

UUDET PALKKAUSJÄRJESTELMÄT VALTIONHAL- LINNOSSA

Valtion palkkausjärjestelmän uudistaminen on ollut vireillä noin kymmenen vuotta. Ensimmäiset varsinaiset uusimuotoiset palkkausjärjestelmät on otettu käyttöön vuonna 1994. Tällä hetkellä valtion henkilöstöstä alle 15 prosenttia on uusimuotoisen palkkausjärjestelmän piirissä. Virastot ovat keskustasolla sovittujen periaatteiden mukaisesti itse rakentaneet oman palkkausjärjestelmänsä. Sekä järjestelmän rakentaminen että siitä sopiminen ovat osoittautuneet työläiksi.

Valtion henkilöstön suuri määrä ja siitä aiheutuva palkkasumman suuruus tekevät palkkausjärjestelmäuudistuksesta valtiontalouden kannalta merkittävän. Valtion budjettitalouden henkilöstön määrä vuonna 2001 oli 120 500 ja palkkasumma 3,5 miljardia euroa.

Tarkastuksen tavoitteena on ollut selvittää onko palkkausjärjestelmäuudistus valtionhallinnossa edennyt suunnitellulla tavalla, onko uudistukseen käytettyjen voimavarojen käyttöä seurattu ja onko uudistukselle asetetut tavoitteet saavutettu. Lisäksi on selvitetty onko uudistuksen etenemistä ohjattu riittävästi ja mitkä tekijät ovat edistäneet tai estäneet uudistuksen etenemistä.

Tarkastuksen kohteina ovat olleet sellaiset valtion virastot ja laitokset, joissa uusimuotoinen palkkausjärjestelmä on otettu käyttöön tai joissa sellaisen kehittäminen on ollut meneillään. Tarkastusaineisto on kerätty kyseisten virastojen ja laitosten piiristä.

Tarkastus suoritettiin vaiheittain, jolloin ensin lähetettiin tarkastuksen kohteille sähköpostikysely palkkausjärjestelmätyöskentelyn ajankohtaisen tilanteen selvittämiseksi. Toisessa vaiheessa otettiin otos virastoista, joissa uusimuotoinen palkkausjärjestelmä jo oli käytössä sekä virastoista, jotka olivat omaa järjestelmäänsä kehittämässä. Kyseisissä virastoissa haastateltiin sekä hallinnon että henkilöstön edustajia. Taustatietojen saamiseksi haastateltiin li-

säksi mm. Valtion työmarkkinalaitoksen sekä pääsopija-järjestöjen edustajia.

Tarkastus osoitti, että uudistuksen etenemisen ennakointi on ollut vaikeaa, uudistukseen on varauduttu huonosti ja uudistukseen käytettyjen voimavarojen käyttöä on seurattu puutteellisesti. Lisäksi uudistukselle asetetut tavoitteet ovat osittain olleet selkiintymättömiä.

Tarkastusvirasto pitää tärkeänä, että uudistukselle laaditaan toteuttamiskelpoinen aikataulu ja varataan riittävät resurssit, joiden käyttöä seurataan. Myös selkeiden tavoitteiden asettaminen uudistukselle tukisi työn etenemistä. Lisäksi on tärkeää, että uusien palkkausjärjestelmien käyttöön liittyy seuranta, jonka avulla saadaan tietoa järjestelmän edelleen kehittämistä varten. Kehittämistyötä tukee myös virastojen välinen vertailu.

Uudistuksen hyötynä on ollut esimies-alaiskeskustelujen vakiintuminen ja uudentyyppinen keskustelu työtehtävien sisällöstä sekä osin rekrytoinnin helpottuminen. Tarkastusvirasto pitää tärkeänä yhtenäisen virastokohtaisen arviointikulttuurin luomista sekä tulos- ja kehityskeskustelujen laatua. Tarkastusvirasto korostaa myös esimiestehtävissä olevien koulutuksen merkitystä, koska uusien palkkausjärjestelmien myötä esimiesten henkilöstöhallinnollinen tehtävä korostuu.

Uudistuksen esteinä ovat olleet epäluottamus ja epävarmuus sekä sitoutumattomuus uudistukseen ja resurssien vähäisyys. Yhteistyö, avoimuus ja sitoutuminen sekä koulutus, tiedotus ja riittävät resurssit ovat puolestaan edistäneet uudistusta.

Uuteen palkkausjärjestelmään siirtyminen on pääosin vaatinut lisärahoitusta. Useammalle vuodelle jakautuvien kustannusten ennakointi on ollut vaikeaa, mutta tilanne on selkeytynyt viime vuosina, kun siirtymäkauden tavoitetasojen sitovuudesta on keskusjärjestötasolla sovittu.

Valtion työmarkkinalaitoksen ohjausotteen intensiivisyys on vaihdellut pitkän kehittämistyön aikana. Näin mitattavassa toimintatapojen ja kulttuurin muutoksessa olisi kuitenkin alusta alkaen tarvittu syvempää yhteistyötä ja yhtenäistä suunnittelua. Jatkossa Valtion työmarkkinalaitoksen tulisikin aiempaa enemmän tukea palkkausjärjes-

telmän kehittämistyötä suositusten, koulutuksen ja tiedotuksen keinoin.

Koska sekä Valtion työmarkkinalaitos että keskustason palkansaajajärjestöt ovat sitoutuneet uudistuksen läpivientiin, tarkastusvirasto pitää tärkeänä, että uudistus toteutetaan aikataulun mukaisesti ja että samalla varmistetaan riittävä tiedotus uudistuksen ongelmista ja hyödyistä sekä hyödynnetään järjestelmään jo siirtyneiden virastojen kokemuksia.