkilöt toivoisivat erilaisia tilastoja alan keskipalkoista, jotta he pystyisivät vertaamaan omaa palkkaansa alan palkkoihin.

### 9.1.2 Palkkakeskustelun kulku

Vastausten perusteella palkkakeskustelut olivat sujuneet hyvässä hengessä. Osaa epäilytti esimiehen kyky toimia oikeudenmukaisesti keskustelutilanteessa. Erilaiset tekijät saattavat vaikuttaa arviointiin vaikka ei sitä tiedostaisikaan. Myös esimiesten oikeus yksin päättää palkankorotusten suuruudesta epäilytti vastaajia. Heidän mielestään keskusteluissa pitäisi olla vähintään kaksi henkilöä arvioimassa, jotta arviointiin ei tulisi epäoikeudenmukaisesti vaikuttavia tekijöitä, kuten luonteenpiirteet tai henkilökemiat.

Palautteen anto on yksi tärkeimmistä kohdista työsuorituksen arvioinnissa. Arvioinnista ei ole hyötyä, jos sen lopuksi esimies ei anna palautetta toimihenkilölle, miten hän jatkossa voi parantaa työtapaansa ja työskentelyään. Palautteen avulla toimihenkilö voi saada myös paremmat arvioinnit seuraavassa suoritusarvioinnissa.

### 9.1.3 Lomakkeet ja järjestelmät

Yleisesti ottaen lomakkeisiin ja järjestelmään oltiin tyytyväisiä. Lomakkeiden kysymykset olivat kuitenkin monen mielestä hieman epäselviä. Monet lomakkeiden kysymyksistä ymmärrettiin eri tavalla ja tästä johtuen syntyi ristiriitoja. Myös lomakkeiden hyväksyminen järjestelmässä oli monen vastaajan mielestä hankalaa usean eri vaiheen takia.

#### 9.1.4 Palkkakeskustelumalli

Uusi palkkakeskustelumalli ei vielä ensimmäisen keskustelukerran jälkeen vakuuttanut toimihenkilöitä. Toimihenkilöt eivät koe pystyvänsä vaikuttamaan palkkaansa uuden palkkausmallin avulla. Tämä voi johtua siitä, että toimihenkilöiden mielestä esimiehet eivät kykene jakamaan palkkakeskustelupottia oikeudenmukaisesti työsuorituksen ja pätevyyden mukaan.

Toimihenkilöiden mielestä palkkakeskustelut vievät liikaa aikaa verrattuna lopputulokseen. Keskusteluun valmistautuminen ja itse keskustelu ovat aikaa vieviä prosesseja. Vastauksissa viitattiin myös palkkakeskustelumallin ja kehityskeskustelun yhdenvertaisuuteen.

#### 9.2 Kehittämisehdotuksia

Saatuksen vastausten perusteella yksi kehittämisen kohde olisi varmistaa, että kaikki toimihenkilöt saavat varmasti ennalta luvatut tilastot ja tiedot palkkakeskusteluja varten. Oma tilannetta ja palkkatasoa olisi helpompi pohtia, jos toimihenkilö tietäisi muun muassa alan sen hetkiset keskiansiot ja ansiokehitykset.

Toinen mahdollinen kehittämissuositus olisi yhdistää kehityskeskustelu ja palkkakeskustelu. Kuten luvussa 4.3.1 on esitetty, nämä kaksi keskustelua ovat erittäin lähellä toisiaan. Yhdistämisen johdosta toimihenkilöillä ja esimiehillä pysyisi mielenkiinto käydä keskusteluja paremmin. Tällä hetkellä Tapiola-ryhmässä käydään erilaisia esimies-alaiskeskusteluja vuoden aikana noin neljä. Vastauksissa tuli useasti esille kuinka paljon aikaa verrattuna lopputulokseen palkkakeskustelut vievät, joten olisi myös ajallisesti tehokasta yhdistää nämä keskustelut.

Kehityskeskusteluissa tehdyn kehityssuunnitelman perusteella toimihenkilö tietää, miten hänen täytyy jatkossa kehittää osaamistaan ja suoriutumistaan. Tämän pohjalta voisi seuraavana vuonna käydä kehityskeskustelun sekä palkkakeskustelun. Kehityskeskusteluosiossa käydään läpi, kuinka kehityssuunnitelman kohteet ovat toteutuneet ja palkankorotus tulisi osaksi tämän perusteella. Jos toimihenkilö ei ole toteuttanut kehityssuunnitelmaa, hän ei myöskään ole ansainnut siltä osin palkan-

korotusta. Jos hän on toteuttanut kaikki kehityssuunnitelman kohteet, olisi hän oikeutettu saamaan palkankorotuksen. Kehityssuunnitelman toteuttaminen tarkoittaa yleisesti, että henkilö on pätevämpi toimeen ja näin ollen yksi palkkakeskustelujen arviointiperusteista on parantunut.

Lomakkeissa voisi myös olla avoimia kohtia arvostelua varten. Numeraalinen arvostelu ei ole helppoa tehdä ja joitain kohtia on vaikea arvostella numeerisesti. Kirjalliset arvioinnit numeraalisten tukena voisivat helpottaa lomakkeen täyttöä ja ymmärrystä.

### 9.3 Tutkimuksen hyöty

Tutkimuksessa haluttiin selvittää Tapiola-ryhmän palkkakeskusteluprosessin toimivuutta rahoitusalan yhtiöissä ensimmäisen palkkakeskustelukerran jälkeen. Tutkimuksen taustalla oli rahoituslalle uuden työehtosopimuksen vaatima palkkakeskusteluun pohjautuva palkankorotuserä.

Tutkimus oli hyödyllinen Tapiola-ryhmälle, koska he voivat jatkossa panostaa kohtiin, joissa tutkimuksen perusteella havaittiin parannettavaa. Koska palkkakeskustelut käydään jatkossa vuosittain, on tärkeää, että kaikki saavat tasapuolisesti samat lähtökohdat tietojen ja koulutusten suhteen ennen palkkakeskusteluja. Palkka on ihmisille tärkeä asia ja, jos joku tuntee olevansa kohdeltu väärin, laskee se varmasti motivaatiota.

### 9.4 Jatkotutkimusehdotuksia

Palkkakeskustelut käydään jatkossa vuosittain, joten jokaisten palkkakeskustelujen jälkeen voisi tehdä kyselyn uudelleen. Vanhoille työntekijöille, jotka ovat jo kerran palkkakeskustelun käyneet, voisi tehdä kyselyn, kuinka he toisen kerran jälkeen kokevat keskustelutilanteen, oliko keskusteluun helpompi valmistautua ja saivatko he tarpeeksi tukea valmistautumiseen, kun koulutuksia ei enää ollut. Nämä seikat tietysti riippuvat myös Tapiolan toimintatavoista, kuinka ensi syksynä palkkakeskustelukoulutukset ja tiedottaminen toteutetaan vanhoille työntekijöille.

Jatkuvasta kyselystä saisi joka vuoden jälkeen tietoa siitä, miten ihmiset ovat vuosien mittaan oppineet palkkakeskustelujen käytännön.

Seuraavalla palkkakeskustelukierroksella keskustelun kulku on osalle jo tuttua, mutta uusille toimihenkilöille asia on vielä uusi. Seuraavan palkkakeskustelun jälkeen uusille henkilöille voi tehdä samantapaisen kyselyn koulutuksen ja tiedottamisen onnistumisesta.

Palkkakeskusteluista voisi tehdä myös laadullisen hieman syvemmälle menevän tutkimuksen. Otokseen valittaisi vain muutama palkkakeskustelun käynyt henkilö, joiden kanssa käytäisiin läpi palkkakeskusteluprosessin toimivuutta perusteellisesti. Laadullisessa haastattelemalla tehdyllä tutkimuksella olisi helpompi saada yksityiskohtaisempaa tietoa palkkakeskustelun kulusta. Haastattelussa olisi myös helpompi tehdä jatko- ja lisäkysymyksiä, joita tässä tutkimuksessa oli mahdoton tehdä.

## LÄHTEET

Esimies-alaiskeskustelut Tapiolassa.

[http://tasku.tapiola.fi/Tapiolalaisen\\_kasikirja/Henkilosto/Liiketoimintaosaamisen\\_kehittaminen/Johtaminen+ja+esimiestyö/Esimies-alaiskeskustelut+Tapiolassa/Etusivu](http://tasku.tapiola.fi/Tapiolalaisen_kasikirja/Henkilosto/Liiketoimintaosaamisen_kehittaminen/Johtaminen+ja+esimiestyö/Esimies-alaiskeskustelut+Tapiolassa/Etusivu). Luettu 23.12.2008.

Fiilin, Petri 2008. Käytä oikein suoritusarviointia. Fakta 30.4.2008.

Hakala, Antti & Landemaine, Katriina & Mykkänen, Riikka & Siika-aho, Seppo 2007. Palkkakeskusteluopas. Finanssialan Keskusliitto, Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry, Ammattiliitto Suora.

Hakonen, Niilo 2007. Palkkakeskustelut, uusi avaus suorituksen palkitsemiseen. Elinkeinoelämän keskusliitto.

Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2005. Palkitse taitavasti – Palkitsemistavat johtamisen välineenä. WSOY, Helsinki.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. painos. Edita, Helsinki.

Helsilä, Martti 2006. Suoritusarviointi. Infor Oy, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. 10. painos. Tammi, Helsinki.

Kehityskeskustelut Tapiola-ryhmässä.

[http://tasku.tapiola.fi/Tapiolalaisen\\_kasikirja/Henkilosto/Liiketoimintaosaamisen\\_kehittaminen/Johtaminen+ja+esimiestyö/Kehityskeskustelu.htm](http://tasku.tapiola.fi/Tapiolalaisen_kasikirja/Henkilosto/Liiketoimintaosaamisen_kehittaminen/Johtaminen+ja+esimiestyö/Kehityskeskustelu.htm). Luettu 13.3.2009.

Lahti, Carita & Tarumo, Saara & Vartiainen, Matti 2004. Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Edita, Helsinki.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609

Miten palkkakeskusteluihin voi valmistautua?

[http://tasku.tapiola.fi/Tapiolalaisen\\_kasikirja/Henkilosto/Palkka+ja+palkitseminen/Palkkakeskustelut/Miten+palkkakeskusteluihin+voi+valmistautua.htm](http://tasku.tapiola.fi/Tapiolalaisen_kasikirja/Henkilosto/Palkka+ja+palkitseminen/Palkkakeskustelut/Miten+palkkakeskusteluihin+voi+valmistautua.htm). Luettu 9.3.2009.

Mustakallio, Sinikka 2006. Tasa-arvo töissä vaatii tekoja. Talouselämä 3.11.2006.

Onnistunut palkkakeskustelu. Vakuutusväenliitto VvL ry & Finanssialan Keskusliitto ry. Esite.

Palkkakeskustelukoulutus rahoitusalan toimihenkilöt 27.8.2008. Koulutusmateriaali. Tapiola-ryhmä, Espoo.

Palkkakeskustelut Tapiolassa.

[http://tasku.tapiola.fi/Tapiolalaisen\\_kasikirja/Henkilosto/Liiketoimintaosaamisen\\_kehittaminen/Johtaminen+ja+esimiestyö/Esimies-alaiskeskustelut+Tapiolassa/Etusivu](http://tasku.tapiola.fi/Tapiolalaisen_kasikirja/Henkilosto/Liiketoimintaosaamisen_kehittaminen/Johtaminen+ja+esimiestyö/Esimies-alaiskeskustelut+Tapiolassa/Etusivu)

hittaminen/Johtaminen+ja+esimiestyö/Palkkakeskustelut+Tapiolassa.htm. Luettu 9.3.2009

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

Rahoitusalan työehtosopimus 2007–2011.

Rantamäki, Tomi & Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOY, Helsinki.

Ronhy-Östberg, Marika & Rosendahl, Suzanne 2004. Kehityskeskustelun opas. 3.painos. Julkaistu aikaisemmin nimellä Keskustelu kehittää. Tietosanoma, Helsinki.

Sistonen, Samuli 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum, Helsinki.

Tapiola Yhteiskuntavastuuraportti 2007.

Tapiolan arvot.

[http://tasku.tapiola.fi/Tapiola\\_yhtioryhmana/Tapiolan\\_arvomaailma/Tapiolan\\_arvot/etusivu.htm](http://tasku.tapiola.fi/Tapiola_yhtioryhmana/Tapiolan_arvomaailma/Tapiolan_arvot/etusivu.htm). Luettu 2.4.2009.

Tapiolan historia pähkinänkuoressa.

[http://www.tapiola.fi/www/Tapiola\\_ryhma/Tapiolan+historia.htm](http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Tapiolan+historia.htm). Luettu 20.11.2008.

Toiminta-ajatus ja arvot.

[http://www.tapiola.fi/www/Tapiola\\_ryhma/Tapiola\\_yrityksena/Toiminta\\_ajatus\\_ja\\_arvot.htm](http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Tapiola_yrityksena/Toiminta_ajatus_ja_arvot.htm). Luettu 20.11.2008.

Tojkander, Maria 2009. Tiina häviää Tepolle jo uran alussa. Talouselämä 27.2.2009. Julkaistu myös painettuna.

<http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=1487486>. Luettu 10.3.2009.

Valpola, Anneli 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. WSOY, Helsinki.

Valpola, Anneli 2003. Onnistu kehityskeskustelussa. 2.painos. WSOY, Helsinki.

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Tammi, Helsinki.

Wallin, Aila 2007. Suoritusarviointi – rasite vai resurssi. Praktikumtyö, Tampereen yliopisto.

|                         | Perustehtävät<br>(vl 2)   | Ammattitehtävät<br>(vl 3)  | Erikoisammatti-tehtävät<br>(vl 4.1.)   | Erikoisammatti-tehtävät<br>(vl 4.2.)  | Erikytehtävät<br>(vl 5.1.)   | Erikytehtävät<br>(vl 5.2.)   |
|-------------------------|---|--|--|---|--|--|
| <b>Yleishuonehdinta</b> | - Tehdävä on asiakaspalvelun tausta-, osatehtävä tai vaativuudeltaan vastaava perustehtävä.   | - Tehdävä on alan tyyppilinen ammattitehtävä kuten asiakaspalvelutehtävä tai vaativuudeltaan vastaava ammattitehtävä.                              | - Tehdävä on alan erikoisammattitehtävä kuten itsenäinen ja monipuolinen asiakaspalvelutehtävä tai muu vastaava erikoisammattitehtävä.                                     | - Tehdävä on alan vaativa erikoisammattitehtävä tai muu vastaava erikoisammattitehtävä.   | - Tehdävä on asiantuntija- tai esmistehdävä, johon sisältyy vastuu osa-alueesta tai toiminnosta.   | - Tehdävä on vaativa asiantuntijatehtävä, päällikkö- tai johtajatason esmistehdävä, jossa korostuu vastuu osa-alueesta tai toiminnosta ja sen kehittämisestä, suunnittelusta tai johtamisesta.   |
| <b>Osaaminen</b>        | - Työ edellyttää oman tehtäväkentän ammatillista perustuntemusta ja työmenetelmien hallintaa.<br>- Osaaminen perustuu tehtävään soveltuvaan koulutukseen ja työhön perehdyttämiseen tai työpaikkaharjoitteluun. | - Työ edellyttää ammatillisten tietojen ja työmenetelmien hallintaa.<br>- Osaaminen perustuu tehtävään soveltuvaan koulutukseen ja työkokemukseen. | - Työ edellyttää rahoitusalan ammatillisten tietojen ja taitojen hyvää hallintaa.<br>- Osaaminen perustuu tehtävään soveltuvaan koulutukseen ja hyvään ammattikokemukseen. | - Työ edellyttää rahoitusalan ammatillisten tietojen ja taitojen syvästi ja/tai laajaa hallintaa ja ohjeiden ja määräysten soveltamista.<br>- Osaaminen perustuu tehtävään soveltuvaan koulutukseen ja hyvään ammattikokemukseen. | - Työ edellyttää rahoitusalan monipuolista tuntemusta, analysointitaitoa ja oman vastuunhallintaa erityistietojen hallintaa.<br>- Osaaminen perustuu tehtävään soveltuvaan koulutukseen ja vankkaan ammattikokemukseen tai teoreettiseen koulutukseen. | - Työ edellyttää rahoitusalan syvästi ja/tai laajaa tuntemusta ja taitoa soveltaa oman asiantuntija-alueen teoreettiset tiedot toimintaympäristöön ja työprosessiin.<br>- Osaaminen perustuu tehtävään soveltuvaan koulutukseen ja vankkaan ammattikokemukseen tai teoreettiseen koulutukseen. |
| <b>Harjainta</b>        | - Työtä tehdään työohjeiden mukaisesti.<br>- Työn tekemistä ja työohjeiden noudattamista valvotaan.<br>- Tilanteet toisnivat samankaltaisina.   | - Työtä tehdään yleisohjeiden, erillisten toimintaohjeiden ja mallien mukaan.<br>- Työn etenemistä seurataan.<br>- Tilanteet vaihtelevat.          | - Työtä tehdään yleisohjeiden ja toimintamallien puitteissa vaihtoehtojen arviointia ja valintaa edellyttävissä harkintatilanteissa.<br>- Tilanteet vaihtelevat usein.     | - Työtä tehdään yleisohjeita ja toimintamalleja soveltaen vaihtoehtojen arviointia ja valintaa edellyttävissä harkintatilanteissa.<br>- Tilanteet vaihtelevat usein ja ovat osittain uusia ja/tai tapaus- tai asiakaskohtaisia.   | - Työtä tehdään itsenäisesti toimintavoitteiden puitteissa ja toimintavoitteiden puitteissa.<br>- Tilanteet ovat vaativia ja tavoitteellisia.  | - Työtä tehdään itsenäisesti toimintavoitteiden puitteissa ja toimintavoitteiden puitteissa.<br>- Työ on itsenäistä yrityksen tavoitteita toteuttavaa vastuunhallintaa, suunnittelua ja kehittämistä.<br>- Harkintaympäristö on tavoitteellinen ja vaativa                                     |
| <b>Vuorovaikutus</b>    | - Tehdävä edellyttää tavonomaista kanssakäymistä työyhteisössä.   | - Tehdävä edellyttää asiakaspalvelutaitoja.  | - Tehdävä edellyttää neuvottelu- ja neuvontataitoja.   | - Tehdävä edellyttää vaikuttamis- ja neuvottelutaitoja.   | - Tehdävä edellyttää vaikuttamis- ja neuvottelutaitoja vaativissa vuorovaikutustilanteissa.  | - Tehdävä edellyttää vaativaa ja pitkäjänteistä asiakassuhteiden tai esmie- alaisuusuhneiden rakentamista ja motivoitua tai vaikuttamista.   |

## RAHOITUSALAN VÄHIMMÄISKUUKAUSIPALKAT 1.10.2008 LUKIEN

Helsinki, Espoo, Vantaa, Kauniainen

Vaativuus-  
luokka

|      |        |
|------|--------|
| 2.   | 1879 € |
| 3.   | 1986 € |
| 4.1. | 2077 € |
| 4.2. | 2192 € |
| 5.1. | 2773 € |

Muu Suomi

Vaativuus-  
luokka

|      |        |
|------|--------|
| 2.   | 1817 € |
| 3.   | 1921 € |
| 4.1. | 2010 € |
| 4.2. | 2100 € |
| 5.1. | 2284 € |
| 5.2. | 2654 € |

RAHOITUSALAN TUNTIPALKKAISTEN TOIMIHENKILÖIDEN  
VÄHIMMÄISPALKAT 1.10.2008 LUKIEN

Helsinki, Espoo, Vantaa, Kauniainen

Vaativuus-  
luokka

|      |         |
|------|---------|
| 2.   | 12,28 € |
| 3.   | 13,05 € |
| 4.1. | 13,65 € |
| 4.2. | 14,41 € |
| 5.1. | 16,02 € |
| 5.2. | 18,22 € |

Muu Suomi

Vaativuus-  
luokka

|      |         |
|------|---------|
| 1.   | 11,85 € |
| 2.   | 12,59 € |
| 4.1. | 13,19 € |
| 4.2. | 13,81 € |
| 5.1. | 15,03 € |
| 5.2. | 17,47 € |



|   |  |                       |                       |                       |                       |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|---|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <p><b>Tuloksellisuus ja tavoitteellisuus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kyky työskennellä tavoitteiden mukaisesti</li> <li>- kyky aktiiviseen ja tehokkaaseen työskentelyyn</li> </ul>  | <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>0</b></td> <td style="text-align: center;"><b>1</b></td> <td style="text-align: center;"><b>2</b></td> <td style="text-align: center;"><b>3</b></td> <td style="text-align: center;"><b>4</b></td> <td style="text-align: center;"><b>5</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>0</b></td> <td style="text-align: center;"><b>1</b></td> <td style="text-align: center;"><b>2</b></td> <td style="text-align: center;"><b>3</b></td> <td style="text-align: center;"><b>4</b></td> <td style="text-align: center;"><b>5</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> </table>   | <b>0</b>              | <b>1</b>              | <b>2</b>              | <b>3</b>              | <b>4</b> | <b>5</b> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>0</b>  | <b>1</b>   | <b>2</b>              | <b>3</b>              | <b>4</b>              | <b>5</b>              |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>0</b>  | <b>1</b>   | <b>2</b>              | <b>3</b>              | <b>4</b>              | <b>5</b>              |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <p><b>Johtaminen (arvioidaan vain esimiestehtävissä; jos ei alaisia, valitaan arvo 0)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kyky organisoida ja asettaa tavoitteita</li> <li>- kyky johtaa henkilöstön osaamista ja työskentelyä</li> <li>- kyky motivoida, palkita ja innostaa</li> <li>- kyky viestiä avoimesti ja tehokkaasti</li> <li>- kyky parantaa organisaation tuloksellisuutta</li> <li>- kyky huolehtia omasta ja alaisten työhyvinvoinnista</li> </ul> | <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>0</b></td> <td style="text-align: center;"><b>1</b></td> <td style="text-align: center;"><b>2</b></td> <td style="text-align: center;"><b>3</b></td> <td style="text-align: center;"><b>4</b></td> <td style="text-align: center;"><b>5</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>0</b></td> <td style="text-align: center;"><b>1</b></td> <td style="text-align: center;"><b>2</b></td> <td style="text-align: center;"><b>3</b></td> <td style="text-align: center;"><b>4</b></td> <td style="text-align: center;"><b>5</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>0</b></td> <td style="text-align: center;"><b>1</b></td> <td style="text-align: center;"><b>2</b></td> <td style="text-align: center;"><b>3</b></td> <td style="text-align: center;"><b>4</b></td> <td style="text-align: center;"><b>5</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>0</b></td> <td style="text-align: center;"><b>1</b></td> <td style="text-align: center;"><b>2</b></td> <td style="text-align: center;"><b>3</b></td> <td style="text-align: center;"><b>4</b></td> <td style="text-align: center;"><b>5</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> </table> | <b>0</b>              | <b>1</b>              | <b>2</b>              | <b>3</b>              | <b>4</b> | <b>5</b> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <b>0</b>  | <b>1</b>   | <b>2</b>              | <b>3</b>              | <b>4</b>              | <b>5</b>              |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>0</b>  | <b>1</b>   | <b>2</b>              | <b>3</b>              | <b>4</b>              | <b>5</b>              |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>0</b>  | <b>1</b>   | <b>2</b>              | <b>3</b>              | <b>4</b>              | <b>5</b>              |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>0</b>  | <b>1</b>   | <b>2</b>              | <b>3</b>              | <b>4</b>              | <b>5</b>              |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <p><b>Itsenäisyys ja harkinta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kyky työn edellyttämään aloitteellisuuteen ja harkintaan</li> <li>- kyky sopeutua muutokseen</li> <li>- kyky suunnitelmalliseen ja itsenäiseen työskentelyyn</li> </ul>  | <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>0</b></td> <td style="text-align: center;"><b>1</b></td> <td style="text-align: center;"><b>2</b></td> <td style="text-align: center;"><b>3</b></td> <td style="text-align: center;"><b>4</b></td> <td style="text-align: center;"><b>5</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>0</b></td> <td style="text-align: center;"><b>1</b></td> <td style="text-align: center;"><b>2</b></td> <td style="text-align: center;"><b>3</b></td> <td style="text-align: center;"><b>4</b></td> <td style="text-align: center;"><b>5</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>0</b></td> <td style="text-align: center;"><b>1</b></td> <td style="text-align: center;"><b>2</b></td> <td style="text-align: center;"><b>3</b></td> <td style="text-align: center;"><b>4</b></td> <td style="text-align: center;"><b>5</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> </table>   | <b>0</b>              | <b>1</b>              | <b>2</b>              | <b>3</b>              | <b>4</b> | <b>5</b> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>0</b>  | <b>1</b>   | <b>2</b>              | <b>3</b>              | <b>4</b>              | <b>5</b>              |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>0</b>  | <b>1</b>   | <b>2</b>              | <b>3</b>              | <b>4</b>              | <b>5</b>              |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>0</b>  | <b>1</b>   | <b>2</b>              | <b>3</b>              | <b>4</b>              | <b>5</b>              |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <p><b>Pisteet yhteensä</b></p>  |  |                       |                       |                       |                       |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <p><b>Pisteiden keskiarvo</b></p>   |  |                       |                       |                       |                       |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <p><b>Lisätietoja</b></p>   |  |                       |                       |                       |                       |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |          |          |          |          |          |          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |

Onko yhteisymmärrys pätevyden ja suorituksen arvioinnista ja sen perusteluista?

Kyllä

Ei

**Osapuolten näkemykset**

Toimihenkilö:

Esimies:

**Allekirjoitukset**

Paikka ja aika: \_\_\_\_\_

Esimies

\_\_\_\_\_

Toimihenkilö

\_\_\_\_\_

**1. TAUSTATIEDOT**

## 1.1 Ikä

alle 30  
30-39  
40-49  
yli 50

## 1.2. Sukupuoli

mies  
nainen

## 1.3. Yhtiö

Tapiola Pankki Oy  
Kiinteistö - Tapiola Oy  
Tapiola Varainhoito Oy

**2. VALMISTAUTUMINEN**

## 2.1. Sain ennen palkkakeskustelua riittävästi tietoa (koulutus, Tasku, palaverit)

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä

## 2.2. Minun oli helppo valmistautua keskusteluun

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä

## 2.3. Tiesin keskusteluun mennessäni millaisia vaiheita palkkakeskustelun käymiseen liittyy

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä

## 2.4. Olin valmistautunut riittävästi palkkakeskusteluun

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä

2.5. Esimieheni oli valmistautunut riittävästi palkkakeskusteluun

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä

2.6. Kävittekö tiimissä läpi palkkakeskusteluasiaa ennen henkilökohtaisia keskusteluja?

- Kyllä
- Ei

2.7. Kirjoita kokemuksiasi palkkakeskustelukoulutuksista ja palkkakeskusteluihin valmistautumisesta.

---

---

---

### 3. KESKUSTELUN KULKU

3.1. Keskustelu sujui hyvässä hengessä

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä

3.2. Koin, että palkkakeskustelut sujuivat oikeudenmukaisesti

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä

3.3. Koin helpoksi arvioida omaa pätevyyttä ja suoriutumista.

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä

3.4. Esimieheni antoi minulle palautetta, joka auttaa minua kehittämään omaa toimintaani.

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä

3.5. Koin pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnin esimiehen kanssa oikeudenmukaiseksi.

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä

3.6. Koin palkkakeskustelun lopputuloksen oikeudenmukaiseksi?

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä

3.7. Esimieheni ei suosinut ketään palkankorotuksien jaossa

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä

3.8 Muuta mitä haluan sanoa palkkakeskustelujen kulusta.

---

---

---

#### **4. LOMAKKEET JA JÄRJESTELMÄT**

4.1. Lomakkeet olivat helppoja täyttää

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä

4.2. Lomakkeet toimivat hyvin Taikassa

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä

4.3 Kerro mielipiteesi, mikä lomakkeissa ja järjestelmässä oli hyvää ja mikä vaatisi vielä kehittämistä?

---

---

---

## 5. PALKKAKESKUSTELUMALLI

5.1. Mielestäni uusi palkkakeskustelumalli on parempi kuin vanha palkkausmalli (vain yleiskorotukset)

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä

5.2. Koen pystyväni vaikuttamaan palkkaani palkkakeskustelun avulla

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä

5.3. Koen hyötyväni palkkakeskustelusta

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä

5.4. Palkkakeskustelu kannustaa minua kehittämään itseäni

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä

5.5. Mielipiteeni palkkakeskusteluista

---

---

---