

Mia Försti

PALKKANEUVOTTELUIDEN KEHITTÄMINEN KOKKOLAN KAUPUNGILLA

PALKKANEUVOTTELUIDEN KEHITTÄMINEN KOKKOLAN KAUPUNGILLA

Mia Försti
Opinnäytetyö
Syksy 2014
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä: Mia Försti

Opinnäytetyön nimi: Palkkaneuvotteluiden kehittäminen Kokkolan kaupungilla

Työn ohjaaja: Jaana Kuusipalo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2014

Sivumäärä: 69 + 20 liitesivua

Osa Kunnallisten virka- ja työehtosopimusten palkankorotuksista jaetaan paikallisina järjestelyinä kunnissa. Järjestelyerät ovat osa työmarkkinakeskusjärjestöjen neuvottelemista palkankorotuksista. Kunnallinen viranomaisen ja pääsopijajärjestöjen edustajat neuvottelevat paikallisten järjestelyerien käyttämisestä. Opinnäytetyö tehtiin kehittämistehtävänä Kokkolan kaupungille ja sen tarkoituksena oli kehittää palkkaneuvotteluiden kulkua Kokkolan kaupungilla.

Palkkaneuvotteluiden kulkuun oli tarpeen kehittää selkeät säännöt, toimintatavat ja aikataulus. Kokkolan kaupungin toimialojen palkkaneuvotteluprosessin käytännöissä oli ollut kirjavuutta ja useimmiten neuvottelut oli pidetty turhan myöhään palkankorotusten ajankohtiin nähden. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Kokkolan kaupungin palkkaneuvotteluiden käytänteiden nykytilaa, etsiä niistä kehittämistä vaativia kohteita ja muodostaa palkkaneuvotteluiden kulkuun tavoitella tekemällä selkeät ohjeet ja aikataulus palkkaneuvotteluiden kulkuun neuvotteluihin osallistuville henkilöille.

Tutkimusmenetelmänä kehittämistyössä käytettiin laadullista tutkimusta. Siinä ideana on ymmärtää, tulkita ja luoda kuvaava malli tutkittavalle asialle. Lähestymistapana käytettiin sekä toimintatutkimusta että konstruktivistista tutkimusta. Toimintatutkimusta käytettäessä pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta ihmisten toiminnassa. Konstruktivistista tutkimusta käytettäessä luodaan uusi konkreettinen tuotos tai suunnitelma. Kehittämistyön teoriaosuudessa käytiin läpi yleisesti neuvotteluiden luonnetta ja tapahtumien kulkua, ja näihin tietoihin peilaten lähdettiin miettimään Kokkolan kaupungin palkkaneuvotteluiden kehittämistarpeita. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin havainnointia, yksilö- sekä ryhmähaastatteluja ja sähköpostitkyselyä.

Tuotoksena opinnäytetyössä syntyi prosessikartta sekä ohjevihkonen palkkaneuvotteluprosessin läpiviemiseen. Ohjeista löytyvät aikataulus, toimijat sekä heidän tehtävänsä, avainkäsitteiden määrittely ja linkit esitetyihin päätöslomakkeisiin. Aikataulujen toimimattomuus koettiin suurimmaksi ongelmaksi palkkaneuvotteluprosessissa. Aikataulutusta parantamalla saavutetaan parannuksia niin valmisteluun, itse neuvotteluihin kuin myös jälkitoimenpiteisiin. Jatkotoimenpiteiksi kehittämistyön ulkopuolelle jää palkkaneuvotteluprosessiin osallistuvien henkilöiden koulutus. Tarpeelliseksi koettiin, että jo päivitetyn työn vaativuuden arviointijärjestelmän lisäksi tulisi henkilökohtaisen lisän arviointijärjestelmä päivittää ja ottaa laajemmin käyttöön Kokkolan kaupungin eri toimialoilla.

Asiasanat: neuvotteluprosessi, palkkausjärjestelmä, palkitseminen, paikallinen järjestelyerä, tehtäväkohtainen palkka, henkilökohtainen lisä

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Entrepreneurship and Business Competence

Author: Mia Försti

Title of thesis: Developing salary negotiations in Kokkola city

Supervisor: Jaana Kuusipalo

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2014 Number of pages: 69 + 20

A part of collective salary increases in municipalities are shared according to local arrangement. Local agreement means that the municipal authority negotiates with the bargaining representatives to decide how the part allocated for local arrangement is divided among personnel. This thesis was a development task for the city of Kokkola and its purpose was to improve the course of wage negotiations conducted by the city of Kokkola.

There has been a variety of different practices in conducting salary negotiation practices, and in most cases negotiations were held too late considering the predefined dates of salary increases. To ensure fluent salary negotiations, it was necessary to develop clear rules, procedures and scheduling. The aim of this thesis was to explore the current state of salary negotiation practices, look for issues that require development, and by making clear instructions and scheduling for wage negotiations enable a clear course of the negotiations for persons involved in them.

The used research method was qualitative research. The idea of qualitative research is to understand, interpret, and create a descriptive model of the matter under research. Both action research and constructive research were used as approaches. Action research is used to help solve practical problems and to simultaneously bring up changes in people's actions. Constructive research is used to create a new concrete product or plan. In the theoretical part of this thesis the nature of the salary negotiations and the course of events were studied in general, and these data then mirrored to the possible development needs of Kokkola city salary negotiation practices. The selected research methods were observation, individual and group interviews, and e-mail queries.

The result of this thesis was a process map and an instruction booklet to guide the negotiators through the wage bargaining process. The instructions found in those materials include scheduling, different negotiation parties and their duties, definitions of the key concepts, and links to the pre-filled forms used in decision making. Scheduling problems were seen as the biggest problem in the wage bargaining process. By improving the scheduling of the negotiations, improvements are achieved both in the preparation of the negotiations, as well as in the post-measures. The follow-up action not included this thesis is the training of the personnel participating in the wage bargaining process. It was also found necessary, in addition to the already up-to-date job complexity assessment system, to update and start implementing assessment system used in determining the employees' personal salary share more widely in the City of Kokkola.

Keywords: process of negotiation, salary, reward, locally agreed salary, task-specific salary, personal bonus

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	3
ABSTRACT.....	4
1 JOHDANTO	7
2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN KUVAUS.....	9
2.1 Kehittämistehtävän lähtökohdat ja tavoitteet.....	9
2.2 Toimeksiantajan esittely – Kokkolan kaupunki.....	10
2.3 Merkitys kohdeorganisaatiolle.....	13
2.4 Kehittämistehtävän rajaukset, tutkimusongelma ja lähestymistavat.....	14
2.4.1 Toimintatutkimus.....	15
2.4.2 Konstruktiivinen tutkimus	18
3 PALKKAUS JA PALKITSEMINEN.....	21
3.1 Palkkausjärjestelmä	21
3.1.1 Tehtäväkohtainen palkka	23
3.1.2 Henkilökohtainen lisä	24
3.2 Tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmä	25
3.3 Palkitsemisjärjestelmä	26
3.4 Yleiskorotukset.....	27
3.5 Paikallinen järjestelyerä	27
4 NEUVOTTELUT	30
4.1 Neuvottelun taustatekijöitä	30
4.2 Neuvottelijan viestintätaidot ja tavoitteet	30
4.3 Neuvottelun tarkoitus ja luonne.....	34
4.3.1 Neuvotteluun valmistautuminen	34
4.3.2 Ulkoiset olosuhteet.....	35
4.4 Neuvottelun kulku	36

4.4.1	Neuvottelun aloitus	37
4.4.2	Varsinainen neuvottelu.....	37
4.4.3	Neuvottelutaktiikka.....	38
4.4.4	Päätöksen tekeminen	39
4.4.5	Neuvottelun jälkihoito.....	40
5	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTTAMINEN	43
5.1	Havainnointi.....	43
5.2	Sähköpostikyselyt.....	45
5.3	Yksilöhaastattelut.....	48
5.4	Ryhmäkeskustelu.....	53
5.5	Tulosten yhteenveto.....	55
6	PALKKANEUVOTTELUT KOKKOLAN KAUPUNGILLA	57
6.1	Neuvotteluiden osapuolet	57
6.2	Neuvotteluiden kulku.....	58
6.2.1	Nykytila	58
6.2.2	Kehittämiskohteet	59
6.3	Palkkaneuvotteluiden kehittäminen.....	60
6.3.1	Aikataulutus	60
6.3.2	Ohjeet palkkaneuvotteluiden kulkuun.....	61
6.3.3	Jatkotoimenpiteet.....	61
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	62
	LÄHTEET.....	66
	LIITTEET	69

1 JOHDANTO

Kunnallisissa virka- ja työehtosopimuksissa nykysuuntauksena on järjestelyerien jakaminen paikallisesti kunnissa. Järjestelyerät ovat osa työmarkkinakeskusjärjestöjen neuvottelemista palkankorotuksista. Kunnallinen viranomainen ja pääsopijajärjestöjen edustajat (myöhemmin käytetään myös nimitystä ammattijärjestöjen edustajat) neuvottelevat paikallisten järjestelyerien käyttämisestä. Tämä suuntaus on ollut käytössä vain osassa palkankorotuksista, joten täysin toimivia käytäntöjä neuvotteluihin paikallistasolla ei vielä ole muodostunut. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää palkkaneuvotteluiden kulkua Kokkolan kaupungilla. Palkkaneuvotteluiden kulkuun olisi tarpeen muodostaa selkeät säännöt, toimintatavat ja aikataulutus. Tällä hetkellä käytännössä on kirjavuutta ja useimmiten neuvottelut pidetään lisäksi turhan myöhään palkankorotusten ajankohtiin nähden.

Neuvottelu on prosessinomainen tapahtumasarja, johon erilaiset vaiheet vaikuttavat olennaisesti. Neuvotteluja voidaan käydä kahden kesken asiakkaan kanssa, työyhteisössä sisäisenä palaverina tai jopa kansainvälisenä sopimusneuvotteluna. Tapahtuman luonteesta riippumatta neuvotteluun sisältyy tiettyjen prosessin osien ja yleisten menettelytapojen hallinta. Perusrakenne on kaikissa neuvotteluissa samankaltainen ja neuvotteluprosessin eri vaiheiden menettelyjen ja pelisääntöjen hallinta edistää neuvottelun onnistumista. Toki neuvottelun laatu määrää kuinka vaativaa soveltaminen on. Neuvottelu on tapahtumasarja, joka alkaa neuvottelutarpeen havaitsemisesta, valmistautumisesta neuvotteluun, neuvottelun hoitamisesta päättyen neuvottelun jälkihoidon saakka. (Kansanen 2002, 45.)

Kehittämistyön teoriaosuudessa käydään läpi yleisesti neuvotteluiden luonnetta ja tapahtumien kulkua ja näihin tietoihin peilaten lähdetään miettimään Kokkolan kaupungin palkkaneuvotteluiden kehittämistarpeita. Aluksi käydään läpi palkkaneuvotteluiden nykytila. Osallistuin havainnoijana tammi-helmikuussa 2013 pidettäviin palkkaneuvotteluihin 1.2.2013 voimaan tulleiden paikallisten järjestelyerien jakamisesta. Näiden neuvotteluiden pohjalta sekä osanottajia haastatteleamalla kartoitettiin palkkaneuvotteluiden nykytila. Kehittämissuhteiksi varten teetettiin sähköpostikysely neuvotteluihin osallistuville henkilöille sekä palkkasihteereille, jotka laittavat päätösten mukaiset korotukset työntekijöille maksuun. Esimiehille (toimialojen edustajat), ammattijärjestöjen edustajille, henkilöstöhallinnon edustajille sekä palkkasihteereille teetettiin omat kyselyt. Lisäksi tehtiin

muutamia syventäviä yksilöhaastatteluja jokaisesta ryhmästä. Tulokset koottiin yhteen ja näiden pohjalta kerättiin palkkaneuvotteluiden kehittämiskohteet ja rakennettiin tavoitetila, jota kohti pyrittiä. Konkreettinen tuotos tehtiin laatimalla ohjeet ja aikataulut palkkaneuvotteluiden kulkuun Kokkolan kaupungilla. Palkkaneuvotteluihin osallistuvien henkilöiden opastus ohjeiden mukaiseen toimintaan jää kehittämistehtävän ulkopuolelle aikataulullisista syistä. Koulutus järjestetään myöhemmin, kun se tulee ajankohtaiseksi seuraavien paikallisten järjestelyerien jakamisen myötä.

2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN KUVAUS

2.1 Kehittämistehtävän lähtökohdat ja tavoitteet

Lähes kaksikymmentä vuotta sitten toteutettiin ensimmäinen nykymuotoinen paikallinen järjestelyerä teknisten sopimuksessa. Kuitenkin vasta vuonna 2007 otettiin opetuslalle viimeisenä käyttöön paikallisen järjestelyerän jako osana palkankorotusten jakoa. Kunnallinen viranomaisen ja pääsopijajärjestöjen edustajat neuvottelevat paikallisten järjestelyerien käyttämisestä. Neuvotteluissa pyritään antamaan henkilöstölle tosiasiallinen vaikutusmahdollisuus ja niissä pyritään mahdollisuuksien mukaan yksimielisyyteen kuulemalla tasapuolisesti molempia neuvotteluosapuolia. Jollei järjestelyerien jakamisesta päästä yksimielisyyteen, on kunnan toimivaltaisella viranomaisella oikeus yksipuolisesti päättää paikallisen järjestelyerän käytöstä tehtäväkohtaisten palkkojen korotuksiin ja henkilökohtaisiin lisiin tai johonkin muihin vastaavanlaisiin korotuksiin. (KT Kuntatyönantajat 2012, 11.) Paikallisen sopimisen toimivuudesta kertoo hyvin se, että valtaosassa kunnista päätökset järjestelyerien käyttämisestä ovat perustuneet työnantajan ja palkansaajajärjestöjen yhteisymmärrykseen ja vain harvoin työnantaja on yksipuolisesti päättänyt järjestelyerien käytöstä (KT Kuntatyönantajat 2013, 70).

Kokkolan kaupungilla ei ole omia ohjeita palkkaneuvotteluiden läpiviemiseen. Neuvotteluja on ollut paikallisten järjestelyerien jakamisesta melko harvoin, sillä järjestelyeriä ei ole ollut jaettavissa läheskään joka kerta, kun palkankorotuksia on tullut. Harvoin toteutetut neuvottelut ovat ehkä osasy siihen, että Kokkolan kaupungilla ei ole muodostunut toimivia käytäntöjä palkkaneuvotteluiden kulkuun. Koska jokainen toimiala neuvottelee omista järjestelyerien kohdentamisista, esiintyy käytännöissä kirjavuutta. Selkeiden ohjeistusten ja aikataulutusten puuttuessa, suurin ongelma on siinä, että neuvottelut pidetään yleensä aikataulullisesti myöhässä ja näin ollen myös palkankorotusten maksuunpanot viivästyvät. Kehittämistyön tavoitteena on tutkia Kokkolan kaupungin palkkaneuvotteluiden käytänteiden nykytilaa, etsiä niistä kehittämistä vaativia kohteita ja muodostaa palkkaneuvotteluiden kulkuun tavoitetila tekemällä selkeät ohjeet ja aikataulut palkkaneuvotteluiden kulkuun neuvotteluihin osallistuville henkilöille. Ohjeet tallennetaan sähköiseen muotoon ja lähetetään sähköpostilla neuvotteluihin osallistuville henkilöille sekä laitetaan kaikkien Kokkolan kaupungin työntekijöiden nähtäville sisäiseen Intranettiin.

2.2 Toimeksiantajan esittely – Kokkolan kaupunki

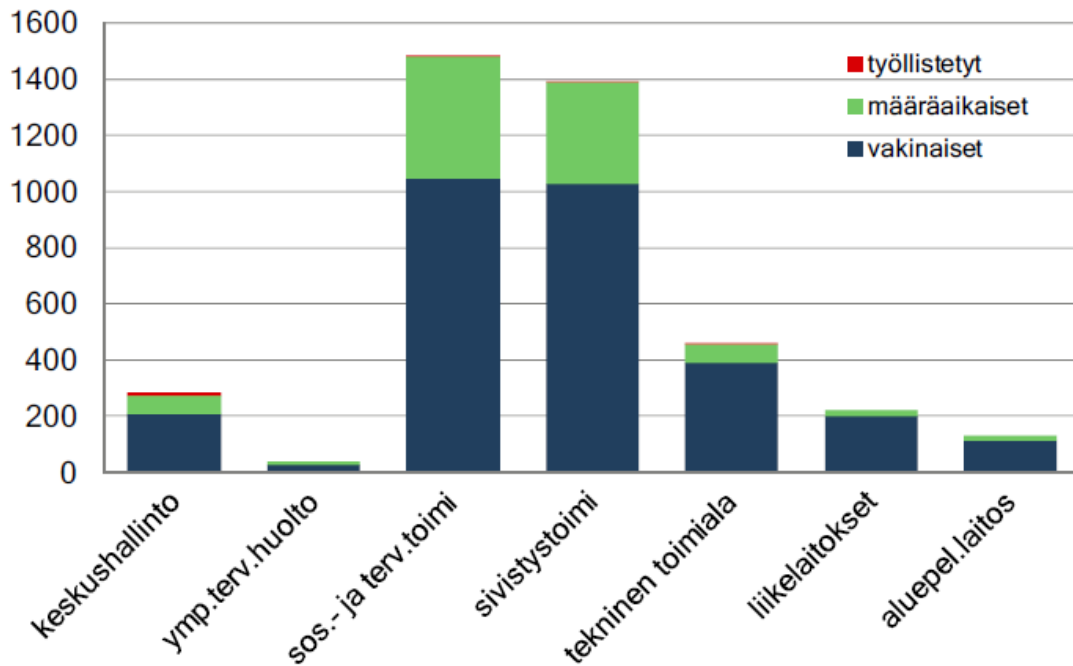
Kokkola sijaitsee Keski-Pohjanmaalla, Pohjanlahden rannalla. Kokkolan naapurikuntia ovat Halsua, Kalajoki, Kannus, Kaustinen, Kruunupyy, Lestijärvi, Luoto sekä Toholampi. Kaupungin kokonaispinta-ala on 2 731 neliökilometriä ja se on perustettu vuonna 1620. Nykyään Kokkola on Keski-Pohjanmaan maakunnan taloudellinen, hallinnollinen ja sivistyksellinen keskus. Kunta laajentui viimeksi vuonna 2009, kun Kälviä, Lohtaja ja Ullava liittyivät siihen kuntaliitoksella. Kokkolan kaupungin asukasluku on 47 031 (1.1.2014) ja äidinkieleltään heistä on ruotsinkielisiä 13,4 %. Kokkolan väestömäärä on viime vuosina kehittynyt positiiviseen suuntaan ja väestön ikärakenne on melko hyvä. Koko maahan verrattuna Kokkolassa lasten ja nuorten osuus asukkaista on suurempi ja ikäihmisten osuus pienempi. (Kokkolan kaupunki 2014a, hakupäivä 4.5.2014.)

Kokkolan elinkeinoelämän perustana on kansainvälinen suurteollisuus. Keskeisessä asemassa on kemianteollisuus ja sitä soveltava teollisuus. Meren läheisyys on edesauttanut sitä, että Kokkolalla on vahvat kaupan ja logistiikan perinteet. Kokkolan satama on yksi Pohjanlahden merkittävimmistä satamista. Lisäksi erinomaiset liikenneyhteydet maanteitse, rautateitse, meritse ja lentäen sekä Pohjoismaiden suurin epäorgaanisen kemian keskittymä ovat perustana teknologisesti korkealle kehittyneelle ja kansainvälisesti menestyneelle, monipuoliselle yritystoiminnalle. Suurteollisuus työllistääkin Kokkolassa toiseksi eniten Kokkolan kaupungin jälkeen. (Kokkolan kaupunki 2014a, hakupäivä 4.5.2014.) Alueen monipuolinen koulutustarjonta tuottaa osaavia ja kaksikielisiä työntekijöitä yritysten käyttöön. Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymässä voi laajalaisesti suorittaa ammatillisia perustutkintoja sekä ammattitutkintoja. Centria ammattikorkeakoulu ja Kokkolan yliopistokeskus Chydenia tarjoavat taas monen alan korkeatasoista opetusta aina tohtorin tutkintoon saakka. (Kokkolan kaupunki 2014a, hakupäivä 4.5.2014.)

Kokkolan kaupunki organisaationa suorittaa kunnalle säädettyjä tehtäviä. Kunnat järjestävät kuntalaisille laissa säädettyt peruspalvelut. Tärkeimpiä peruspalveluista ovat sosiaali- ja terveydenhuolto, opetus- ja sivistystoimi sekä ympäristö ja tekninen infrastruktuuri. Peruspalveluilla kunta tarjoaa kuntalaisille edellytykset arjen elämiseen, hyvinvointiin ja perusturvallisuuteen. (Suomi.fi 2012, hakupäivä 4.5.2014.) Kokkolan kaupunki on merkittävä työnantaja Kokkolan seudulla. Sen palveluksessa on noin 4 000 työntekijää. Henkilöstöön kuuluu niin hallinnon, taloushallinnon, kasvatuksen ja opetuksen, tekniikan, sosiaali- ja terveysalan kuin kulttuurialankin ammattilaisia.

(Kokkolan kaupunki, intra 2014, hakupäivä 4.5.2014.) Kuviosta 1 näkyy Kokkolan kaupungin työntekijöiden määrät hallintokunnittain 31.12.2013.

Palvelussuhteiden määrä hallintokunnittain

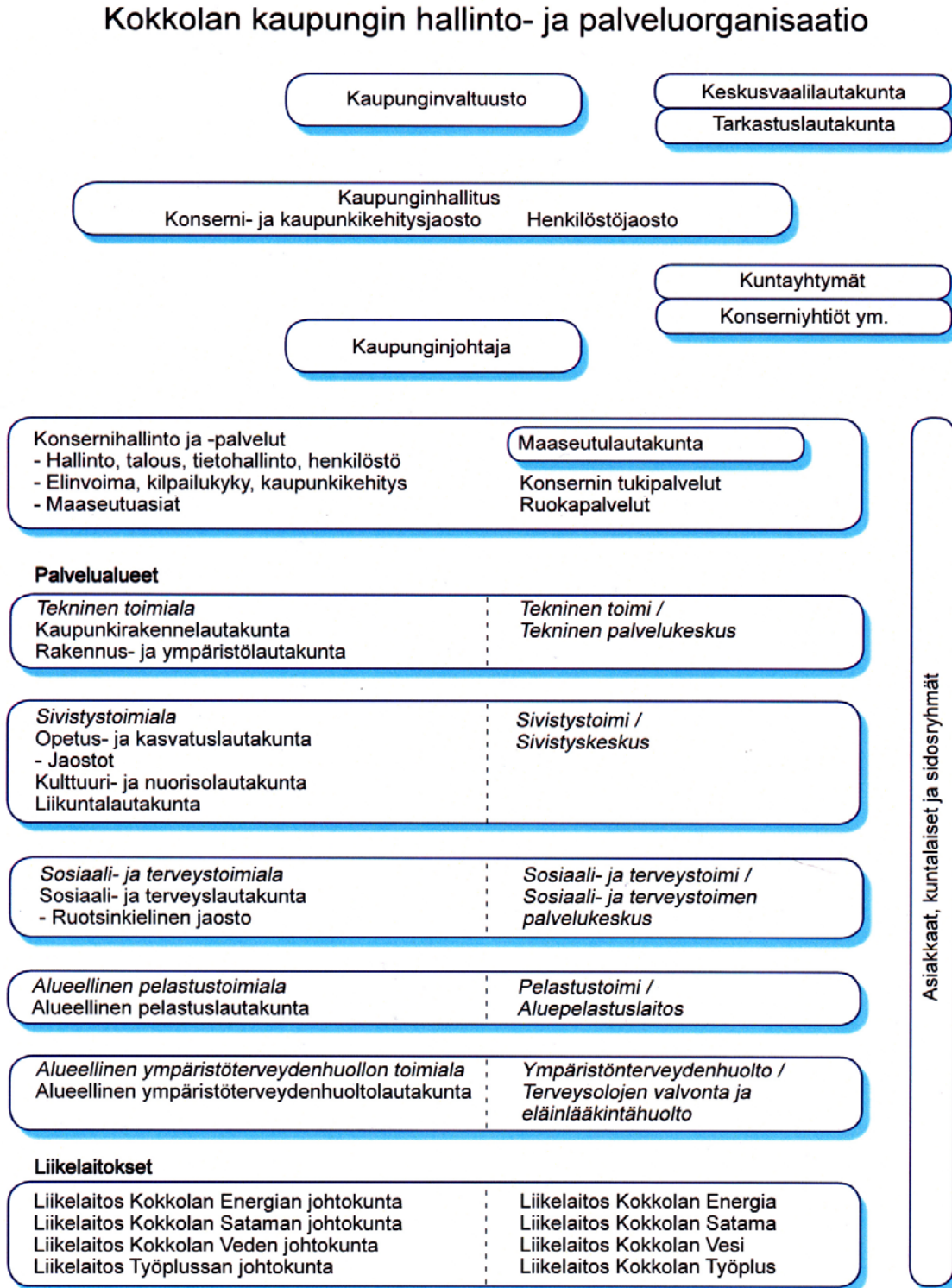


KUVIO 1. Palvelussuhteiden määrä Kokkolan kaupungilla (Kokkolan kaupunki 2014f, hakupäivä 24.8.2014)

Kokkolan kaupungin hallinto ja päätöksenteko

Kokkolan kaupungin kuntakonsernin muodostavat kaupunkiorganisaatio liikelaitoksineen sekä tytäryhteisöt, osakkuusyhteisöt ja kuntayhtymät (Kokkolan kaupunki 2014d, hakupäivä 7.5.2014). Kokkolan kaupungin ylintä päätösvaltaa käyttää kaupunginvaltuusto ja näin ollen se vastaa kaupungin toiminnasta ja taloudesta. Kaupunginvaltuusto päättää myös kaupungin strategisista linjauksista sekä talouden ja rahoituksen perusteista. Kaupunginhallitus johtaa kaupungin hallintoa ja taloutta sekä vastaa sen toiminnan tuloksellisuudesta ja edunvalvonnasta. Kaupunginhallitus johtaa kaupunkikonsernia ja vastaa kaupunginvaltuuston päätösten valmistelusta, täytäntöönpanosta ja laillisuuden valvonnasta. Lisäksi kaupunginhallitus ohjaa lautakuntien ja virastojen toimintaa sekä seuraa ja valvoo asetettujen tavoitteiden toteutumista. Kaupunkikonsernin strateginen johtaminen kuuluu kaupunginjohtajalle. Hän johtaa, valvoo ja kehittää kaupungin hallintoa ja taloutta. Lisäksi hän valvoo kaupunginhallitukselle esiteltävien asioiden valmistelua sekä esitte-

lee asiat kaupunginhallitukselle. (Kokkolan kaupunki 2014e, hakupäivä 7.5.2014.) Kuviossa 2 esitellään Kokkolan kaupungin hallinto- ja palveluorganisaatio.



KUVIO 2. Kokkolan kaupungin hallinto ja palveluorganisaatio (Kokkolan kaupunki 2014d, hakupäivä 7.5.2014)

Kokkolan kaupungin strategia ja visio

Kokkolan kaupungin strategiassa määritellään kaupunginvaltuuston tahto siitä, mihin suuntaan ja millä keinoin kaupunkia halutaan kehittää. Strategia luo suuntaviivat oman toiminnan kehittämiseksi, mutta lisäksi se viestii kaupungin tavoitteista ja toimintatavoista koko kuntakonsernille, sidosryhmille ja muille toimintaympäristön toimijoille. Strategia jakaantuu neljään näkökulmaan: elinvoimainen ja kilpailukykyinen kaupunki, hyvinvoiva kuntalainen, palvelujen järjestäminen ja konserniohjaus sekä talous, osaaminen ja henkilöstö. Strategiatyön osana on määritelty myös kaupungin visio vuoteen 2025: "Kokkolassa parasta aikaa. Elinvoimainen, merellinen ja kaksikielinen Kokkola tarjoaa asukaslähtöiset palvelut ja viihtyisän elinympäristön. Kaupungin menestys perustuu kansainvälisyyteen, korkealuokkaiseen osaamiseen, kulttuuriin, logistiikkaan ja monipuoliseen elinkeinotoimintaan – kärkenään kemia." (Kokkolan kaupunki 2014b, hakupäivä 4.5.2014.)

Kokkolan kaupungin henkilöstöhallinto

Henkilöstöhallinto edustaa Kokkolan kaupunkia työnantajana. Se kehittää ja koordinoi kaupungin työnantajapolitiikkaa ja henkilöstöstrategiaa sekä ohjaa henkilöstöressurssien johtamista ja käyttöä. Henkilöstöhallinto hoitaa omalta osaltaan erilaisten lakien, kuten tasa-arvolain sekä työsuojelulain työnantajalle asettamia velvoitteita. Se edistää Kokkolan kaupungin henkilöstön työhyvinvointia tarjoamalla koulutusta sisäisen viestinnän, johtamisen ja työyhteisötaitojen kehittämiseen. Lisäksi se tarjoaa henkilöstöetuksien ja työterveyshuollon palveluita sekä huolehtii työllistämisen edistämisestä Kokkolan kaupungin organisaatiossa. Henkilöstöhallinnosta saa apua myös henkilöstön uudelleensijoittamisessa. Henkilöstöhallinnon alaisuuteen kuuluu palkkahallinto, joka huolehtii Kokkolan kaupungin henkilöstön lisäksi useiden kaupungin liikelaitosten palkkahallinnon asiat. (Kokkolan kaupunki 2014c, hakupäivä 4.5.2014.) Henkilöstöhallinnon toimintaan kuuluu myös palkkaneuvotteluiden hallinnointi. Henkilöstöjohtaja ja palvelussuhdepäällikkö osallistuvat kaikkien toimialojen palkkaneuvotteluihin. He kutsuvat neuvottelun osallistujat koolle, järjestävät neuvottelutilat ja tarjoilut, laskevat järjestelyerinä jaettavat summat toimialoittain ja ohjeistavat palkkaneuvottelujen kulkua. Henkilöstöjohtaja toimii neuvotteluissa puheenjohtajana ja palvelussuhdepäällikkö sihteerinä.

2.3 Merkitys kohdeorganisaatiolle

Kehittämistehtävän merkitys Kokkolan kaupungille on suuri. Jokapäiväiseen työskentelyyn se ei paljoa vaikuta, mutta palkankorotukset ovat merkittävä ja työllistävä asia, joten niiden ollessa

ajankohtaisia, on kehittämistyöllä suuri merkitys. Selkeiden ohjeiden ja aikataulutusten avulla palkkaneuvottelut saadaan toivon mukaan kulkemaan aikataulullisesti oikeaan aikaan ja neuvotteluprosessit saadaan toimimaan joustavasti ja moitteettomasti. Kehittämiskohteiden toteutuessa palkkaneuvotteluprosessiin osallistuvien henkilöiden lisäksi suuren hyödyn saavat kaupungin työntekijät, koska he saavat silloin palkankorotukset palkkaansa ajallaan. Tällä hetkellä he ovat joutuneet pahimmillaan odottamaan vuoden ennen kuin korotukset tulevat maksuun ja se on täysin kohtuutonta. Myös palkkasihteereiden työt helpottuisivat huomattavasti jos he saisivat paikallisten järjestelyerien kohdentamisista päätökset ajallaan. He voisivat vain korottaa palkat oikeiksi, eikä heidän tarvitsisi laskea korotuksia takautuvasti jopa vuoden ajalta. Ajallaan maksettavat palkankorotukset vaikuttavat myös useiden erilaisten palkkatilastojen ja raporttien luotettavuuteen.

2.4 Kehittämistehtävän rajaukset, tutkimusongelma ja lähestymistavat

Kehittämistehtävä rajataan Kokkolan kaupungin palkkaneuvotteluiden kehittämiseen. Palkkaneuvotteluprosessin nykytilaa on tutkittu havainnoimalla neuvotteluita, jotka pidettiin 1.2.2013 voimaantulleiden järjestelyerien jakamisesta. Yksilö- ja ryhmähaastattelujen sekä sähköpostikyselyiden avulla selvitetään neuvotteluprosessin kehittämistarpeita ja näiden tulosten pohjalta lähdetään tekemään ohjetta ja aikataulutusta palkkaneuvotteluiden kulkuun. Yleisenä ongelmana on etukäteen tiedossa jo se, että palkkaneuvottelut pidetään aikataulullisesti liian myöhään. Lisäksi toimialojen välillä esiintyy käytännössä kirjavuutta. Tämä tiedetään siksi, että olen itse töissä palkkahallinnossa ja olen seurannut palkkaneuvotteluiden kulkua odottaen päätösten saapumista. Neuvotteluihin osallistuvien henkilöiden koulutus jää kehittämistyön ulkopuolelle aikataulullisista syistä. Koulutus pidetään, kun paikallisia järjestelyeriä jaetaan Kunnallisessa virka- ja työehtosopimuksessa seuraavan kerran. Tutkimusongelmana kehittämistyössä voidaan pitää palkkaneuvotteluprosessin ongelmakohtien löytämistä sekä ratkaisuehdotusten kehittämistä niihin. Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tutkimusta. Siinä ideana on ymmärtää, tulkita ja luoda kuvaava malli tutkittavalle asialle. Lähestymistapana käytetään sekä toimintatutkimusta että konstruktivistista tutkimusta.

2.4.1 Toimintatutkimus

Kun lähestymistapana käytetään toimintatutkimusta, pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja samalla saamaan aikaan muutosta ihmisten tai organisaation toiminnassa. Toimintatutkimuksessa pyritään muuttamaan toimintatilanteita ja -tapoja, siinä ollaan kiinnostuneita siitä miten asioiden kuuluisi olla, eikä vain siitä miten ne nyt ovat. Se on siis vahvasti käytäntöön suuntautuvaa ja ongelmakeskeistä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58.) Toimintatutkimuksessa ajatellaankin, että kun todellisuutta yritetään muuttaa, alkaa siitä löytymään jotakin uutta. Käytänteistä saattaa löytyä esimerkiksi tiedostamattomia toimintatapoja, perinteitä tai jopa vallankäyttöä. Sosiaalisella toiminnalla kun on tapana muuttua rutiineiksi ja käytänteiksi. Aina ei kuitenkaan ole hyvä toimia niin kuin on vain totuttu toimimaan, koska tilanteiden ja ympäristön muuttuessa käytännöt eivät olekaan enää tarkoituksenmukaisia. Toimintaympäristön muuttuessa on käytänteidenkin hyvä muuttua. (Heikkinen 2006, 28-29.)

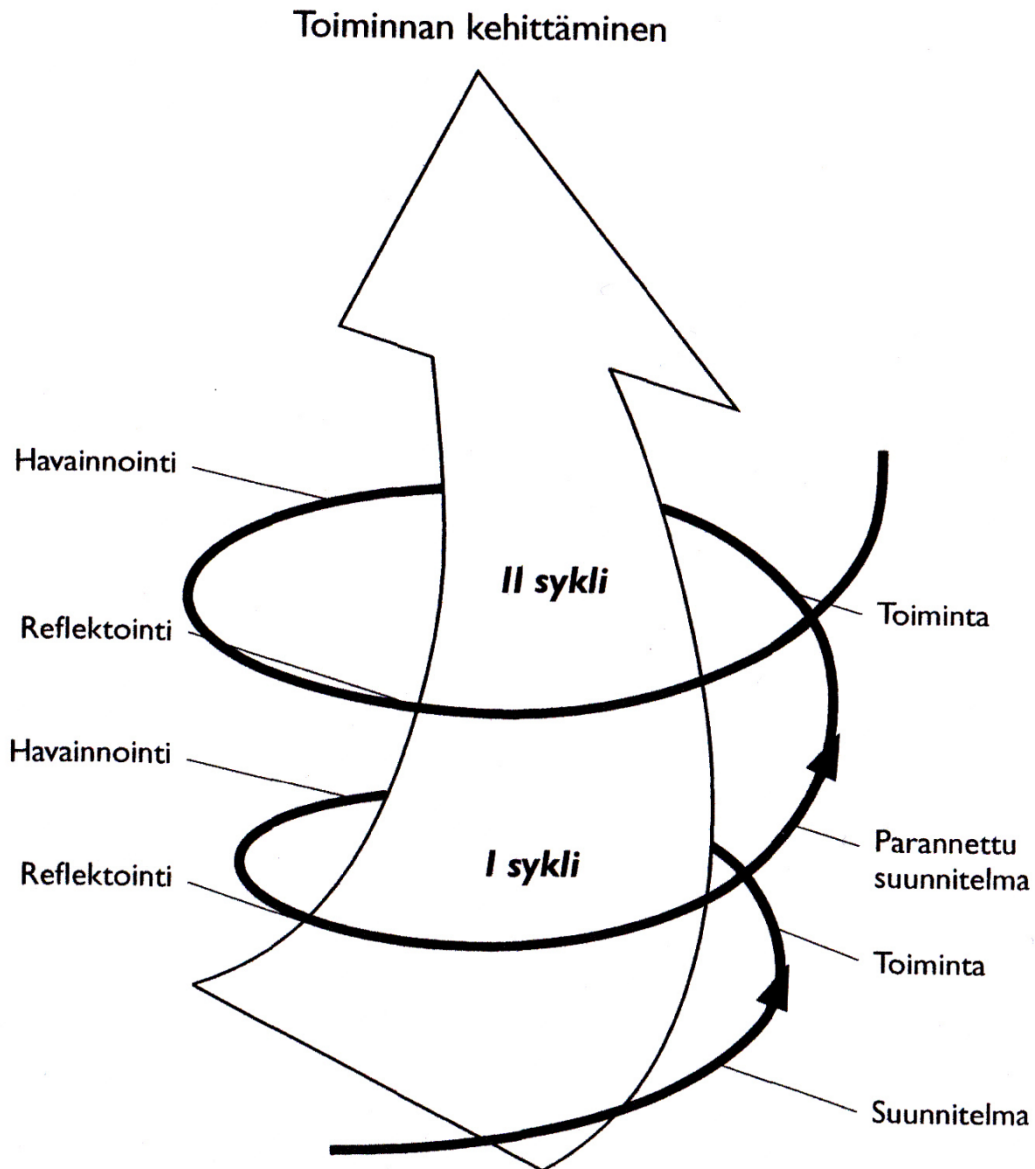
Toimintatutkimus on osallistavaa. Tutkimuksen kaikissa vaiheissa, suunnittelussa, aineiston keruussa sekä tulkintojen ja päätelmien teossa, mukana ovat aktiivisesti yhteisön työntekijät. Tutkimuksessa ja kehittämisessä on siis itse tutkijan tai kehittäjän lisäksi mukana joukko ihmisiä, jotka yhdessä vievät prosessia eteenpäin. Tutkittavien ja tutkijan tiivis yhteistyö tuo tutkimushankkeeseen läpinäkyvyyttä. (Heikkinen 2006, 32-33.) Tällainen osallistava kehittämismenetelmä tuo useita etuja kehittäjälle. Useamman ihmisen ideat ja pohdinnat tuovat yleensä parempia ratkaisuja kehittämiskohteisiin kuin vain yhden ihmisen toiminta. Kehittämiskohteen parissa työskentelevät ihmiset ovat sitä paitsi parhaita asiantuntijoita toiminnassaan. Tutkijan teoreettinen osaaminen ja ulkopuolisen näkökulma ovat tärkeitä, mutta työyhteisön mukana olo ratkaisun löytämisessä helpottaa uusien toimintatapojen ottamista käytäntöön organisaatiossa. (Ojasalo ym. 2009, 59.) Asiakasta kannattaa siis kuunnella, sillä asiakkaalla saattaa olla käytännön teorioita, joita voidaan hyödyntää ongelman ratkaisemisessa (Järvinen & Järvinen 2011, 130).

Toimintatutkimus soveltuu omaan kehittämistyöhöni hyvin. Palkkaneuvotteluiden kulussa on ollut toimimattomuutta ja pyrinkin vaikuttamaan ihmisten toimintaan kehittämällä yhdenmukaisia ohjeistuksia. Esimiehet ja ammattijärjestöjen edustajat ovat ammattilaisia työssään ja hyödynnänkin heidän tietojaan ja taitojaan palkkaneuvotteluiden kehittämisessä. Uskon, että he ottavat ohjeistukset myös paremmin käyttöön, kun he ovat itse saaneet vaikuttaa kehittämiseen. Myös palkkasihteereiden mukana olo tuo arvokasta tietoa kehittämistehtävään, sillä he ovat niitä, jotka käy-

tännössä tekevät työn mikä palkkaneuvotteluiden päätöksistä syntyy ja heiltä varmasti löytyy hyviä ehdotuksia palkkaneuvotteluprosessin parantamiseen.

Toimintatutkimus soveltuu erinomaisesti tutkimukselliseen kehittämistyöhön organisaatiossa, sillä sen avulla pyritään uudenlaisen toiminnan ja työn ymmärtämiseen sekä kehittämiseen. Teoreettinen tutkimus ja käytännön toiminta ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään, joten tutkimus- ja kehittämistuloksia on mahdollista helposti hyödyntää käytännön työelämässä. (Ojasalo ym. 2009, 59-60.) Toimintatutkimuksen alussa määritellään kehittämisen kohde ja asetetaan työlle tavoite. Ensinnäkin tutustutaan aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja samantyyppisiin tutkimusaineistoihin. Varsinainen työ on hakemista ja kokeilemista, millaisia käytännön mahdollisuuksia päämäärien etenemiseksi on. Saatu aineisto analysoidaan aina, tehtyjä asioita arvioidaan, päämääriä tarkennetaan ja tehdään käytännön kokeiluja. Toimintatutkimuksessa osallistujat ovat tasavertaisia ja he ovat vastuullisia toiminnastaan sekä itselleen että kaikille ryhmän jäsenille. Tällaisen lähestymistavan käyttö kehittämisessä vie yleensä pitkästikin aikaa, sillä toiminta etenee jatkuvana spiraalimaisena suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja arvioinnin kehänä. (Ojasalo ym. 2009, 60.) Kehittämisen lähtökohta muodostaa jo ensimmäisen kehän. Kaikissa kehän kiertävissä toimintavaiheissa koetellaan kehittämistoiminnan perusteluja, organisointia, toteutusta ja arviointia. Uudet kehät siis täydentävät edellisiä kehiä. (Toikko & Rantanen 2009, 67.)

Yksi kehittämishanke saattaa johtaa johonkin toiseen kehittämishankkeeseen. Toimintatutkimusta voisikin kuvailla pyörteeksi, joka herättää jatkuvasti uusia kehittämisideoita. Kurt Lewin on kehittänyt mallin toimintatutkimuksen kehästä. Sen jälkeen ovat useat tutkijat kehittäneet sitä edelleen. Spiraaliksiin kutsuttu kehämalli kuvaa ymmärtämisen vähittäistä etenemistä. Kehittämistyöntekijälle avautuu työn aikana uusia ulottuvuuksia ja näkökantoja. Mallia on kritisoitu sen kaavamaisuudesta ja siitä, että se ei täysin kuvaa sosiaalisen toiminnan ennakoimattomuutta ja monimutkaisuutta. Malli kuvaa tutkimusprosessin vaiheet pelkistetyksi ja vaiheittaisesti. Todellisuudessa suunnittelu, toiminta ja arviointi kuitenkin lomittuvat, eikä niitä voi selkeästi erottaa toisistaan. Kuviossa 3 esitellään toimintatutkimuksen spiraalimalli. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006, 80.)



KUVIO 3. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen ym. 2006, 81)

Opinnäytetyöhöni joudun ottamaan vain osan koko kehittämistyöstä aikarajojen vuoksi. Työnantajani sitoutuu kuitenkin kehittämistyöhöni ja uskonkin, että jatkan vielä tehtävää sen jälkeen, kun olen saanut opinnäytetyöni valmiiksi. Palkkaneuvotteluita on sen verran harvoin, että en voi viedä kaikkia parannusehdotuksia käytäntöön opinnäytetyöni tekemisen aikana.

Lähestymistapana toimintatutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen. Yleisimpinä menetelminä siinä käytetään muun muassa havainnointia, haastatteluja ja ryhmäkeskusteluja. Osallistujien

täyttämät päiväkirjat ovat oiva lisä kirjalliseksi aineistoksi. Lisäksi voidaan toki käyttää myös joitakin määrällisiä menetelmiä. Menetelmien käyttö on hyvä olla osallistavaa. Näin päästään käsiksi hiljaiseen tietoon ja kokemuksiin mitä työntekijöillä on, ja kehittämistyön näkökulmaa saadaan laajennetuksi huomattavasti siitä, että käytettäisiin vain virallisia aineistoja. (Ojasalo ym. 2009, 61-62.) Kun tutkimuskohdetta tarkastellaan sisältä päin, vaikuttaa se tutkijan suhtautumiseen omaa aineistoaan kohtaan. Toimintatutkijalle oma kokemus tapahtumista on osa aineistoa. Hänen ymmärryksensä kehkeytyy hiljalleen, kun hän käyttää omia havaintojaan tutkimusaineiston lisäksi. Tällaista tulkinnan prosessia ja vähittäistä ymmärtämistä kutsutaan hermeneuttiseksi kehäksi. Perinteisesti tutkija kokoaa aineistoa ulkopuolisen näkökulmasta, analysoi sitä ja tekee vasta sitten omat päätelmänsä. (Heikkinen 2006, 20.)

Aloitin kehittämistyöni tekemisen osallistumalla palkkaneuvotteluihin, jotka käsittelivät 1.2.2013 voimaan tulleiden järjestelyerien jakamista. Suurimmaksi osaksi vain havainnoin ulkopuolisena neuvotteluiden kulkua, mutta opetuspuolen neuvotteluihin osallistuin aktiivisena havainnoijana, koska minulla on vankka ammattitaito opetuspuolen palkka-asioista. Tämän jälkeen tutustuin olemassa oleviin kirjallisiin aineistoihin. Kehittämistyössäni sekä yksilö- että ryhmähaastattelut ovat suuressa asemassa. Niillä saan hyvin tietoa ammattilaisina toimivilta työntekijöiltä. Osallistavat menetelmät tuovat varmasti paljon hyvää tietoa ja uusia ideoita kehittämistehtävääni.

2.4.2 Konstruktiivinen tutkimus

Konstruktiivista tutkimusta organisaatioissa käytetään, kun halutaan luoda uusi konkreettinen tuotos tai suunnitelma. Esimerkiksi ohjekirjan, henkilöstön koulutusmateriaalin ja www-sivuston teko yritykselle ovat tämän lähestymistavan tuotoksia. Konstruktiivinen tutkimus muistuttaa siis jonkin verran innovaatioiden tuottamista. Tuotoksena voi olla myös entisten toimintaprosessien tai ohjeiden uusiminen. Konstruktiivisen tutkimuksen tuloksena syntyneitä tuotoksia arvioidaan niiden käytännön hyödyn perusteella. Tämä tekeekin lähestymistavasta haasteellisen, kun ratkaisusta odotetaan saavan liiketoimintaan ja myös tiedeyhteisöön uutta tietoa. (Ojasalo ym. 2009, 65-66.) Järvinen & Järvinen viittaa kirjassaan Marchin ja Smithin määrittämään konkreettiseen tavoitteeseen: "Sitä arvioidaan sen mukaan, millaisen arvon tai hyödyn se tuottaa käyttäjäyhteisölle. Voimme siis kysyä, saavutimmeko konstruktiolle tai parannukselle asetetut tavoitteet?" (Järvinen & Järvinen 2011, 105).

Opinnäytetyössäni käytän myös konstruktivistista tutkimusta lähestymistapana, sillä teen konkreettisen tuotoksen laatimalla ohjeistuksen palkkaneuvotteluiden kulkuun. Ohjeistuksilla on tarkoitus saada kattava hyöty, kun niitä voi käyttää kaikki kaupungin organisaation yksiköt. Ehkä ohjeistuksia voisivat hyödyntää jopa muutkin kaupunkiorganisaatiot? Tai ehkä ohjeistuksia voitaisiin käyttää soveltaen myös toisenlaisissa neuvottelutilanteissa, esimerkiksi yt-neuvotteluissa, joita näinä taloudellisesti vaikeina aikoina joudutaan käymään myös kaupunkiorganisaatioissa.

Toimintatutkimuksen tavoin konstruktivisessa tutkimuksessa pyritään muuttamaan organisaation toimintaa. Tässä lähestymistavassa on kuitenkin aina mukana teoreettista tietämystä. Käytännössä kerättävän tiedon lisäksi tarvitaan siis myös olemassa olevaa teoreettista tietoa. Käytännön toimijat ovat tässäkin lähestymistavassa aktiivisesti mukana ratkaisujen etsimisessä. Konstruktivisessa tutkimuksessa on mukana paljon suunnittelua ja käsitteellistä mallintamista sekä mallien toteutusta ja testaamista. Tutkimuksen hyödyntäjien ja toteuttajien välillä on paljon vuorovaikutusta ja kommunikointia. Toimeksiantajan on siis ehdottomasti sitouduttava kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2009, 65-66.) Opinnäytetyössäni ohjeiden laatimisen pohjana joudun käyttämään teoreettista tietoa. Eri virka- ja työehtosopimukset määrittelevät tarkkaan millaisia palkkauspäätöksiä eri aloilla tulee tehdä.

Konstruktivinen tutkimus antaa organisaatiolle puolueettoman ja teoreettiseen tietämykseen perustuvan ratkaisun ongelmaan. Parhaimmillaan toimivaksi osoittautunut ratkaisu toimii myös muilla kuin kohdeorganisaatiolla. Konstruktivisessa tutkimuksessa on hyvin olennaista dokumentoida kaikki vaiheet. Käytetyt toimintatavat ja valinnat on pystyttävä perustelemaan ymmärrettävästi. Ratkaisun testaus on myös tärkeää, kehitetyn ratkaisun toimivuutta tulee arvioida myös käytännössä. Toimivuutta on työläs testata ja usein tähän ei olekaan opinnäytetyössä mahdollisuutta. (Ojasalo ym. 2009, 66-68.) Kehittämistehtäväni pyrkii ratkaisemaan konkreettisia ongelmia ja työnantajani sitoutuu tehtävään vakavasti. Koska en ehdi testaamaan ratkaisuiden toimivuutta opinnäytetyössäni riittävästi, jatkan työtä jälkikäteen omassa työssäni.

Konstruktivisessa tutkimuksessa aineistot kerätään monin eri tavoin. Lähestymistapa ei sulje mitään menetelmää pois, joten menetelmiä kannattaa käyttää hyvin monipuolisesti. Tyypillisinä menetelminä käytetään kyselyä, haastatteluja, ryhmäkeskusteluja ja havainnointia. Toimintatutkimuksen tavoin tässä lähestymistavassa painotetaan yhteistyötä tutkijan ja tutkittavien välillä.

Ratkaisujen tulevia käyttäjiä on hyvä ottaa mukaan jo kehittämisvaiheen alussa ja antaa heidän tuoda ideoitaan mukaan esimerkiksi ryhmäkeskusteluissa. (Ojasalo ym. 2009, 68.)

Konstruktiiivisessa lähestymistavassa käytetään samoja menetelmiä kuin toimintatutkimuksessa. Käytän havainnointia, yksilö- ja ryhmähaastatteluja, ryhmäkeskusteluja sekä sähköpostikyselyitä. Ryhmäkeskusteluihin otan mukaan eri toimialojen palkkasihteereitä. Yksilöhaastatteluja teen neuvotteluissa mukana oleville esimiehille, ammattijärjestöjen edustajille sekä henkilöstöhallinnon edustajille. Heiltä saan käytännönohjeita sekä ideoita ohjeistuksien tekemiseen. He tietävät parhaiten mitkä asiat toimivat ja mitkä eivät. Sähköpostikyselyt lähetän kaikille palkkaneuvotteluihin osallistuville henkilöille sekä kaikille palkkasihteereille.

3 PALKKAUS JA PALKITSEMINEN

Kunnallisessa organisaatiossa noudatetaan yleisimpänä virka- ja työehtosopimuksena Kunnallista yleistä virka- ja työehtosopimusta KVTES:iä. Se toimii kaikilla toimialoilla perussopimuksena, mutta lisäksi noudatetaan sopimusaloittain muiden virka- ja työehtosopimusten sääntöjä. Muita Kokkolan kaupungilla käytettäviä virka- ja työehtosopimuksia ovat Kunnallinen opetusalan virka- ja työehtosopimus (OVTES), Teknisten sopimus (TS), Lääkärisopimus (LS) sekä Kunnallisen tuntipalkkaisen henkilöstön työehtosopimus (TTES). Näiden lisäksi noudatetaan liikelaitosten ja yritysten palkanmaksussa, joita Kokkolan kaupunki hoitaa, Kunnallisten muusikkojen virka- ja työehtosopimusta (Muusikot) sekä Avaintyönantajat AVAINTA ry:n työehtosopimusta (AVAINTES). Avaintyönantajat AVAINTA ry on kuntien ja kuntayhtymien määräämisvallassa olevien osakeyhtiöiden tai säätiöiden, muiden yhteisöjen tai säätiöiden sekä yksityisten palveluntuottajien työnantajaedunvalvoja (Avaintyönantajat AVAINTA ry 2014, hakupäivä 3.7.2014).

Kunnallisessa yleisessä virka- ja työehtosopimuksessa palkkausmääräysten soveltaminen perustuu palkkahinnoitteluun. Eri työtehtävät sijoitetaan palkkahinnoittelukohtiin, jotka sisältyvät KVTES:ssä oleviin palkkahinnoitteluliitteisiin (kunnallinen henkilöstö on jaettu kahdeksaan eri liitteeseen). Työnantaja määrittelee mihin palkkahinnoittelukohtaan kukin tehtävä sijoittuu. Samasta palkkahinnoittelukohdasta löytyvät samantyyppiset tehtävät. Palkkahinnoittelukohdissa on annettu esimerkkejä nimikkeistä, joiden mukaiset tehtävät yleensä sijoittuvat tiettyyn palkkahinnoittelukohtaan. Lisäksi niissä voidaan kuvata, millaisia työtehtäviä niihin kuuluu tai minkälainen pätevyys tehtävään vaaditaan. Kun oikea palkkahinnoittelukohta on löytynyt, määritellään työntekijälle maksettava tehtävien vaativuuteen perustuva tehtäväkohtainen palkka, joka on vähintään palkkahinnoittelukohdan peruspalkka. (KT Kuntatyönantajat 2013, 13.)

3.1 Palkkausjärjestelmä

”Palkkausjärjestelmällä tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu palkkauksen eri perusteista ja käytännöistä. Järjestelmä pitää sisällään määräykset ja ohjeet siitä, mistä palkkaa maksetaan ja miten.” (KT Kuntatyönantajat 2013, 11.)

Palkkausjärjestelmän tavoitteena on edistää kuntien ja kuntayhtymien toiminnan tuloksellisuutta, motivoida henkilöstöä hyviin työsuorituksiin ja varmistaa kunta-alan palkkojen kilpailukyky. Palkkausjärjestelmä tukee toimintastrategiaa, vaikuttaa myönteisesti organisaation tavoitteisiin ja on kiinteä osa johtamista. Tavoitteeseen pyritään oikeudenmukaisella palkalla, jonka perusteena on

1. tehtävät ja niiden vaativuus (tehtäväkohtainen palkka)
2. ammatinhallinta ja työssä suoriutuminen (henkilökohtainen lisä)
3. palvelusaika (työkokemuslisä)
4. tulokellinen toiminta (tulospalkkio)

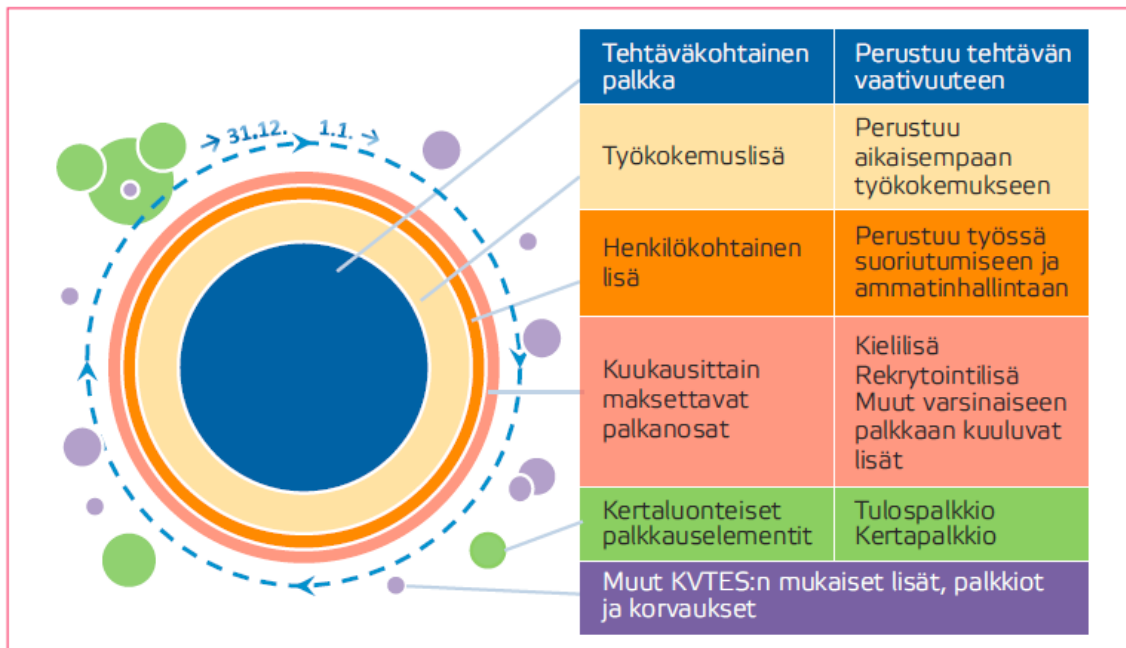
Lisäksi voidaan maksaa muita kunnallisessa virka- ja työehtosopimuksessa erikseen mainittuja lisä, palkkioita tai korvauksia. (KT Kuntatyönantajat 2012, 25.)

Palkka on yksi merkittävä henkilöstön motivaatiota kasvattavista tekijöistä. Se on keskeinen johtamisen väline, jolla voidaan ohjata henkilöstöä asetettujen tavoitteiden suuntaan ja osaltaan näin lisätä organisaation tuloksellisuutta. Esimiehen ja henkilöstön tulisi tietää palkan määräytymisen perusteet ja se kuinka palkka paikallisesti muodostuu. Palkan ollessa kannustava, se motivoi henkilöitä hakeutumaan kunta-alalle töihin ja myös pysymään työssä. Kannustava palkka myös motivoi työntekijää kehittämään osaamistaan. Oikeudenmukaiseksi koetulla palkkauksella on myönteinen vaikutus luottamukseen työnantajan henkilöstöpolitiikkaa kohtaan. Toimiva palkkausjärjestelmä mahdollistuu, kun organisaation johto, esimiehet sekä luottamusmiehet kouluttautuvat ja sitoutuvat järjestelmän hallintaan. Palkkausjärjestelmän on oltava avoin sekä oikeudenmukainen. Kun henkilöstö ja esimiehet ovat palkkausjärjestelmään tyytyväisiä ja järjestelmä vaikuttaa myönteisesti organisaation tavoitteisiin, on saavutettu toimiva palkkausjärjestelmä. (KT Kuntatyönantajat 2013, 11-12.)

Palkkausjärjestelmän käytännön toteutuksessa esimiehillä on merkittävä vastuu. Heidän tulee panostaa tehtäväkuvausten laatimiseen sekä tehtävän vaativuuden ja työsuorituksen arviointiin. Näin he voivat käyttää palkkausjärjestelmää erinomaisena työvälineenä toiminnan suuntaamisessa kohti sille asetettuja tavoitteita. Esimiesten tulee voida palkkausjärjestelmän avulla antaa palautetta sekä hyvin että huonosti tehdystä työstä sekä myös palkita hyvät työsuoritukset. Työn tuloksellisuuteen vaikuttavat henkilöstön sitoutuminen ja heidän motivaationsa työtä kohtaan, esimiesten tehtävänä on edistää tämän toteutumista. Palkkausjärjestelmällä ei voida kuitenkaan korjata johtamisjärjestelmän ja hyvän esimiestyön puutteita, vaan siihen tarvitaan toisenlaisia työkaluja. Ammattijärjestöjen edustajien, luottamusmiesten on myös tunnettava palkkausjärjes-

telmä ja tiedettävä, miten sitä sovelletaan. Tämä tukee paikallista neuvottelutoimintaa sekä edistää luottamuksellisia neuvottelusuhteita. Tällöin luottamusmiehen on myös helpompi kertoa omalle jäsenistölleen paikallisesta palkkausjärjestelmästä ja työnantajan noudattamista palkitsemisen periaatteista. (KT Kuntatyönantajat 2013, 8-9.)

Kuviossa 4 esitellään Kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen palkkauksen eri osat ja niiden suhde toisiinsa.



KUVIO 4. Palkkauksen osat ja niiden suhde toisiinsa (KT Kuntatyönantajat 2013, 11)

3.1.1 Tehtäväkohtainen palkka

Palkkaneuvotteluissa sovittava paikallinen järjestelyerä voidaan jakaa joko tehtäväkohtaisten palkkojen korotuksiin, henkilökohtaisiin lisiin tai johonkin muihin vastaaviin korotuksiin. Työntekijän palkasta perustava osa on tehtäväkohtaista palkkaa. Se määritellään tehtävän vaativuuden arvioinnin perusteella. Jotta palkkausjärjestelmä voidaan kokea kokonaisuudessaan oikeudenmukaiseksi, on tehtäväkohtainen palkka määriteltävä mahdollisimman objektiivisesti. Jos tehtäväkohtainen palkka ei kohtaa tehtävän vaativuutta, eivät muutkaan palkanosat voi toimia kannustavasti. Tehtävien vaativuudessa voi olla huomattaviakin eroja, vaikka palkkaus määräytyisi sa-

man palkkahinnoittelukohdan mukaan. Tämän vuoksi myös tehtäväkohtaisessa palkassa voi olla merkittäviä suuruuseroja. Tavoitteena on, että tehtäväkohtaiset palkat ovat tehtävien vaativuuden edellyttämässä suhteessa toisiinsa. Tehtäväkohtaisesta palkasta päättäessään työnantajan on siis käytettävä harkintavaltaansa siten, että tehtävien vaativuus otetaan mahdollisimman objektiivisesti huomioon. Tehtäväkohtaisen palkan tasoon vaikuttavat lisäksi paikkakunnan ja asianomaisen ammattialan yleinen palkkataso sekä työnantajan noudattamat palkkapolitiittiset periaatteet. (KT Kuntatyönantajat 2013, 16.)

Kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen mukaan tehtävän vaativuustekijöitä ovat: osaaminen, tehtävän vaikutukset ja vastuu, yhteistyötaidot sekä työolosuhteet.

1) **Osaaminen** kuvaa tehtävän edellyttämien koulutuksella ja työkokemuksella hankittujen tehtävän kannalta keskeisten tietojen ja taitojen syvyyttä, laajuutta ja monipuolisuutta sekä tehtävän edellyttämän harkinnan itsenäisyyttä.

2) **Tehtävän vaikutukset ja vastuu** kuvaavat sitä merkitystä, joka tehtävällä on toimintojen piiriin kuuluviin (esim. asiakkaiden) ja työyhteisön olosuhteisiin. Vaikutuksia arvioidaan kohteiden laajuuden (erilaisuus, määrä) ja vaikutusten pysyvyyden (pitkäkestoisuus, muutettavuus) kannalta. Asiantuntija-, johtamis- ja esimiestyössä korostuvat toimintaedellytyksiä, tuloksellisuutta, vaikuttavuutta sekä työyhteisöjen toimivuutta koskeva vaikuttaminen ja vastuu. Toimintaedellytyksiin vaikuttamista ilmenee kaikilla organisaatiotasolla.

3) **Yhteistyötaidot** kuvaavat asiakassuhteissa ja työyhteisössä tarvittavia vuorovaikutustaitoja ja ihmissuhdetaitoja. Vuorovaikutus on viestintää ja tietojen vaihtamista. Sen vaativuutta (oma-aloitteisuutta, aktiivisuutta, tavoitteellisuutta) voidaan kuvata erilaisissa tilanteissa kuten opastaminen, neuvottelu, motivointi ym. Ihmissuhdetaidoilla tarkoitetaan tehtävän vaativuustekijänä yleensä vuorovaikutustilanteisiin liittyvää vaatimusta paneutua toisen ihmisen ongelmiin/asettua toisen asemaan/ymmärtää toista ihmistä.

4) **Työolosuhteilla** tarkoitetaan tehtävään kiinteästi liittyviä tavanomaisesta poikkeavia henkisiä ja fyysisiä työolosuhdetekijöitä, joita ei voida työsuojelutoimenpitein poistaa, ja jotka voivat vaikuttaa tehtävän vaativuuteen. (KT Kuntatyönantajat 2013, 23-26.)

3.1.2 Henkilökohtainen lisä

Henkilökohtainen lisä on tärkeä palkkausjärjestelmän osa. Sen myöntäminen perustuu työsuorituksen arviointiin. Kunta itse määrittelee paikallisesti tekijät, joista henkilökohtaista lisää voidaan myöntää. Sillä voidaan palkita esimerkiksi erinomaisesta ammatinhallinnasta tai hyvin työstään

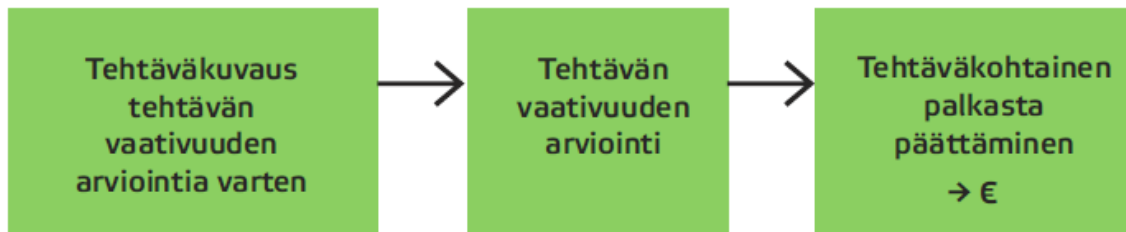
suoriutumisesta. Se mikä katsotaan hyväksi työsuorituksiksi ja mitkä ovat työntekijän sellaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka edistävät organisaation onnistumista, riippuu organisaation omista tavoitteista ja arvoista. Tämän vuoksi jokaisen organisaation on rakennettava oma henkilökohtaisen lisän järjestelmä omien olosuhteiden ja tarpeiden mukaan. Henkilökohtaisen lisän kannustavuus perustuu siihen, että jokainen työntekijä voi omalla työsuorituksellaan vaikuttaa omaan palkkatasoonsa. Sekä työntekijä että työnantaja hyötyvät henkilökohtaisen lisän käytöstä. Työntekijä saa rahallista palautetta hyvin tehdystä työstä ja työnantajalle henkilökohtainen lisä antaa yhden keinon paremmin ohjata toimintaa haluamaansa suuntaan. Henkilökohtaisen lisän onnistunut arviointijärjestelmä vaikuttaa myönteisesti henkilöstön näkemyksiin ja organisaation tavoitteisiin sitoutumiseen, lisää työtyytyväisyyttä ja parantaa työtuloksia ja ammattihallintaa yksilötasolla. Työntekijöiden työmotivaatio kasvaa, kun he saavat henkilökohtaisen lisän myötä esimieheltään tunnustusta ja arvostusta. Työsuorituksen arviointi osana johtamista tuo myös palautteenannon ja saamisen luontevasti osaksi työyhteisön toimintaa. (KT Kuntatyönantajat 2013, 46.)

3.2 Tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmä

Kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen sopimusmääräyksiin tuli vuonna 2001 tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmä. Vuonna 2004 KVTES:n sopimusmääräyksiin lisättiin henkilökohtainen lisä, joka perustuu pääsääntöisesti työntekijän ammattihallintaan ja työssä suoriutumiseen. Järjestelmällinen arviointi koettiin tarpeelliseksi, vaikka se joskus koettiin paikallisesti hyvinkin haasteelliseksi tehtäväksi. Nykyään arviointijärjestelmä on jo luonnollinen osa toiminnan johtamista ja henkilöstön palkitsemista. (KT Kuntatyönantajat 2013, 6.)

Tehtävän vaativuuden arviointi (TVA) perustuu tehtäväkuvaukseen ja paikalliseen tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmään. Tehtäväkuvaus laaditaan kirjallisesti, siinä kuvataan tehtävän keskeiset kokonaisuudet selkeästi ja objektiivisesti. Tehtäväkuvauksessa näkyvät tehtävän tarkoitus, tavoitteet ja sisältö. Se ei ole kuitenkaan tehtäväluettelo, vaan sen tarkoituksena on antaa peruste kyseisessä tehtävässä toimivan työntekijän tehtäväkohtaiselle palkalle. Tehtäväkuvauksesta tulisi saada vastaus kysymyksiin: mitä tehtävässä tehdään, kenelle/ketä varten työtä tehdään, miksi tehdään ja miten tehdään. Tehtäväkuvauksessa pyritään saamaan vastaus erityisesti arviointijärjestelmän sisältämiin vaativuustekijöihin. (KT Kuntatyönantajat 2013, 17.) Tehtävän vaativuuden arvioinnissa käsitellään aina tehtävää, ei tehtävää hoitavan henkilön ominaisuuksia. Tehtävän vaativuudella tarkoitetaan tehtävän edellyttämiä vaatimuksia eli sitä miten vaativuuste-

kijät (osaaminen, tehtävän vaikutukset ja vastuu, yhteistyötaidot, työolosuhteet) tehtävässä ilme-
nevät. Arvioinnin perusteella tehtävän vaativuus kiinnitetään arviointijärjestelmän mukaiseen vaa-
tivuustasoon. (KT Kuntatyönantajat 2013, 28.) Tehtäväkuvauksen ja tehtävien vaativuuden arvi-
oinnin perusteella työnantaja määrittelee työntekijän tehtäväkohtaisen palkan. Kuviosta 5 näkyy
prosessi tehtäväkohtaisen palkan päättämisestä.



KUVIO 5. Tehtäväkuvauksesta tehtäväkohtaiseen palkkaan (KT Kuntatyönantajat 2013, 35)

3.3 Palkitsemisjärjestelmä

Johtamisjärjestelmään kuuluu yhtenä osana palkitsemisjärjestelmä. Palkkausjärjestelmä on osa tätä laajempaa palkitsemisjärjestelmää. Organisaation menestymiseen voidaan vaikuttaa johtamisjärjestelmällä. Kuntapalveluiden tuloksellista toimintaa voidaan tukea hyvällä johtamisella ja se myös edesauttaa toiminnan kehittämistä. Keskeiset tehtäväkokonaisuudet johtamisessa liittyvät toiminnan suunnan valitsemiseen, ohjaukseen ja kehittämiseen sekä edellytysten luomiseen. Kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen palkkausjärjestelmä on osa palkitsemisjärjestelmää. (KT Kuntatyönantajat 2013, 7.) Erityisesti paikallisesti jaettava järjestelyerä on vahva osa palkitsemisjärjestelmää. Yleisimmin se suunnataan tehtäväkohtaiseen palkkaan tai henkilökohtaiseen lisään, jotka palkitsevat työntekijää tehtävän vaativuuden tai henkilökohtaisten ominaisuuksien mukaan.

Palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat organisaation tuloksellisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. Palkitseminen voi liittyä esimerkiksi palkkaukseen, henkilöstöetuuksiin ja työelämän laatuun vaikuttaviin tekijöihin (työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittäminen sekä työn mielekkyys). Sopimuslakohtaiset palkkausjärjestelmät ovat aineellisen palkitsemisen perusta. Palkitsemisjärjestelmässä on yleensä myös aineettomia palkitsemistapoja. Erityisesti aineettomalla palkitsemisella, kuten kehittymismahdollisuuksilla, joustavuudella ja palautteella, on vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin ja sitoutumiseen. Toimivasta ja kannustavasta palkitsemisesta voidaan puhua silloin,

kun palkitseminen tukee organisaation tavoitteita ja siihen ollaan yleensäkin tyytyväisiä. Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden kehittämiseksi sitä on kuitenkin aika ajoin arvioitava. Palkitsemisjärjestelmän tavoitteena on saada henkilöstö hakeutumaan organisaation kannalta merkityksellisiin, osaamista vastaaviin tehtäviin, kehittämään työmenetelmiä, osaamistaan ja työsuoritustaan sekä sitoutumaan organisaation tavoitteisiin. (KT Kuntatyöntantajat 2013, 7-8.)

3.4 Yleiskorotukset

Virka- ja työehtosopimuksissa yleisimpiä palkankorotuksia ovat yleiskorotukset. Niissä määritellään selkeästi mihin palkanosiin korotus tulee, mistä alkaen ja minkä suuruinen korotus on (prosentti tai euromäärä). Joskus palkankorotus voidaan maksaa myös kertaeränä, jolloin työntekijälle maksetaan palkanmaksun yhteydessä säädettyä kuukautena vain yhden kerran jonkun suuruinen euromäärä. Nämä palkankorotukset laitetaan automaattisesti maksuun eikä niistä käydä neuvotteluja paikallistasolla. Nämä palkankorotukset jäävät siis kehittämistyöni ulkopuolelle.

Kunnallista virka- ja työehtosopimusta (KVTES) sovelletaan kuntien viranhaltijoihin ja kuukausipalkkaiseen työntekijöihin, jollei samaisessa sopimuksessa, Kunnallisessa opetusalan virka- ja työehtosopimuksessa (OVTES), Teknisten sopimuksessa (TS), Lääkärisopimuksessa (LS) tai muussa virka- ja työehtosopimuksessa ole toisin määrätty. (KT Kuntatyöntantajat 2012, 15.) Useimmiten palkankorotukset määräytyvät jokaisessa sopimuksessa hieman eri tavoin eli korotukset ovat erisuuruisia ja ne tulevat eri palkanosiin virka- ja työehtosopimuksesta riippuen.

3.5 Paikallinen järjestelyerä

Paikallinen sopiminen kunta-alalla tuli mahdolliseksi vuonna 1993, kun uudistettu pääsopimus avasi tien laajalle paikalliselle sopimiselle. Kaksi vuotta tämän jälkeen, joulukuussa 1995 kunta-alalla toteutettiin ensimmäinen nykymuotoinen paikallinen järjestelyerä. Siitä saakka paikallisia järjestelyeriä on ollut jaossa säännöllisesti. Ensimmäinen paikallinen järjestelyerä koski teknisten sopimukseen kuuluvaa henkilöstöä. Samalla kertaa heidän sopimuksessa otettiin käyttöön uusi työn vaatavuuteen ja henkilökohtaiseen palkitsemiseen perustuva palkkausjärjestelmä. Paikallinen järjestelyerä oli tarkoitettu vauhdittamaan uuden järjestelmän käyttöönottoa. Paikalliset järjestelyerät alkoivat yleistyä pikku hiljaa myös muilla sopimusaloilla, lääkäreillä kuitenkin vasta vuonna 2001 ja opettajilla vuonna 2007. (Hotti 2012, hakupäivä 2.7.2014.) Vaikka paikallisia järjestelyeriä

on ollut jaossa jo lähes kaksikymmentä vuotta, ei kuntiin kokonaisuudessaan ole välttämättä saatu muodostettua rutiineja palkkaneuvotteluiden läpikäymiseen, koska pitkä historia rajoittuu lähinnä tekniseen sopimukseen. Myös se, että palkkaneuvotteluita paikallisista järjestelyeristä käydään harvoin, vaikuttaa rutiinien muodostumiseen ja neuvottelukäytänteiden sujuvuuteen. Tästä kertovat määrät paikallisten järjestelyerien jakokerroista: "Kaiken kaikkiaan vuosina 1995–2013 kunta-alalla on siirretty paikallisesti neuvoteltavaksi yhteensä 70 erillistä järjestelyerää. Eniten paikallisia järjestelyeriä on ollut teknisten sopimuksessa (18 kpl) ja vähiten opetusallalla (8 kpl)" (Hotti 2012, hakupäivä 2.7.2014).

Kunnallinen viranomaisen ja pääsopijajärjestöjen edustajat neuvottelevat paikallisen järjestelyerän käytöstä tarkoituksiin, jotka määritellään virka- ja työehtosopimuksissa. Kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen 2012-2013 allekirjoituspöytäkirjassa määritellään seuraavanlaisesti mihin paikallinen järjestelyerä tulisi ensisijaisesti kohdentaa:

Paikallista järjestelyerää kohdennettaessa ensisijaisia tavoitteita ovat paikallisten palkkausjärjestelmien edelleen kehittäminen, paikallisten palkkausepäkohtien korjaaminen sekä tuloksellisuutta edistävien toimintojen ja tehtävien uudelleenjärjestelyjen tukeminen. Samalla huolehditaan siitä, että johto- ja esimiesasemassa sekä muiden palkkahinnoittelun ulkopuolella olevien palkkaus on oikeassa suhteessa heidän alaistensa tai verrokkiryhmien palkkaan nähden. (KT Kuntatyönantajat 2012, 10.)

Virka- ja työehtosopimukseen sisältyviä paikallisia järjestelyeriä on yleisesti käytetty kuntien palkkausjärjestelmien kehittämiseen sekä mahdollisten paikallisten palkkausepäkohtien korjaamiseen. Järjestelyeristä ja niiden sisällöistä on sovittu kunkin sopimuksen allekirjoituspöytäkirjoissa. Paikallisissa järjestelyeräneuvotteluissa neuvotellaan esimerkiksi tehtävän vaativuusarviointiin perustuvien tehtäväkohtaisten palkkojen tarkistamisesta tai henkilökohtaisiin lisiin käytettävien erien suuruudesta. Neuvotteluissa pyritään aina mahdollisimman yksimieliseen tulokseen. Jollei yksimielisyyteen päästä, on kulloinkin voimassa olevan sopimuksen allekirjoituspöytäkirjassa määräykset siitä, miten paikallinen järjestelyerä toteutetaan. (KT Kuntatyönantajat 2013, 69-70.)

Paikallisten järjestelyerien suuruus on vaihdellut vuosittain ja sopimusaloittain. Niinä vuosina, kun järjestelyeriä on jaettu, on niiden suuruus sopimusalaan riippuen ollut keskimäärin 0,4–0,7 % kunkin sopimusalan palkkasummasta vuodessa. Vuosina 1995–2013 valtakunnallisiin sopimuksiin perustuviin paikallisiin järjestelyeriin on kunta-alalla käytetty yhteensä sopimusalaan riippuen 2,8–11,3 % kyseenomaisen sopimusalan palkkasummasta. Eniten rahaa on ollut jaossa lääkäreil-

lä sekä teknisten sopimuksessa ja vähiten opetuslalla. Lähes kaikkien paikallisten järjestelyerien toteutumisesta on tehty selvitykset KT Kuntatyönantajien toimesta. Selvityksistä löytyy yhteenvetoja KT Kuntatyönantajien verkkosivuilta. Verkkosivuilta löytyy myös ohjeita kunnille järjestelyerien laskemisesta sekä palkkaus- ja muita tilastoja neuvottelujen tueksi. (Hotti 2012, hakupäivä 2.7.2014.)

Työnantaja voi itse päättää käyttääkö paikallisen järjestelyeran tehtäväkohtaisten palkkojen korotuksiin, henkilökohtaisiin lisiin vai johonkin muihin vastaaviin korotuksiin. Neuvotteluista laaditaan pöytäkirja, josta käy ilmi osapuolten näkemykset mahdollisine perusteluineen. (KT Kuntatyönantajat 2012, 11.) Paikallisia järjestelyeriä koskevat ratkaisut tulee muutoinkin dokumentoida ja neuvottelujen tuloksista tulee tiedottaa myös organisaation sisällä. Erien perusteiden, käytön ja kohdentamisen dokumentointi tukee suunnitelmallista henkilöstöpolitiikkaa ja palkkausjärjestelmän toteuttamisen seuranta. (KT Kuntatyönantajat 2013, 70.)

Kokkolan kaupungilla paikallinen järjestelyerä jaetaan yleensä sekä tehtäväkohtaisiin palkkoihin että henkilökohtaisiin lisiin. Suurin osa euroista jaetaan tehtäväkohtaisiin palkkoihin ja näistä jaosta täytyy käydä neuvottelu ammattijärjestöjen edustajien kanssa. Henkilökohtaisiin lisiin käytettävistä euromääristä ei neuvotteluja ammattijärjestöjen edustajien kanssa tarvitse käydä, vaan työnantaja saa itsenäisesti päättää rahojen jaosta. Työnantajan ja henkilöstön edustajien (ammattijärjestöjen edustajat) tulee kuitenkin neuvotella työntekijöiden työsuorituksen arvioinnin ja henkilökohtaisen lisän maksamisen perusteista. Tavoitteena perusteiden neuvottelemisessa on saavuttaa mahdollisimman laaja yksimielisyys. Työnantaja vastaa paikalliseen tarpeeseen soveltavasta työsuorituksen arvioinnissa käytettävästä arviointijärjestelmästä ja henkilökohtaisen lisän maksamisperusteista. (KT Kuntatyönantajat 2013, 51.)

4 NEUVOTTELUT

4.1 Neuvottelun taustatekijöitä

Neuvottelutilannetta varten on mietittävä etukäteen useita seikkoja. Osallistujien tulee tietää neuvottelujen tarkoitus ja heille tulee toimittaa riittävät perustiedot käsiteltävistä asioista. Myös neuvottelupaikan ja järjestelyiden tulee olla mietittynä tilanteeseen sopiviksi. Osallistujille tulee luoda sellaiset edellytykset, että he voivat hyväksyä toinen toisensa tasavertaisina osapuolina. Ryhmän on myös hyväksyttävä neuvottelun johtajana toimiva henkilö ja luotettava hänen kykyihinsä toimia tehtävän vaatimalla tavalla. (Kansanen 2002, 17-18.)

4.2 Neuvottelijan viestintätaidot ja tavoitteet

Ennen neuvottelua on tärkeä pohtia huolellisesti omat tavoitteensa. Tavoitteisiin paneutuminen auttaa toteuttamaan yhtä periaatteellisen neuvottelumenetelmän teesiä: keskity tavoitteisiin, älä asenteisiin. (Huhtinen 2011, 17.) Neuvottelu on vuorovaikutusta, siihen vaikuttavat mukana olevien ihmisten toiminta, ajatukset, tunteet, sanat ja reagoitavat. Jotta kaikkia osapuolia tyydyttävään neuvottelupäätökseen päästään, on tärkeää että neuvottelijat omaavat hyvät viestintätaidot. Viestinnässä käytettäviä toimintatapoja voidaan tarvittaessa muuttaa. Vaatimisesta, väittamisestä tai välttelmisestä olisi hyvä päästä kuuntelemiseen, kysymiseen sekä yhteistyöhalukkuuden herättämiseen. Hyvän neuvottelijan ominaisuuksiin kuuluu kyky käsitellä omia sekä toisten tunteita ja taito viestiä myönteisesti tai sopivan neutraalisti. Kuulluksi tulemisen merkitys on hyvin tärkeä, koska se kuuluu yhteen perustarpeistamme. Aito kuunteleminen merkitsee toisen ihmisen arvostamista. Ihmisten välille syntyy ehkä eniten väärinkäsityksiä ja ongelmia huonosta kuuntelemisesta. Pahinta toki on se, että ei kuunnella toista ollenkaan, mutta myös se että ihmisellä on omia ennakkokäsityksiä ja uskomuksia saattaa väärin toisen puhujan tarkoituksen, kuullaankin vain se mitä halutaan kuulla tai pelätään kuulevamme. (Huhtinen 2011, 25.)

Pelkkä kuunteleminen ei ole usein kuitenkaan riittävää. Keskittynyt kuuntelija myös katsoo, kysyy ja tarkentaa. Puhujan ilmeet, eleet ja asennot antavat paljon lisäinformaatiota sanojen ohella. Mahdolliset ristiriidat sanojen ja kehon kielen välillä havaitsee vain katsomalla. Neuvottelutilanteissa aktiivinen kuuntelu on tehokas työväline. Tarkentavat kysymykset tai kommentit kertovat

neuvottelukumppanille, että hän on tullut kuulluksi ja ne myös vähentävät väärinymmärryksen vaaraa. Aktiivinen kuuntelu lisää myös yhteistyöhalukkuutta, kun toinen osapuoli huomaa tulleen kuulluksi ja sitä myötä myös arvostetuksi. (Huhtinen 2011, 27.) Kysymysten esittäminen on osa kuuntelemista, mutta sillä on neuvottelussa muitakin tehtäviä. Kysymyksillä odotetaan toisen reagoitua ja näin saadaan aikaan vuorovaikutusta. Kysymällä saadaan tietoja, kysymykset vievät asioita eteenpäin, kysymyksillä voidaan kyseenalaistaa asioita ja selvittää myös väärinkäsityksiä tai erimielisyyksiä. Neuvotteluiden tavoitteenahan on yhteisen päätöksen rakentaminen, kaikkien aktiivinen osallistuminen lisää myös sitoutumista yhdessä tehtäviin päätöksiin. (Huhtinen 2011, 29.)

Niin työelämässä kuin neuvotteluissakin on johtamisella merkitystä ihmisten työhalukkuuteen ja tehokkuuteen. Neuvotteluiden puheenjohtajalla on siis merkittävä rooli. Hänellä on ensisijainen vastuu neuvottelun asioiden käsittelystä sekä ilmapiiristä. Hänellä olisi hyvä olla taito ohjata ja vapauttaa läsnäolijoiden kyvyt, tiedot ja halu työskennellä yhteisen päämäärän hyväksi. Kovin yksilöityjä ohjeita puheenjohtajan toiminnalle on vaikea antaa, mutta taitava henkilö kykenee aistimaan tilanteen vaatimukset. Hyvän puheenjohtajan ominaisuuksiin voidaan sanoa kuuluvan selkeä ja täsmällinen kielenkäyttö, taito kuunnella ja esittää tarkentavia kysymyksiä, olla rohkaiseva ja jopa innostava, kyetä tasapuoliseen kohteluun sekä itsehillintään. Puheenjohtajan tulee pitää huoli, että pysytään aikataulussa, edetään käsittelyssä päämäärähakuisesti ja että mahdolliset riitatilanteet ratkaistaan puolueettomasti. Työelämän sisäisissä neuvotteluissa puheenjohtajan työtä on usein helpottamassa ryhmä, joka on tottunut työskentelemään yhdessä ja vaatii itsessään jo ajankäytöltä riittävää tehokkuutta. (Kansanen 2002, 18-19.) Neuvottelujen onnistuminen vaatii hyvän puheenjohtajatyöskentelyn lisäksi myös taitavaa osallistumista muilta neuvotteluun osallistuvilta. Neuvottelu sisältää ryhmän kaikkien jäsenten välistä kommunikointia. Mitä avoimemmin ja motivoituneemmin osallistujat voivat vaihtaa tietoja, ajatuksia ja kokemuksia, sitä todennäköisemmin voidaan hallita myös joskus hankaliakin neuvottelutilanteita. (Kansanen 2002, 29.)

Erilaisissa osapuolten välisissä neuvotteluissa korostuvat asiaan ja tilannehallintaan liittyvät asiat. Neuvotteluosapuolet edustavat tällöin neuvottelijalle annetuin valtuuksin yhteisönsä päämääriä. Mutta mitä suuremmat odotukset neuvottelun onnistumiselle asetetaan, sitä enemmän tarvitaan inhimillisiä valmiuksia ja kommunikointitaitoa asiahallinnan lisäksi. (Kansanen 2002, 30.) Osapuolten väliseltä neuvottelijalta vaaditaan vastuuntunnetta, sillä hän edustaa etuja ja vaatimuksia

tilanteessa, jossa toiminta on muodollisesti normitettua, luottamuksellista ja sisällöllisesti vaativaa. Hänen on noudatettava annettuja valtuuksia, mutta toisaalta hänen on kyettävä reagoimaan joustavasti ja nopeasti sellaisiin asioihin, joita ei ole yhdessä edustettavan tahon kanssa ennalta voitu suunnitella. (Kansanen 2002, 32.)

Tunteiden vaikutus

Neuvotteluissa tunteet saattavat aiheuttaa ongelmia, tai oikeastaan tunteisiin suhtautuminen. Prosessi on seuraavanlainen:

ärsyke → tulkinta → tunteet → käyttäytyminen

Jos huomaa, että toisen sanoma tai käyttäytyminen aiheuttaa itsessä vahvoja kielteisiä tunteita, on aiheellista hillitä omia reaktioitaan. Sen sijaan, että lähtisi kielteisellä asenteella mukaan, on parempi esimerkiksi kysymysten avulla tiedustella mitä toinen osapuoli tarkkaan ottaen tarkoitti ja miettiä myös sitä aiheuttavatko omat asenteet negatiivisia tunteita, eikä niinkään se mitä toinen sanoi. (Huhtinen 2011, 32-33.) Viestintätyylejä on erilaisia. Jos henkilöllä on taito ja tahto viestiä siten, että hän samanaikaisesti ottaa huomioon sekä omat että toisten oikeudet viestintätilanteessa, kutsutaan sitä assertiiviseksi viestinnäksi. Vastakohtia tälle ovat aggressiivinen viestintä, jossa poljetaan toisten oikeuksia alas ja epäassertiivinen viestintä, jossa vähätellään omia oikeuksia. Ihmisen käyttäytyminen on usein yhdistelmä näitä kolmea. Tavallista on, että yksi näistä tyyleistä hallitsee käyttäytymistä tai kaksi vuorottelee jokseenkin tasaväkisesti. Yleisesti aggressiivinen tai epäassertiivinen käyttäytyminen ilmenee tiettyjen henkilöiden kanssa tai jossakin tiettyntyyppisessä tilanteessa. (Huhtinen 2011, 39.)

Joskus voi olla vaikeaa erottaa tavoitteita ja asenteita. Erottelu voi onnistua käyttämällä miksi-kysymyksiä. Kun haluat jotain, kysy miksi se on tavoiteltavaa. Jos et halua suostua johonkin, kysy miksi et halua tai miksi asia on hankala. Vastaukset kysymyksiin selkiyttävät neuvotteluissakin tarvittavia perusteluita. Asenteellisuudelta vältytään, kun keskitytään tavoitteisiin. Omat tavoitteet on syytä miettiä hyvin ennen neuvottelua. Tavoitteiden tulee olla realistisia ja konkreettisia. Myös toisen osapuolen tavoitteita on hyvä pohtia siltä osin kuin se on mahdollista. Tavoitteista ja tarpeista kannattaa puhua selkeästi ja yksityiskohtaisesti, eri osapuolten tavoitteita pohtimalla saadaan esiin yhteiset tavoitteet. Tavoitteita käsittelemällä suunnataan mielenkiintoa kohti tulevai-

suutta, takertumalla liikaa menneisiin päädytään helposti asenteelliseen hyökkäämiseen ja puolustautumiseen (Huhtinen 2011, 105-107.)

Erimielisyys voimavarana

Neuvottelun lopputuloksen kannalta on tärkeää, että mahdollisimman monet osallistujat käyttävät puheenvuoroja; esittävät mielipiteitään, kannanottojaan, toiveitaan ja vaatimuksiaan. Erilainen havainnollistaminen ja av-tekniikan hyödyntäminen tukevat hyvin puhetta ja tekevät siitä ehkä mielenkiintoisemman. Neuvottelijoiden olisikin hyvä opetella hyödyntämään mielipiteidensä esittämisessä erilaisia esitysteknisiä keinoja. Neuvottelutaktiikkaa luotaessa on valmistauduttava esittelemisen lisäksi perustelemaan kantansa. Oman kannanoton täsmällisyys on tarkistettava, jotta voi reagoida myös vastaväitteisiin, joita oletettavasti saadaan. Oikeutettu vastaväite on voitava myös myöntää, ei pidä väittää vastaan sellaisesta, mitä ei voi osoittaa todeksi. Eriävien mielipiteiden avulla saadaankin oikeastaan parhaiten selville osallistujien näkemyksiä ja suhtautumista. Neuvottelun tuloksellisuus edellyttää erilaisten tavoitteiden ja näkemysten sovittelua toimivaksi kokonaisuudeksi. Jos alusta alkaen osallistujat ovat samaa mieltä kaikista asioista, ei neuvottelua oikeastaan tarvita. Samankaltaisilla käsityksillä asioista, joita käsitellään, on taipumus pitää kiinni vanhasta ja tukahduttaa uuden syntyminen. Kun neuvottelussa pystytään yhdistämään ja kehittämään osallistujien erilaisia mielipiteitä ja lähtökohtia, voidaan olettaa syntyvän jotakin uutta ja erilaista. (Kansanen 2002, 37-40.)

Jos neuvottelussa joudutaan ristiriitatilanteeseen, nostaa se usein tunteet esille, lukkiuttaa neuvotteluasemat ja saattaa aiheuttaa jopa henkilöiden välille epäterveitä klikkejä. Kun kyseessä on puhtaasti asiapohjainen konflikti auttaa usein ongelman erittelemisen ja taustojen käsitteleminen, jolloin päästään käsittelemään ristiriidan syytä. Mutta jos ristiriidan aiheuttavat ihmisten väliset jännitteet, voivat seuraukset olla paljon hankalampia. Käytös voi muuttua toista loukkaavaksi ja jopa tietoisesti voidaan yrittää saada vastapuoli menettämään kasvonsa. Neuvottelun vetäjän tai mahdollisesti jonkun muun osallistujan on tällöin puututtava asiaan. Hänen on pyrittävä kääntämään keskustelu rakentavaksi esimerkiksi erittelemällä tapahtumia ja taustoja viilleästi, hänen tulee välttää kritisointia ja tuomitsemista ja muistuttaa, ettei kukaan voi olla vain oikeassa tai väärässä. Maltin säilyttäminen ja tasapuolinen kohtelu on erityisen tärkeää konfliktitilanteessa. Koe-tulla ristiriidalla voi olla neuvotteluun myös kehittävä vaikutus. Ratkaistut konfliktit parantavat keskinäistä ymmärrystä ja kasvattavat motivaatiota sekä sitoutumista ryhmään. (Kansanen 2002, 42-44.)

4.3 Neuvottelun tarkoitus ja luonne

Neuvottelutilanteella tarkoitetaan tavoitteellista, siihen tilanteeseen valittujen henkilöiden välistä vuorovaikutusta, jossa vapaamuotoisuus vaihtelee tarkoituksen mukaan. Myös neuvottelun toteutustapa vaihtelee erilaisten tilanteiden mukaan. Sekä neuvottelun vetäjän, että myös ryhmän yhdessä on määriteltävä mikä, millainen ja mihin pyrkivä tilanne on. Neuvottelut voidaan jakaa viiteen erilaiseen kategoriaan niiden tarkoitusten mukaan: sisäiset työryhmät, projektiryhmät, osapuolten väliset neuvottelut, neuvottelukokoukset ja vapaamuotoiset pohdiskelut. Työskentelymuotona hyvin hoidettu neuvottelu on yleensä tehokas, siinä saadaan osallistujista yhdessä enemmän irti kuin yksilöistä erikseen, useamman henkilön tiedot ja taidot saadaan yhtäaikaisesti käyttöön. (Kansanen 2002, 46-47.)

4.3.1 Neuvotteluun valmistautuminen

Kaikki alkaa suunnittelusta. Erityisesti, kun on kyseessä ulkopuolisten kanssa neuvottelemineen, on valmistauduttava huolellisesti. Jo neuvottelua sovittaessa täytyy miettiä kuinka paljon tarvitaan aikaa valmistautumiseen, jotta neuvottelu ei tule vastaan liian nopeasti. Neuvoteltavaan asiaan perehtyminen on ehkä tärkein vaihe valmistautumisessa. Myös neuvottelutaktiikkaa, menettelytapoja ja ulkoisia olosuhteita on hyvä miettiä etukäteen. Ilman suunnittelua on turha odottaa toimivaa ja tehokasta neuvottelua. Mukaan otettavien materiaalien tulisi olla asiaankuuluvaa, ajankohdasta, puolueetonta ja luotettavaa. Virheellisten tai vanhentuneiden aineistojen käyttö osoittaa välinpitämättömyyttä neuvottelukumppania kohtaan. (Kansanen 2002, 48-49.) Usein osallistujille jaetaan myös ennakkomateriaalia. Se helpottaa jäsenten valmistautumista ja säästää aikaa itse neuvottelussa, kun kaikilla on ollut mahdollisuus tutustua materiaaliin ennakkoon. Materiaalin määrä tulee pitää kuitenkin kohtuullisena, jotta osallistujat viitsivät tutustua siihen. Hyvä ennakkomateriaali selkiyttää neuvottelujen aloittamista ja sillä voidaan jopa pyrkiä edistämään omalta kannalta hyvää lopputulosta. (Kansanen 2002, 56.)

Ennen neuvotteluja järjestäjän on hyvä tarkistaa muutamia asioita, jotta välttyttäisiin ikäviltä yllätyksiltä. Kannattaa varmistaa, että tila on varattu oikeaan aikaan ja että siellä on ulkoiset puitteet sekä esityslaitteet kunnossa. Tarkistaa, että kaikki ovat saaneet viimeisimmän version etukäteismateriaalista ja ottaa vielä varmuuden varalta jokunen paperiversiokin mukaan, jos joltakin on

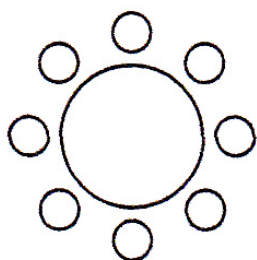
sattunut materiaalin mukaanotto unohtumaan. Myös mahdollisen tarjoilun toimittaminen kannattaa tarkistaa ja se, että erikoisruokavaliot tai allergiat on otettu huomioon. (Kansanen 2002, 58.)

4.3.2 Ulkoiset olosuhteet

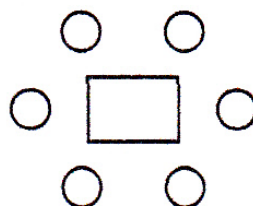
Ulkoisilla olosuhteilla ja neuvottelupaikan valinnalla on myös vaikutusta neuvotteluiden sujumiseen. Erilaisissa paikoissa pidettävät tilaisuudet viestivät osallistujille eri tavoin. Nopealla aikataululla järjestetty neuvottelu työhuoneessa viestii nopeasta ja ehkä tavanomaisesta ratkaisun tarpeesta, kun esimerkiksi taas neuvottelu kongressihotellista varatussa tilassa viestii pidempiaikaisesta ja tärkeästä neuvottelutilanteesta. Neuvottelupaikan valinnalle on tärkeintä kuitenkin tarkoituksenmukaisuus. Apuvälineet ja laitteet tulee olla oikeanlaiset, työrauha hyvä ja puolueettomuus sekä tasapuolisuus esimerkiksi sijainnin suhteen kunnossa. (Kansanen 2002, 52-53.) Kokkolan kaupungin palkkaneuvottelut pidetään aina kaupungintalolla, koska suurin osa osallistujista työskentelee siellä ja kokoustilat ovat parhaimmat mahdolliset tällaisia neuvotteluja varten. Kokoushuoneita on useita ja niitä on monen kokoisia ja kaikissa niissä on valmiina audiovisuaaliset laitteet materiaalien esittämiseen.

Istumajärjestyksellä ja pöytämuodoilla on myös merkitystä neuvotteluissa. Kahdenkeskisissä neuvotteluissa on tavallisinta istua vastakkain, pienille ryhmille suositellaan pyöreää pöytää ja suuremmat ryhmät sijoittuvat usein U-muotoon ja niin, että puheenjohtajan ja sihteerin asemat erottuvat muista. Perusedellytyksenä on kuitenkin mahdollisuus katsekontaktiin neuvottelijoiden kesken. Osallistujilla on oltava tilaisuus käyttää sanatonta viestintää puheensa tueksi ja myös mahdollisuus havainnoida muiden käyttämiä sanattomia ilmaisuja. (Kansanen 2002, 54.) Kokkolan kaupungintalon kokoushuoneissa pöydät ovat joko suorakaiteen muodossa tai U-muodossa riippuen siitä kuinka monta osallistujaa neuvotteluissa on. Yleensä kokoushuone valitaan juuri osallistujamäärän ja tilantarpeen mukaan. Kuviossa 6 esitetään erilaisia pöytämahdollisuuksia neuvottelutilanteissa.

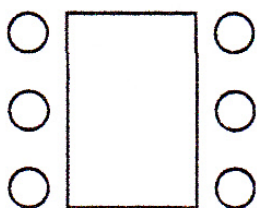
Pöytämahdollisuuksia



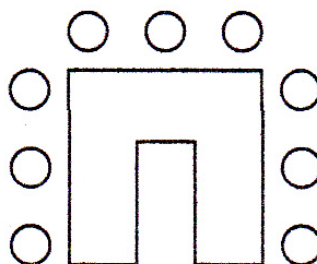
Pyöreä



Avotila



Suorakaide



U-muoto

KUVIO 6. Neuvottelutilanteen pöytämahdollisuuksia (Kansanen 2002, 55)

4.4 Neuvottelun kulku

Neuvottelua voidaan ajatella prosessina, johon vaikuttavat olennaisesti tapahtuman erilaiset vaiheet. Tiettyjen prosessin osien ja yleisten menettelytapojen hallinta kuuluu neuvotteluihin niiden tapahtuman luonteesta riippumatta. Neuvotteluiden onnistumista edesauttaa, kun nämä neuvotteluprosessin luonteavat osat ovat kohdillaan. Neuvotteluiden perusrakenne on samankaltainen, ja siinä mielessä helppo hallita, riippumatta siitä onko kyseessä pienimuotoinen työyhteisön sisäinen neuvottelu tai jopa kansainvälinen sopimusneuvottelu. Toki järjestelyt ja soveltaminen ovat lähes aina vaativammat mitä suuremmista tai monimutkaisemmista neuvotteluista on kyse. Neuvottelua voidaan kuvailla tapahtumasarjana, joka lähtee liikkeelle neuvottelutarpeen havaitsemisesta, johtaa valmistautumiseen ja päättyy neuvottelun jälkihoitoon. (Kansanen 2002, 45.)

4.4.1 Neuvottelun aloitus

Neuvottelun avaukseen kannattaa panostaa. Aloitus antaa ensivaikutelman koko neuvottelutapahtumasta. Mitä onnistuneempi, kiinnostavampi ja yhteistyökykyisempi tunnelma alussa saadaan luotua, sitä suurempi todennäköisyys on onnistua koko neuvottelutapahtumassa. Avauksen hoitaminen kuuluu neuvottelun järjestäjäpuolelle. Tavoitteena olisi saada luotua avoin ja hyvä ilmapiiri sekä viritettyä myös työskentelymotivaatiota osallistujille. Mikäli osallistujat eivät ole ennestään toisilleen tuttuja, tulee heidät esitellä toisilleen. Ennen varsinaista neuvottelun aloitusta on hyvä houkuttaa osallistujia vapaamuotoiseen keskusteluun. Tällaisen avoimen keskustelun aikana voidaan jo vaikuttaa tunnelmaan ja ihmisten käyttäytymistä on mahdollista tarkkailla heidän luontaisessa elementissään. Tämän jälkeen siirrytään virallisiin asioihin. Menettelyt ja järjestäytymiseen liittyvät toimet tulee ensimmäisenä käydä läpi. Sovitaan ajankäytöstä, käydään läpi käytettävissä olevat valtuudet, järjestäytytään tehtävien mukaan ja sovitaan ennalta neuvottelujen dokumentoinnista ja jälki-informoinnista. (Kansanen 2002, 60-61.)

4.4.2 Varsinainen neuvottelu

Neuvottelun luonne määrittelee tarkoituksenmukaisen menettelytavan valinnan. Työpaikan sisäinen neuvottelu toteutetaan eri tavalla kuin neuvottelu ulkoisen asiakkaan kanssa. Ongelmallisen henkilökäsymyksen ratkaisua etsittäessä toimitaan eri tavoin kuin neuvotellessa rahallisista investoinneista. Neuvottelutilanteiden hoitamiseen on useita erilaisia toteutustapoja, riippuen siitä millä tasolla asioista keskustellaan. Neuvottelukeskustelut liikkuvat karkeasti pohtivista yleiskeskusteluista lopullisiin tuloksiin pyrkiviin keskusteluihin. Ongelmia ratkaisevan menettelyn rakenne on hyvin käyttökelpoinen neuvotteluissa. Yleensä etsitään ratkaisua, jonka kaikki osapuolet hyväksyvät. Rakenne voidaan kuvata seuraavalla tavalla:

- 1) Tutustuminen neuvoteltavaan aiheeseen
 - Varmistetaan, että kaikki ovat ymmärtäneet asian samalla tavalla
- 2) Neuvoteltavan aiheen erittely
 - Käydään läpi aiheen taustaa, tosiasioita, osallistujien omia kokemuksia
 - Käydään aiheesta monipuolista yleiskeskustelua
- 3) Yhteisen ratkaisumahdollisuuden etsiminen
 - Käydään läpi erilaisia vaihtoehtoja ja näkökulmia

- Pohditaan uusia ideoita
 - Yritetään ratkaista erimielisyyksiä
- 4) Lopputuloksen hahmottaminen
- Kunnioitetaan yhteisymmärrystä ja pyritään ryhmäpäätökseen
- 5) Toimenpidesuunnitelman laatiminen
- Suunnitellaan yhdessä lopputuloksen edellyttämät toimenpiteet
 - Päätetään yhdessä raportointiin ja tiedottamiseen liittyvistä asioista ja jaetaan tehtävät
- 6) Neuvoteltavan aiheen loppuunsaattaminen
- Käydään läpi neuvottelun yhteenveto
 - Päätetään seuraavasta tapaamisesta
 - Annetaan tunnustusta osallistujille (Kansanen 2002, 61-63.)

Ongelmia ratkaisevan menettelyn etuina ovat asioiden analyttinen pohdiskelu sekä osallistujien erilaisten kokemus- ja näkemystaustojen hyödyntäminen. Se onkin hyvin käyttökelpoinen rakenne monenlaisiin neuvonpitoihin. Hyvän neuvotteluratkaisun löytämiseksi keskustelussa pyritään käsittelemään kaikkien näkemyksiä, odotuksia ja kokemuksia. Neuvottelussa kaikkien osallistujien aktiivisuus on tärkeää ja mielenkiinto pitäisi saada ylläpidettyä loppuun saakka. Neuvottelusta kesken poistuminen ilman perusteltua syytä on hyvien tapojen vastaista. Erityisesti jos neuvottelu on ollut hankala ja osapuolten näkemykset ovat jääneet kauas toisistaan, on tärkeää pyrkiä siihen, että neuvottelusta jäisi silti hyvä tunnelma seuraavaa kertaa varten. Onnistuneella neuvottelun lopetuksella voidaan hieman korjailla muuten ehkä epäonnistunutta tai kireää neuvottelukommunikointia. (Kansanen 2002, 63-64.)

4.4.3 Neuvottelutaktiikka

Neuvottelutaktiikan avulla pyritään edistämään neuvottelua. Osallistuja käyttää tällöin erilaisia keinoja ja menettelytapoja pyrkiessään onnistumaan neuvotteluissa menestyksekkäästi. Jo valmistautumisvaiheessa hän ehkä suunnittelee miten hän asiansa esittää ja perustelee, ja miettii keneen hänen kannattaisi vedota. Suunnitteluvaiheen lisäksi neuvottelutaktiikkaa käytetään neuvottelujen aikana sekä niiden jälkeen. Neuvottelutaktisia keinoja voitaisiin käyttää seuraavanlaisesti:

Suunnitteluvaiheessa:

- 1) Huolellinen valmistelu nopeuttaa itse neuvottelun läpiviemistä
- 2) Neuvottelupaikan valinta omalle tai puolueettomalle maaperälle
- 3) Osallistujien valinnalla voidaan taktikoida
- 4) Neuvotteluvaihtien selvittäminen helpottaa valmistautumista
- 5) Vakuuttaminen käyttämällä asiantuntija-apua

Toimintavaiheessa:

- 1) Ajan hyväksikäyttö esim. tauoituksilla tai viivytyksillä
- 2) Neuvottelukäytäntöön vaikuttaminen
- 3) Asioihin perehtyminen ja runsaat vaihtoehdot
- 4) Pyritään eläytymään vastapuolen asemaan
- 5) Neuvotteluvaihtien harkittu käyttö
- 6) Havainnollistaminen asioiden esittelyssä
- 7) Kysymyksien käyttö
- 8) Liittoutuminen samanmielisten kanssa
- 9) Päämääränä menestyksellinen ja onnistunut neuvottelu (Kansanen 2002, 65-66.)

4.4.4 Päätöksen tekeminen

Neuvottelussa käsiteltävän asian loppumuotoilu ja tehtävä päätös ovat tärkeitä. Se, että päätöksen mukaan halutaan toimia, vaatii toki sen, että toiminta, jolla päätökseen on päädytty, on ollut hyvää. Ihanteellisin tilanne on se, että ryhmä on aidolla yhteisymmärryksellä päätenyt kyseiseen päätökseen. Joskus toki on oikeutettua, että päätös on ajettu voimallisesti läpi. Mahdollista on myös se, että neuvottelussa ei tehdä päätöstä ollenkaan, vaan asian käsittely siirretään seuraavaan tapaamiseen. Voidaan tehdä myös osapäätös ja jättää osa asioista seuraavaan neuvotteluun. Tällaisessa ilmenee hyvin neuvotteluiden prosessinomaisuus. Neuvotteluissa voidaan asioiden käsittelyä jatkaa seuraavissa tapaamisissa, kun taas virallisissa kokouksissa käydään työjärjestyksen mukaiset asiakohdat läpi ja niistä tehdään jonkinlainen päätös kyseisessä kokouksessa. (Kansanen 2002, 69.)

Ennen ratkaisun etsimistä tulee asioiden taustoja analysoida riittävästi. Tulevan ratkaisun vaatimuksista tulee yhdessä keskustella jo ennen varsinaisten vaihtoehtojen käsittelyä. Etsittäessä yhteistä ratkaisua erilaisista vaihtoehdoista, on osallistujille siten jo muotoutunut käsitys vaatimuksista, joita toiset ovat asettaneet tulevalle ratkaisulle. Vaatimuksia on kahdenlaisia. Laatuvaatimus on asiaan tai esineeseen liittyvä vaatimus ja siihen eivät persoonalliset tunteet yleensä vaikuta. Hyväksymisvaatimukseen taas inhimilliset tunteet vaikuttavat. Kyse on usein arkisista ja yksilöitä läheisesti koskettavista asioista, kuten tauoista päättäminen tai vaikkapa parkkipaikkojen uudelleenjärjestelyt. Neuvottelutilanteissa on selkeän laatuvaatimuksen käsittely todettu helpomaksi kuin hyväksymisvaatimusten. (Kansanen 2002, 69.) Palkkaneuvotteluissa periaatteessa vaatimukset kuuluvat laatuvaatimukseen, mutta asiat käsitellään kuitenkin osittain hyväksymisvaatimusten kautta, koska ammattijärjestöjen edustajat ovat tavallaan vastakkaisella puolella työnantajan edustajien kanssa. Neuvotteluihin osallistuvat ovat pitkään osallistuneet samoihin neuvotteluihin, joten mukaan on tullut persoonallisia tunteita. Asiat koetaan ehkä liiankin läheisesti koskettaviksi, koska ammattijärjestöjen edustajat edustavat omaa ammattikuntaansa.

Puheenjohtajalla on päätöstentekovaiheessakin merkittävä rooli. Hänen tulee pitää osallistujat tietoisina asian käsittelyvaiheesta. Hänellä on myös velvollisuus tasoitella mahdollisia erimielisyyksiä sen sijaan, että eri mieltä olevien mielipiteet vain hylättäisiin. Ennen päätöksentekoa tulee pohtia ja eritellä osallistujien kannanottoihin ja mielipiteisiin vaikuttavia asioita. Puheenjohtajan tulee huolehtia, varsinkin silloin jos ratkaisukeskustelu on ollut hankala, että hän muotoilee huolellisesti lopullisen ratkaisun ehdottamisen. Toteamukseksi ei koskaan riitä lause: "Kuten keskustelussa ilmeni, on asia siis selvä." Lopputulos ja päätös on tärkeää muotoilla yhdessä ryhmän kanssa, jotta kaikki sitoutuvat päätökseen ja sen aiheuttamiin toimenpiteisiin. (Kansanen 2002, 67-68.)

4.4.5 Neuvottelun jälkihoito

Neuvottelutilanne ei pääty viimeiseen neuvotteluun, vaan sen jälkeen tulee vielä huolehtia sovitusta asioista ja laittaa neuvotteluissa aikaansaadut päätökset täytäntöön. Neuvotteluiden hyvin hoidettu jälkihoito voi olla osa prosessiluontoisen tapahtumasarjan taktiikkaa. Esimerkiksi kiitoskirjeellä tai vastaavalla epävirallisella huomionosoituksella neuvotteluun osallistujia kohtaan voidaan saada positiivista vaikutelmaa lisättyä. Neuvotteluprosessissa on hyvä määritellä joku varmistamaan, että sovitut asiat tulevat hoidettua. Huolimaton lopettamisvaihe voi jättää epäselvyyk-

siä asioiden hoitoon. Osalliset saattavat olettaa, että joku toinen hoitaa asian ja sitten kukaan ei sitä hoidakaan. On siis erittäin tärkeää, että neuvottelun päätöksiin merkitään selkeästi, kuka on vastuussa päätöksen toimeenpanosta. (Kansanen 2002, 70.)

Neuvotteluprosessiin kuuluu olennaisesti työskentelyn kulusta ja tuloksista tiedottaminen. Tästäkin tulisi sopia osallistujien kesken, jotta tiedotus hoidetaan ajallaan ja moitteettomasti. Neuvottelusta tehtävä yhteinen tiedote on usein tarpeen, vaikka neuvottelujen luonteeseen kuuluukin yleensä kunkin osallistujan velvoite tiedottaa tuloksista edustamalleen taholle. Neuvottelujen luonteesta riippuen voidaan tuottaa erilaisia dokumentteja; on raporteja, muistioita, suunnitelmia, sopimuksia, tiedotteita tai jopa pöytäkirjojakin. Yhteisenä vaatimuksena näissä kaikissa on kuitenkin ajankohtaisuus ja nopeus, toisin kuin virallisissa kokouspöytäkirjoissa, jotka voidaan tarkastaa vasta kuukausienkin kuluttua kokouksen pidosta. Neuvottelu tapahtumana on yleensä hyvin ajankohtainen ja tämän vuoksi välittömästi tiedotusta ja toimenpiteitä aiheuttava. Muodollisesti neuvottelun raportoinnissa pyritään siihen, että tuotos on lyhyt, selkeä ja helposti luettava. Joissakin tapauksissa kirjallisen muodon laatimista voidaan käyttää taktisena keinona. Kirjalliseen muotoon voidaan tehdä hienosäätöjä, joita ei neuvonpidossa ehkä tehty. Raportin laatija saa näin siis omalta kannaltaan edullisen aseman. (Kansanen 2002, 71-72.)

Onnistumisen arviointi

Neuvotteluprosessin onnistumisen arviointi on tärkeää. Tämä edesauttaa kehittymistä neuvottelutilanteissa. Ryhmän ja yksilönkin oman toiminnan arviointi edistää neuvottelutaitoa. Toki myös toimeenpanovaiheen onnistumisen avulla voidaan arvioida neuvottelujen onnistumista. Neuvottelija voidaan pitää onnistuneena jos asiat ovat hoituneet, ongelmat ratkenneet, sopimukset toimivat tai henkilösuhteet ovat kohentuneet. Pidettyjen neuvottelun analysoinnilla varmistetaan silti parhaiten jatkuva kehittyminen neuvotteluprosessissa. Usein todella pienet asiat häiritsevät neuvottelujen sujuvuutta. Joskus keskustelua voi vaivata paikoillaan junnaaminen, aikaa saattaa tuhraantua tarpeettomasti tai jokin erimielisyys on jatkunut vain käsittämättömän pitkään. Tehokasta työskentelyä voidaan tavoitella esimerkiksi arvioimalla seuraavia seikkoja:

- 1) Käytettyjen asiatiетоjen arviointi
 - Olivatko tiedot oikeita ja oliko niitä riittävästi
- 2) Tavoitteiden asettaminen
 - Olivatko tavoitteet realistisia ja oliko niissä joustovaraa

3) Osallistujien arviointi

- Tutustuttiinko neuvottelukumppaneihin riittävästi
- Otettiinkö poikkeavat käsitykset huomioon
- Kuunneltiin kaikkia tasapuolisesti

4) Suunnitelman tunnistaminen

- Oliko laadittu toimintasuunnitelmaa ja pysyttiinkö siinä. Jos ei, niin miksi?

5) Toiminnan painopisteet

- Hyödynnettiinkö omia ominaisuuksia
- Pystyttiinkö soveltamaan taktisia keinoja
- Mitkä olivat neuvottelun vahvuuksia ja mitkä heikkouksia

6) Kehittämistoimet

- Miten ryhmää voisi kehittää
- Mitä yksilöllisiä piirteitä tulisi kehittää (Kansanen 2002, 72-73.)

5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTTAMINEN

5.1 Havainnointi

Osallistuin havainnoijana tammi-helmikuussa 2013 pidettäviin Kokkolan kaupungin palkkaneuvotteluihin 1.2.2013 voimaan tulleiden paikallisten järjestelyerien jakamisesta. Suurimmaksi osaksi havainnoin neuvotteluiden kulkua ulkopuolisena, mutta opetuspuolen neuvotteluihin osallistuin aktiivisena havainnoijana, koska minulla on vankka ammattitaito opetuspuolen palkka-asioista työskenneltyäni jo kaksitoista vuotta opettajien palkkasihteerinä. Tein itselleni neuvotteluista muistiinpanoja ja sain myös kaikkien neuvotteluiden ennakkomateriaalit sekä jälkikäteen kirjoitetut pöytäkirjat itselleni. Neuvottelut pidettiin toimialoittain ja niissä oli pääsääntöisesti mukana toimialan johtaja, hänen sihteerinsä, kyseisen alan ammattijärjestöjen edustajat sekä henkilöstöhallinnosta henkilöstöjohtaja ja palvelussuhdepäällikkö. Osassa neuvotteluja oli mukana myös toimialojen yksiköiden esimiehiä, esimerkiksi osastopäälliköitä. Palkkaneuvotteluissa osa toimialoista oli jaettu pienempiin osiin eli neuvottelut jaoteltiin seuraavanlaisesti: tekniset palvelut, tekniset palvelut/tuntipalkkaiset, ympäristöterveydenhuolto, aluepelastuslaitos, SoTe (vanhus-, sosiaali- ja vammaispalvelut), Tehy, keskushallinto, ruokapalvelu, sivistyskeskus, varhaiskasvatus, opettajat sekä erikseen Kokkolan kaupungin liikelaitokset (Kokkolan Energia, Kokkolan Vesi, Kokkolan Satama ja Työplus).

Varsinaiset neuvottelut sujuivat pääsääntöisesti moitteettomasti. Kokoushuoneet olivat sopivat, aikataulut pitivät, esitykset oli valmisteltu hyvin ja yhteisymmärrykseen päästiin viimeistään muuttaman neuvottelukerran jälkeen. Uusia neuvotteluja sovittiin lähinnä sen vuoksi, että neuvotteluisa tuli ilmi sellaisia epäkohtia palkoissa, joita ei ollut huomioitu esityksissä ja näitä asioita jouduttiin vielä tutkimaan. Esityksissä oli huomioitu työn vaativuuden arviointi ja sitä pidettiin peruspilarina korotuksia esitettäessä. Joillekin työntekijöille päätettiin muuttaa tehtävänimikettä, koska heidän työnkuvansa olivat muuttuneet niin paljon, että työn vaativuuden arviointijärjestelmä ei mahdollistanut enää heidän tehtäväkohtaisen palkkansa korottamista kyseisessä tehtävänimikkeessä. Heidän tehtävänimikkeensä muutettiin siis sellaiseksi, jossa tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmän mukaan voitiin maksaa korkeampaa tehtäväkohtaista palkkaa.

Paria poikkeusta lukuun ottamatta kaikki kutsutut jäsenet olivat paikalla ja kertaakaan neuvottelua ei jouduttu perumaan puutteellisen osanottajamäärän vuoksi. Kaksi kertaa paikalle soitettiin esityksen valmistelija, joka ei ollut tullut neuvotteluun mukaan, koska muut eivät osanneet vastata esitykseen liittyviin kysymyksiin. Olisi erityisen tärkeää, että esityksen tekijät ovat itse neuvotteluissa paikalla, jotta he asiantuntijoina voivat vastata neuvotteluissa esille tulleisiin kysymyksiin. Osassa neuvotteluja häiritsevänä seikkana oli se, että jotkut osallistujista tulivat paikalle myöhässä ja lähtivät jopa kesken neuvotteluja vastaamaan puhelimeensa. Tällainen ei kuulu hyviin tapoihin virallisissa neuvotteluissa ja kyseinen käytös on hyvin epäkohteliasta muita neuvottelijoita kohtaan, koska he joutuvat odottamaan neuvottelujen alkamista tai jatkumista. Aikataulullisesti neuvottelut pidettiin kokonaisuudessaan turhan myöhään eli koko palkkaneuvotteluprosessin aloitusta olisi pitänyt aikaistaa huomattavasti, jotta palkankorotukset olisi voitu saada maksuun ajallaan.

Järjestelyerän palkankorotusesityksiä oli saatettu muutella ja viimeistellä niiden palautuspäivän jälkeenkin ja tästä syystä kaikille ei ollut aina toimitettu viimeisimpiä esityksiä. Tämä aiheutti neuvotteluissa hämmennystä, kun osallistujien paperit saattoivat olla hieman erilaiset kuin esityksen tekijälle. Olisi siis hyvin tärkeää, että esitykset toimitettaisiin aina henkilöstöhallintoon, josta ne keskitetysti toimitettaisiin eteenpäin kaikille neuvotteluun osallistuville henkilöille. Hetkeä ennen neuvotteluja ei muutoksia pitäisi enää tehdä, koska silloin viimeisin esitys ei välttämättä enää tavoita kaikkia neuvotteluun tulevia. Palkankorotusesityksiä oli ulkoasultaan monenlaisia. Henkilöstöhallinto oli lähettänyt kaikille esityspohjat, mutta kaikki eivät olleet niitä käyttäneet, vaan he olivat tehneet omanlaisensa esityspohjat. Selkeimpiä esityksiä olivat ehdottomasti sellaiset, joissa oli käytetty eri värejä palkkojen muutosehdotusten korostamiseen.

Neuvottelupöytäkirjat palvelussuhdepäällikkö laati välittömästi neuvotteluiden päätyttyä. Henkilöstöhallinnon edustajat sekä toimialojen ja ammattijärjestön edustajat allekirjoittavat pöytäkirjat käymällä palvelussuhdepäällikön toimipisteessä. Toimialojen vastuulla olevat viranhaltijapäätökset korotuksista viivästyivät joillakin toimialoilla niin paljon, että jo valmiiksi myöhässä olevat palkankorotukset viivästyivät vielä lisää ja pahimmillaan työntekijä sai järjestelyeräkorotuksen palkkaansa vasta noin puolen vuoden kuluttua korotuksen voimaantulopäivästä.

5.2 Sähköpostikyselyt

Palkkaneuvotteluiden nykytilan kartoittamisessa sekä palkkaneuvotteluiden kehittämiskohteiden etsimisessä suurimpana ja tärkeimpänä aineistona pidin sähköpostikyselyjä. Lähetin neljälle eri ryhmälle sähköpostikyselyn koskien Kokkolan kaupungin palkkaneuvotteluiden nykytilaa sekä niiden kehittämistä. Kohderyhminä olivat palkkaneuvotteluihin osallistuvat henkilöstöhallinnon edustajat, toimialajohtajat sekä osa alemmista esimiehistä, ammattijärjestöjen edustajat sekä lisäksi palkkasihteerit, jotka eivät ole osallistuneet palkkaneuvotteluihin, mutta ovat hyvin merkittävässä osassa mietittäessä palkkaneuvotteluiden kulun ja erityisesti päätösten teon kehittämistä. Jokaiselle ryhmälle esitettiin samoja peruskysymyksiä ja lisäksi heille oli muotoiltu hieman erilaisia kysymyksiä ryhmästä riippuen (liitteet 1-4). Palkkaneuvotteluihin osallistuville ryhmille kysymykset oli jaoteltu neljään eri teemaan: neuvotteluun valmistautuminen, neuvotteluiden aikataulu, varsinainen neuvottelu sekä neuvotteluiden jälkihoito. Näiden teemojen alla oli yhdestä neljään kysymystä. Palkkasihteerien kyselystä puuttui kohta neuvotteluun valmistautuminen, koska he eivät osallistu neuvotteluihin. Kysymysten tavoitteena oli saada haastateltavat kuvaamaan, vertailemaan sekä kertomaan käytännön esimerkein kokemuksiaan. Mallia kysymysten asetteluun otin Vilkan kirjasta Tutki ja kehitä (2005, 106-108.) Pyrin muotoilemaan kysymykset niin, että haastateltava ei voinut vastata kysymykseen pelkästään kyllä tai ei.

Henkilöstöhallinnon edustajista 1/2 vastasi kyselyyn, toimialajohtajista ja esimiehistä 9/15, ammattijärjestön edustajista 4/8 ja palkkasihteereistä 8/12. Vastausprosentin ollessa 50-67 % voidaan sanoa, että vastausten määrä on riittävä luotettavuuden kannalta. Asetin kyselyihin lyhyehkön vastausajan, viikon. Jouduin kuitenkin lähettämään vastaamisesta muistutusviestiin kahdesti, jotta saavutin nämä vastausprosentit. Kyselyn ajankohta ei ollut paras mahdollinen. Lähetin kyselyn 10.6.2014 ja tällöin osa kyselyn saaneista oli jäänyt jo kesälomalle. Koin kuitenkin saaneeni kattavasti vastauksia kyselyihin.

Jokaisen ryhmän vastauksista tuli selkeästi esille neuvotteluprosessin aikataulujen toimimattomuus. Se on siis ehdottomasti merkittävin asia, johon pitää saada parannusta. Neuvotteluista tulisi tiedottaa aiemmin, valmisteluun tulisi varata riittävästi aikaa ja koko neuvotteluprosessi pitäisi aloittaa huomattavasti aiemmin, jotta palkankorotukset saataisiin työntekijöille ajallaan maksuun. Henkilöstöhallinnon tulisi neuvotteluiden koordinoijana myös olla jämäkämpänä siinä, että aikatauluissa pysyttäisiin. Suunnittelemani selkeä aikataulutuksen teko neuvotteluiden kulkuun

tulee siis tarpeeseen. Myös selkeitä ohjeita kaivattiin koko neuvotteluprosessin kulkuun sekä päätösten tekoon (päätyöpohjat, kuka tekee, kenelle toimitetaan). Tällaisia ei Kokkolan kaupungilla ole, joten myös opinnäytetyössäni laatimat ohjeet palkkaneuvotteluiden kulkuun tulevat tarpeeseen.

Seuraavaksi käyn läpi tekemäni yhteenvedon sähköpostikyselyistä. Kun järjestelyerä on tulossa jakoon, ensimmäisenä henkilöstöhallinto lähettää tiedon tulevista palkkaneuvotteluista palkkaneuvotteluihin osallistuville henkilöille. Tämän jälkeen toimialojen sekä ammattijärjestöjen edustajat pyytävät edustettaviensa palkkatiedot palkkahallinnosta ja tutkivat niitä löytääkseen mahdollisia epäkohtia palkkauksessa tai kerätäkseen palkkatietoja virka- ja työehtosopimusten määrittelemien järjestelyerien suuntausten noudattamiseen. Henkilöstöhallinto lähettää toimialoille sekä ammattijärjestöille KT Kuntatyönantajilta tulleet ohjeet järjestelyerän jakamisesta; rahan suuntaamisesta, määristä ja palkankorotusten ajankohdista. Lisäksi toimialoille lähetetään tieto siitä, paljonko heillä on järjestelyerärahaa jaettavana. Palkkahallinnossa lasketaan yleisen kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen sääntöjen mukaan jaettavan järjestelyerän euromäärä ja se jaetaan toimialoille niiden kokonaispalkkasumman ja henkilöstön määrän suhteessa. Tätä laskentatapaa pidetään kyselyjen mukaan liian mekaanisena tapana ja jakoon toivottiinkin erilaista tapaa. Kehittämisehdotuksena tuli jokaisesta ryhmästä se, että ennen järjestelyerän jakoa kaikki neuvotteluihin osallistuvat henkilöt kokoontuisivat yhteiseen palaveriin, jossa tarkasteltaisiin yhdessä koko kaupungin tasolla henkilöstön palkkausta ja sitä mihin rahaa tulisi suunnata. Näin saataisiin konkreettisesti korjattua epäkohtia palkkauksissa ja summat voisivat olla suurempia kuin nykyisellä jakoperiaatteella jaettuna ja silloin korotuksella olisi todellisuudessa merkitystä saajalleen. Samassa palaverissa voitaisiin käydä yhdessä läpi koko neuvotteluprosessin kulku ja ammattijärjestöjen edustajat voisivat näin myös osallistua henkilöstön edustajina yhdessä työnantajapuolen kanssa tavoitteiden määrittelemiseen.

Kun palkkahallinto on laskenut jaettavat summat toimialoittain ja ne on ilmoitettu heille, lähettävät toimialat omat esityksensä henkilöstöhallintoon ja henkilöstöhallinto toimittaa ne eteenpäin nähtäväksi ammattijärjestöjen edustajille. Oman haasteensa esitysten teolle asettaa se, että palkkojen pitää pysyä työn vaativuuden arviointijärjestelmän määrittelemissä rajoissa. Samaa työtä tekevillä tulee olla sama tehtäväkohtainen palkka. Esityksiä saatetaan korjailla ennen varsinaisia neuvotteluja, joten varsinaisessa neuvottelutilanteessa esitykset ovat melko tarkkaan hiottuja. Ammattijärjestöjen edustajien vastausten mukaan työnantajapuolelta annetaan aika vahvasti ymmärtää, että

esitykset ovat melkein kuin valmiita päätöksiä ja tällainen toiminta vähentää ammattijärjestöjen edustajilta varsinaista neuvotteluasemaa neuvottelutilanteessa. Toki ammattijärjestöjen edustajat ovat olleet neuvottelemassa työn vaatavuuden arviointijärjestelmästä, joten he ovat jo silloin hyväksyneet tehtäväkohtaisten palkkojen perusteet ja summat. Mutta olemalla mukana yhdessä työnantajan kanssa suunnittelemassa tavoitteita sekä määrittelemässä sitä mihin palkankorotukset tulisi suunnata, saisivat he enemmän sananvaltaa päätösten teossa.

Kun viralliseen palkkaneuvottelutilanteeseen saakka on päästy, sujuvat neuvottelut vastausten mukaan melko sujuvasti ja nopeasti. Päätösten teossa on sitten parannettavaa. Joskus päätösten teko viivästyy, koska vastuu päätösten teosta on toimialoilla itsellään. Tehtäväkohtaiseen palkkaan tulleista korotuksista päätökset tulevat paremmin ajallaan, koska ne tulee keskitetysti lähettää henkilöstöhallinnossa työskentelevälle palvelussuhdepäällikölle ja näin hän voi seurata sitä mistä päätökset ovat tulleet ja lähettää muistutusviestiä heille, jotka eivät ole päätöksiä tehneet. Palvelussuhdepäällikkö toimittaa päätökset palkkasihteereille ja he laittavat korotukset maksuun niin pian kuin mahdollista. Henkilökohtaisiin lisiin suunnatuista päätöksistä ei ole tällaista käytäntöä, koska henkilökohtaisten lisien jaosta ei tarvitse käydä neuvotteluja, vaan niistä sovitaan ainoastaan euromäärä, jonka toimiala voi itsenäisesti jakaa henkilökohtaisina lisinä. Kun joidenkin toimialojen päätökset viivästyvät, ei sitä voida kontrolloida keskitetysti, vaan kyseisen toimialan palkkasihteeri joutuu vain itsenäisesti kyselemään päätösten perään. Tähän asiaan kehittämisedotuksena tuli, että myös henkilökohtaisten lisien päätökset lähetettäisiin keskitetysti henkilöstöhallintoon ja esimerkiksi palvelussuhdepäällikkö palkkasihteereiden esimiehenä ottaisi ne keskitetysti vastaan ja näin voitaisiin kontrolloida myös henkilökohtaisten lisien päätöksiä.

Lisäviivytystä korotusten maksuunpanolle aiheuttavat virheellisydet tai epäselvyydet päätöksissä. Palkkasihteerit saattavat joutua kyselemään toimialoilta mitä päätöksessä tarkoitetaan ja joskus päätökset on tehty jopa niin, että niitä ei voida laittaa maksuun virka- ja työehtosopimuksen säännösten mukaan. Yhtenä kysymyksenä sähköpostikyselyssä oli: "Olisiko mielestäsi hyvä ajatus ottaa palkkasihteereitä asiantuntijoina mukaan palkkaneuvotteluihin (neuvottelujen loppuvaiheessa mietittäessä korotusten maksuunpanoa)?" Yhtä palkkasihteeriä lukuun ottamatta kaikki pitivät ajatusta hyvänä. Kahdelta henkilöltä tuli kuitenkin vielä parempi ehdotus. He ehdottivat, että palkkasihteereiltä varmistettaisiin jo palkkaneuvotteluiden esitystä tehtäessä, että mahdollinen korotusehdotus on virka- ja työehtosopimusten mukaan toteutettavissa. Lisäksi päätöksenteokvaiheessa voitaisiin vielä olla yhteydessä palkkasihteeriin ja varmistaa tarvittaessa päätöksen

oikeellisuus. Näin välttyttäisiin esityksen tekijän "kasvojen menetykseltä" varsinaisessa neuvottelutilanteessa jos palkkasihteeri vasta siinä vaiheessa tulisi asiantuntijana mukaan korjaamaan mahdollisia virheitä päätöksessä.

Järjestelyerän päätöksistä tiedottaminen henkilökunnalle tuntui kyselyjen mukaan olevan haasteellista. Jokaiselle korotuksen saaneellehan pitäisi laittaa päätöksestä tieto kirjallisesti, mutta näin ei tunnut kovin monella toimialalla tehtävän. Järjestelyeränä maksettava palkankorotus on virallinen palkkauspäätös ja tästä tulisi aina laittaa työntekijälle päätös, kuten muistakin työntekijää koskevista asioista tehdään (esimerkiksi keskeytyspäätökset, vuosisidonnaisen lisän päätökset). Nyt osa esimiehistä on vain suullisesti tiedottanut työntekijöille korotuksista tai sitten yleisellä tasolla on vain kerrottu, että järjestelyeräkorotuksia on jaettu ja ne näkyvät tulevassa palkassa. Tällainen yleisellä tasolla tiedottaminen saattaa aiheuttaa paljon niin kutsuttuja "käytäväpuheita" ja epätietoisuus tai vääristyneet tiedot voivat aiheuttaa jopa kateutta työyhteisön sisällä. Ehdotmana kehityskohteenä on siis se, että järjestelyeräkorotuksista tehdään kirjallinen henkilökohtainen päätös jokaiselle työntekijälle, joka korotuksen saa. Päätöksessä tulee ilmetä myös peruste mistä korotusta maksetaan.

Varsinaista arviointia palkkaneuvotteluiden kulusta ei ole Kokkolan kaupungilla käyty. Tähän tuntui kuitenkin kyselyn mukaan olevan tarvetta. Arvioinnin avulla voisi tuoda selkeämmin ilmi asioita, joihin oltiin tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Myös kehittämisehdotuksia tulevia palkkaneuvotteluja varten voisi virallisesti tuoda esille ja kun ne olisi jonkun toimesta koottu ja raportoitu, olisi suurempi mahdollisuus siihen, että niitä myös toteutettaisiin. Ammattijärjestöjen edustajat ovat käyneet jälkikäteen arviointia keskenään omassa ammattijärjestössään. He ovat kuitenkin arvioineet lähinnä neuvotteluiden tuloksia eivätkö koko neuvotteluprosessin kulkua. Tuloksien arviointi on toki tärkeää, mutta palkkaneuvotteluprosessin kehittymisen vuoksi olisi tärkeää arvioida koko prosessin toimivuutta, tavoitteiden toteutumista sekä aikataulutusta. Arvioinnin tulisi olla lyhyt ja kysymykset tarkkaan mietittyjä. Arviointia ei tule tehdä pelkän arvioinnin vuoksi, vaan siitä tulisi saada hyötyä tulevaisuutta varten.

5.3 Yksilöhaastattelut

Sähköpostikyselyistä sain kattavasti vastauksia palkkaneuvotteluiden nykytilasta sekä ehdotuksia niiden kehittämiseen, mutta yksilöhaastatteluissa pystyin vielä esittämään vastauksien perusteel-

la tarkentavia kysymyksiä sekä lisäkysymyksiä sen mukaan mitä haastateltava vastasi valmisteluihin yksilöhaastattelun kysymyksiin. Yksilöhaastatteluja tein kolmen eri palkkaneuvotteluihin osallistuvien ryhmien jäsenille. Henkilöstöhallinnon edustajista haastattelin molempia osallistujia eli henkilöstöjohtajaa sekä palvelussuhdepäällikköä. Toimialajohtajista ja ammattijärjestöjen edustajista haastattelin molemmista kolmea henkilöä yrittäen valita mahdollisimman erilaisista ryhmistä olevia henkilöitä. Yhteensä haastattelin siis kahdeksaa henkilöä. Haastattelut tein 12.6. - 7.7.2014 välisenä aikana. Haastattelut kestivät tunnista kahteen tuntiin. Haastattelukysymykset olin valmistellut etukäteen (liitteet 5-7), ja haastattelun alussa annoin kysymykset myös haastateltavalle nähtäväksi. Haastattelun aikana tein muistiinpanoja, mutta nauhoitin myös haastattelut haastateltavan luvalla. Näin sain jälkikäteen täydennettyä muistiinpanoja samalla kun puhtaaksi kirjoitin ne tietokoneella. Haastattelukysymykset olin muotoillut siten, että niissä ei ollut samoja kysymyksiä kuin sähköpostikyselyissä. Yhtä lukuun ottamatta kaikki haastateltavat olivat vastanneet sähköpostikyselyyn ja näin sain tehtyä yksilöhaastatteluissa täysin uusien kysymysten lisäksi myös täydentäviä kysymyksiä sähköpostikyselyissä oleviin kysymyksiin liittyen.

Toimialajohtajista haastattelin varhaiskasvatuksen palvelujohtajan, sosiaali- ja terveystoiminnan johtajan sekä teknisen johtajan. Näillä toimialoilla henkilöstö on melko erilaista. Työn vaativuuden arviointijärjestelmät, jotka vaikuttavat oleellisesti paikallisen järjestelyerän jakoon, on myös tehty toimialoilla hyvin eri aikaan. Varhaiskasvatuksessa työn vaativuuden arviointijärjestelmä päivitettiin ja otettiin nopeimmin käyttöön kuntaliitoksen jälkeen jo vuonna 2009. Teknisessä toimessa työn vaativuuden arviointijärjestelmä saatiin valmiiksi vasta vuonna 2013 eli silloin, kun paikalliset järjestelyerät olivat viimeksi jaossa. Viivästys ei silti ole ollut nykyisen teknisen johtajan syytä, koska hän aloitti virassaan vasta vuonna 2012.

Ammattijärjestöjen edustajista haastattelin kolmea henkilöä, pääluottamusmiestä Julkisan koulutettujen neuvottelujärjestöstä (JUKO ry), pääluottamusmiestä Julkisten ja hyvinvointialojen liitosta (JHL) sekä pääluottamusmiestä sosiaali- ja terveysalan ammattijärjestö Tehy:stä. Nämä ammattijärjestöt ovat isoja ja ne edustavat hyvin erilaista henkilöstöä. Tämän vuoksi suurin osan Kokkolan kaupungin työntekijöistä kuuluu johonkin näistä ammattijärjestöistä. Tarkoitukseni oli haastatella yhtä pääluottamusmiestä myös pienemmästä ammattijärjestöstä, mutta valitettavasti emme saaneet aikatauluja sopimaan mahdollisten haastateltavien kesälomien vuoksi.

Merkittävimpanä asiana haastatteluissa tuli ilmi työn vaativuuden arviointijärjestelmän merkittävyys järjestelyerien jaossa. Jokainen haastatettava painotti sitä, että esitystä tehdessään he joutuvat tarkkaan pitämään huolen siitä, että esitys noudattaa työn vaativuuden arviointijärjestelmässä sovittuja palkkarajoja. Toisaalta työn vaativuuden arviointijärjestelmä helpottaa palkkauskokonaisuuden hallintaa ja järjestelyerien jakamista, mutta toisaalta se myös vaikeuttaa asioita tiukkojen määriteltyjen sääntöjen vuoksi. Järjestelmä rajoittaa myös merkittävästi vaikuttamismahdollisuuksia palkkaneuvotteluissa. Useampi haastatettava toivoi, että työn vaativuuden arviointijärjestelmää päivitetäisiin useammin, jotta voitaisiin korjata esimerkiksi sellaisten tehtävien tehtäväkohtaista palkkaa, joissa työntekijöiden saatavuus rekrytointitilanteissa on haastavaa. Toisaalta myös muita kuin palkkausrakenteita tulisi kehittää niillä aloilla jonne on vaikea rekrytoida työntekijöitä. Työolosuhteiden, esimiestyön sekä muiden vastaavien rakenteiden kehittäminen voisi tehdä kaupungista houkuttelevamman työnantajan. Järjestelyerärahojen jakoperiaatteiden muuttaminen saattaisi myös tuoda helpotusta tähän rekrytointihaasteeseen. Mikäli yhdessä pohdittaisiin koko kaupungin tasolla tavoitteita ja järjestelyerärahan jakamista, voitaisiin kohdistaa suurempi rahamäärä sellaisten tehtävien tehtäväkohtaisten palkkojen korotuksiin, jotka sitä todella tarvitsevat. Haastateltavien toimialojen ja ammattijärjestöjen edustajat olivat kaikki toisenlaisen jakoperiaatteen kannalla, mutta silti jakoperiaatteiden muuttamisen onnistumista epäiltiin, koska toimialat yleensä haluavat pitää hyvin tiukasti kiinni omista rahoistaan.

Ammattijärjestöjen edustajat edustavat palkkaneuvotteluissa vain omien järjestöjensä jäseniä. Henkilöstön edustajina heidän toimestaan jäävät siis liittoon kuulumattomat työntekijät edustamatta järjestelyerärahoja jaettaessa. Työnantaja tarkastelee silti esityksiä tehdessään työtehtävää, ei henkilöä, joka työtä tekee. Näin työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti, eikä heitä laiteta eriarvoiseen asemaan sen mukaan kuuluvatko he johonkin liittoon vai eivät. Ammattijärjestöjen edustajienkin toivottaisiin ajattelevan koko kaupungin kannalta kokonaisuutta, eikä ajavan niin voimakkaasti ainoastaan oman järjestönsä jäsenien kannalta esityksiään. Haastateltavien ammattijärjestöjen edustajat olivat valmiita tällaiseen muutokseen.

Erityisesti pienet henkilöstöryhmät, kuten esimerkiksi lähetit ovat saaneet hyvin pieniä korotuksia nykyisellä jakoperiaatteella, koska heidän tehtäväkohtainen palkkansa on niin pieni ja näin ollen nykyisellä jakoperiaatteella heidän henkilöstöryhmälleen on tullut hyvin pieni järjestelyeräsumma jaettavaksi. Jonkinlaista vuoroperiaatetta olisi hyvä käyttää järjestelyeriä jaettaessa, jotta jokainen henkilöstöryhmä saisi joskus korotuksen eikä jäisi huomioimatta vuosi toisensa jälkeen. Esimer-

kiksi kouluavustajien kohdalla on käynyt niin, että heidän henkilöstöryhmä on "uponnut" suuren sivistystoimen henkilöstön määrän sekaan ja he ovat usein jääneet ilman korotusta. Hyvin tärkeää olisi siis aina tarkastella edellisten kertojen palkkaneuvotteluiden tuloksia, jotta nähtäisiin mille henkilöstöryhmille on korotusta viimeksi jaettu.

Järjestelyerärahaa on yleensä hyvin vähän jaossa, mutta tarpeita on silti paljon. Tämän vuoksi neuvotteluissa joudutaan yleensä tekemään kompromisseja. Työmäärä palkkauksia tutkittaessa ja esityksiä tehdessä on varsinkin isoilla toimialoilla suuri. Haastatteluissa tulikin esille kysymys, että kuinka paljon kannattaa uhrata aikaa palkkaneuvotteluprosessiin, kun korotukset ovat määrältään niin pieniä? Tähän ei tietystikään ole oikeaa vastausta, mutta järjestelyerien ollessa jaossa palkkaneuvotteluprosessi vain kuuluu tiettyjen henkilöiden työnkuvaan ja näin niille on vain työn organisoinnilla varattava aikaa.

Toimistohenkilöstöä on jokaisella toimialalla. Vaikka he kuuluvatkin toimialan alaisuuteen, tulee samanlaista työtä tekeville toimistohenkilöillä olla sama tehtäväkohtainen palkka koko kaupungissa. Toimialat eivät silti tiedä millaisia palkkoja toisilla toimialojen toimistohenkilöillä on. Tämä aiheuttaa ylimääräistä työtä, kun he joutuvat tiedustelemaan henkilöstöhallinnolta tai palkkahallinnolta asiaa, ja jos joku haluaisi antaa toimistohenkilöstölle korotusta, tulisi kaikkien muidenkin antaa. Kehitysehdotuksena oli, että kaupungin toimistohenkilöiden palkkauspäätökset keskitettäisiin henkilöstöhallinnolle ja heidän palkankorotuksensa mietittäisiin yhdessä toimialojen ja henkilöstöhallinnon yhteisessä palaverissa.

Henkilöstöhallinnolta toivottiin palkkaneuvotteluprosessin koordinoijana hieman enemmän jämyyyttä. Prosessiin tulisi luoda selkeät toimintatavat, periaatteet, aikataulutukset ja ohjeistukset. Ja henkilöstöhallinnon tulisi pitää siitä huoli, että toimialat noudattavat näitä. Lisäksi toivottiin, että ennen palkkaneuvotteluprosessin alkamista toimialojen ja ammattijärjestöjen edustajille pidettäisiin yhteinen koulutus palkkaneuvotteluiden kulusta. Näin muistuteltaisiin mieliin kuinka prosessin tulisi kulkea ja uudet osallistujat saisivat tietoa ennen neuvotteluiden alkamista. Henkilöstöjohtajan rooli on tärkeä myös palkkaneuvotteluprosessissa. Syyskuussa 2014 aloittavalta uudelta henkilöstöjohtajalta odotetaan siis paljon seuraavien järjestelyerien tullessa jakoon.

Palkkaneuvotteluihin osallistuvien henkilöiden viestintätaitoista ja neuvottelutaktiikasta keskustellessamme tuli esille, että valmistellut, kirjalliset perustellut esitykset graafisine taulukkoineen vä-

hentävät merkittävästi persoonaroolien esille tulemista. Huolellinen valmistautuminenhan on osa neuvottelutaktiikan käyttöä. Hyvällä suunnittelulla ja valmistautumisella pyritään onnistumaan neuvotteluissa menestyksekkäästi. Ennen varsinaisia neuvotteluja on käyty paljon epävirallisia keskusteluja ja nämä ovatkin helpottaneet suuresti lopullista päätöksentekoa neuvottelutilanteessa. Erilaiset roolit tulevat kuitenkin neuvotteluissa esille. Osa henkilöistä on ollut palkkaneuvotteluissa mukana hyvin pitkään ja ehkä tämän pitkän kokemuksen vuoksi he ovat aika paljon äänessä. Uudemmat henkilöt ovat ehkä hieman vetäytyviä ja pysyvät enemmän kuuntelijan roolissa, jos henkilö ei sitten perusluonteeltaan ole hyvin sosiaalinen tai dominoiva. Ammattijärjestöt kuuluvat nykyään osana Kokkolan kaupungin organisaatioon, joten tämän vuoksi he eivät voi neuvotteluissa vaatia kovin erilaista linjaa päätöksentekoon. He ovat olleet mukana neuvottelemassa muun muassa työn vaativuuden arviointijärjestelmästä ja muista perusasioista, jotka ovat myös järjestelyeränä maksettavien palkankorotusten pohjana.

Haastatteluissa sain hyviä ehdotuksia palkkaneuvotteluprosessin ohjeistusten tekoon. Muun muassa seuraavanlaisia asioita tuli esiin:

- Aikataulutukset
- Ohjeet päätösten tekoon; kuka tekee, mistä löytyy pohjat mihin päätökset tehdään, kenelle toimitetaan, missä aikataulussa
- Selitetään erilaisten avainsanojen merkitys, muun muassa mitä yleiskorotukset ja järjestelyerä tarkoittavat
- Miten päätöksistä tiedotetaan henkilöstölle ja kuka tiedottaa
- Maininta milloin korotukset tulevat maksuun päätösten teon jälkeen
- Keneltä kysytään neuvoa

Selkeiden ohjeistusten avulla toivotaan saavutettavan tasavertaista kohtelua Kokkolan kaupungin työntekijöille järjestelyeriä jaettaessa, kun kaikki toimisivat yhdenmukaisesti ja ajallaan. Opinnäytetyöni yhtenä osana teen aikataulutukset ja ohjeet palkkaneuvotteluiden kulkuun prosessikartan muodossa. Lisäksi aukikirjoitan tiettyjä kohtia prosessikuvasta, koska osa teksteistä vaatii hieman pidempää selvitystä.

5.4 Ryhmäkeskustelu

Kokkolan kaupungin palkkasihteereille pidin yhden yhteisen ryhmäkeskustelutilaisuuden sähköpostikyselyn lisäksi. Keskustelussa pyrin selvittämään millaista kirjavuutta toimialojen välillä esiintyy palkkaneuvotteluihin liittyvissä päätöksissä ja miten päätökset yleensäkin vaikuttavat palkkasihteereiden työhön. Lisäksi keskustelimme neuvottelukäytännön kehittämisestä sekä siitä mitä palkkaneuvotteluihin tehtävissä ohjeissa ja aikataulutuksissa tulisi ehdottomasti mainita. Ryhmäkeskustelun pohjana olevat kysymykset näkyvät liitteessä 8. Koska ryhmäkeskustelun ajankohtana oli 12.6.2014, oli osa kahdestatoista palkkasihteeristä jo vuosilomalla. Ryhmäkeskustelutilaisuudessa oli mukana 8 palkkasihteeriä ja lisäksi palvelussuhdepäällikkö, joka toimii palkkasihteerien esimiehenä.

Keskustelussa tuli voimakkaasti esille se, että palkkaneuvottelut tulisi käydä aikataulullisesti aikaisemmin. Tällöin päätösten olisi mahdollista saapua palkkahallintoon niin, että palkankorotukset saataisiin maksuun silloin, kun korotukset tulevat voimaan. Tämä helpottaisi palkkasihteereiden työtä huomattavasti, koska tällöin välttyttäisiin työläiltä takautuvilta laskennoilta ja maksuunpanoilta. Tämä olisi myös oikeudenmukaista Kokkolan kaupungin työntekijöitä kohtaan, kun he saisivat korotukset palkkaansa ajallaan eivätkä mahdollisesti useita kuukausia myöhässä. Järjestelyerien palkankorotuspäätösten sisältö ja muoto aiheuttivat myös vilkasta keskustelua. Jokaisella toimialalla tehdään omanlaisensa päätökset ja tämän vuoksi päätösten muodot ovat hyvinkin erilaisia. Lisäksi päätöksistä ei aina käy selkeästi ilmi se mikä korotettava summa todellisuudessa on. Kysymyksiä aiheuttavat muun muassa se sisältääkö annettu summa myös yleiskorotuksen, jota se ei saisi sisältää ja onko summa osa-aikaisille työntekijöille 100 prosentin mukainen vai onko päätökseen jo laskettu osa-aikaprosentin mukainen summa, jota toimiala ei olisi saanut tehdä. Yleiskorotukset tehdään palkkahallinnossa automaattisesti ja ne eivät ole liitoksissa järjestelyerinä maksettaviin korotuksiin. Toimialoille jaettavien ohjeiden mukaan kaikki palkkauspäätökset tulee tehdä aina 100 prosentin mukaan, tämä sen vuoksi, että palkanmaksujärjestelmään laitetaan työntekijöiden palkat aina 100 prosentin mukaan ja kone laskee automaattisesti palkan osapalkaksi jos työntekijällä on tiedoissa osa-aikaprosentti. Ohjeistuksista huolimatta osa päätöksistä tulee valmiiksi osa-aikatyön mukaan laskettuna ja se aiheuttaa epäselvyyksiä palkkahallinnossa. Päätöksistä joudutaan usein kyselemään ja se luonnollisesti vie palkkasihteereiltä turhaan työaika.

Epäselvyyksien vähentämiseksi ehdotettiin kehittämiskohteena tehtävän valmiit päätöslomakke-pohjat Kokkolan kaupungin intranettiin järjestelyeränä jaettavia palkankorotuspäätöksiä varten. Omat lomakkeet pitäisi tehdä tehtäväkohtaisen palkan korotusta varten sekä henkilökohtaisen lisän korotusta varten. Henkilökohtaisen lisän päätöstä varten kaupungilla on jo olemassa lomake, mutta sitä ei ole vain käytetty. Tätä lomaketta tarvitsee siis vain hieman muokata ja ohjeistaa päättäjiä, että kyseistä lomaketta tulee aina käyttää henkilökohtaisen lisän päätöstä tehdessä. Lomakkeiden päivittämisen vastuu voitaisiin keskittää palkkahallintoon, jolloin myös tarvittavat euromäärät voitaisiin pitää ajan tasalla. Kaikkien käyttäessä yhteisiä lomakkeita saataisiin päätöksien kirjavuutta vähennettyä, ja näin saataisiin myös euromäärien oikeellisuutta parannettua.

Järjestelyeränä jaettava palkankorotussumma on yleensä hyvin pieni. 1.2.2013 se oli esimerkiksi vain 0,6 prosenttia kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen mukaan laskettavasta palkkasummasta. Samaan aikaan yleiskorotuksen suuruus oli 1,46 prosenttia ja sekin tuo 2500 euron kuukausipalkkaan korotusta vain 36,50 euroa. Palkanlaskennan kannalta ongelmalliseksi on koettu se, että järjestelyeränä jaettavat palkankorotukset on jaettu liian pieniin osiin. On pyritty ehkä liian tasapuoliseen jakoon ja suurelle määrälle työntekijöitä on annettu hyvin pienet korotukset. Koska korotukset ovat erisuuruisia, tarkoittaa se sitä, että palkkasihteerit joutuvat syöttämään kaikki korotukset palkkaohjelmaan käsin eikä koneellista palkankorotusajoa voida tehdä. Myös palkkasihteereiden työn kannalta olisi siis merkittävää jos korotuksia annettaisiin isompina euromäärinä pienemmälle työntekijämäärälle.

Palkkaneuvotteluihin tehtävissä ohjeissa tulisi palkkasihteereiden mielestä olla selkeän aikatauluksen lisäksi ohje palkankorotuspäätösten tekoon. Lisäksi tulisi olla maininta siitä, että tehtäväkohtaisen palkan korotusten tulee mennä tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmän kautta eli tehtäväkohtaiset palkat eivät saa olla mielivaltaisesti päätettyjä. Lisäksi tulee pitää huoli siitä, että tehtäväkohtainen palkka on samansuuruinen samaa työtä tekevillä työntekijöillä. Mikäli työntekijä hoitaa jotakin erityistehtävää tulee siitä maksaa korvaus erilliskorvauksena eikä laittaa erityisteh-tävästä maksettavaa lisää tehtäväkohtaiseen palkkaan. Henkilökohtaisen lisän maksamisesta tulisi olla maininta siitä, että henkilökohtaisen lisän osuuden tulee olla kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen mukaan tietty prosentiosuus yhteenlasketuista palkoista.

Työnantajan on käytettävä henkilökohtaisiin lisiin 1.2.2013 mennessä vähintään 1,3 % las-kettuna kunnan palveluksessa olevan KVTES:n piiriin kuuluvan henkilöstön tehtäväkohtais-ten palkkojen yhteismäärästä. Jos palkkahinnoitteluliitteen soveltamispiiriin kuuluu vähin-

tään 30 henkilöä, työnantajan on käytettävä tämän henkilöstön harkinnanvaraisiin henkilökohtaisiin lisiin vähintään 1,3 % 1.2.2013 mennessä, heidän yhteenlasketusta tehtäväkohtaisten palkkojen palkkasummasta. Tarkistus suoritetaan vuosittain. (KT Kuntatyönantajat 2012, 37.)

Toimialat tekevät itsenäisesti henkilökohtaisten lisien päätökset ja lähettävät ne suoraan palkkahallintoon kyseisen toimialan palkkoja maksavalle palkkasihteerille. Kehittämisehdotuksena palkkahallinnossa olisi, että myös nämä päätökset kierrätettäisiin palvelussuhdepäällikön kautta, kuten tehtäväkohtaisten palkkojen päätösten kanssa tehdään. Näin myös henkilökohtaisten lisien päätöksiä voitaisiin keskitetysti seurata, että saapuvatko ne oikeanlaisina ja ajallaan palkkahallintoon ja jos näin ei kävisi, niin asiasta voitaisiin huomauttaa. Myös sitä tulisi seurata täyttyvätkö kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen määräykset henkilökohtaisen lisän osuudesta kokonaispalkoissa. Palkkaneuvotteluihin osallistuvien koulutus palkkaneuvotteluprosessin kulusta ja päätösten teosta olisi palkkasihteerien mielestä hyvä ajatus. Näin olisi mahdollista saavuttaa pikku hiljaa toimivampi palkkaneuvotteluprosessi.

5.5 Tulosten yhteenveto

Kaikista tutkimusmenetelmistä; havainnoinnista, sähköpostihaastatteluista, yksilöhaastatteluista sekä ryhmäkeskustelusta tuli ilmeisimpänä epäkohtana ilmi palkkaneuvotteluiden aikataulujen toimimattomuus. Aikataulutuksen teko sekä niissä pysyminen on siis oleellisin kehittämiskohde palkkaneuvotteluprosessissa. Lisäksi kaivattiin ohjeistusta koko prosessin läpiviemisestä sekä päätöstenteosta ja tiedottamisesta. Henkilöstöhallinnon toivottiin toimivan jämäkämmin palkkaneuvotteluprosessin koordinoijana sekä heidän toivottiin muutenkin kontrolloivan enemmän toimialojen tekemiä palkkauspäätöksiä. Johdonmukaisuus, tasapuolisuus ja aikatauluissa pysyminen palkkaneuvotteluprosessissa lisäisi Kokkolan kaupungin työntekijöiden yhdenmukaista kohtelua henkilöstöasioissa.

Neuvotteluun valmistautuminen tehtiin pääsääntöisesti huolellisesti. Palkkaustietojen tutkiminen ja perusteltujen esitysten teko vaatii silti paljon aikaa muiden töiden ohella, joten olisi hyvin toivottavaa, että niiden tekemiseen olisi enemmän aikaa kuin nykyään on ollut. Varsinaiset palkkaneuvottelut sujuivat yleensä melko sujuvasti hyvin valmisteltujen esitysten ansiosta ja yhteisymmärrykseen työnantajapuolen ja ammattijärjestöjen kanssa on lähestulkoon aina päästy. Neuvottelujen jälkihoidossa on sitten parannettavaa. Eli päätösten teko pitäisi saada nopeammaksi ja tätä

voisi henkilöstöhallinto kontrolloida vaatimalla pysymään aikatauluissa ja pyytämällä toimittamaan kaikki päätökset heidän kautta. Päätökset pitäisi saada myös yhdenmukaisemmiksi ja tähän päästäisiin tekemällä valmiit päätöspohjat sekä tehtäväkohtaisen palkan korotukseen että henkilökohtaisen lisän päätökseen.

6 PALKKANEUVOTTELUT KOKKOLAN KAUPUNGILLA

6.1 Neuvotteluiden osapuolet

Kokkolan kaupungin palkkaneuvotteluissa ovat mukana henkilöstöhallinnosta henkilöstöjohtaja (neuvotteluiden puheenjohtaja) ja palvelussuhdepäällikkö (neuvotteluiden sihteeri), toimialoilta toimialajohtajat sekä heidän nimittämänsä muut edustajat (yksiköiden esimiehet, sihteerit) ja ammattijärjestöistä pääluottamusmiehet sekä heidän nimittämänsä muut edustajat (luottamusmiehet). Neuvottelut pidetään toimialoittain ja osa toimialoista on jaettu vielä pienempiin osiin. Kyseessä on osapuolten väliset neuvottelut, jossa neuvotteluosapuolet edustavat neuvottelijoille annetuin valtuuksin yhteisönsä päämääriä. Ammattijärjestöjen edustajat neuvottelevat jäsenistönsä eli Kokkolan kaupungin työntekijöiden puolesta ja muut neuvotteluihin osallistuvat edustavat Kokkolan kaupunkia työnantajana.

Ammattijärjestöjen edustajan (luottamusmies) hyvä tietämys palkka-asioista edistää neuvottelusuhteita ja tukee myös paikallista neuvottelutoimintaa. Luottamusmiesten on tunnettava palkkausjärjestelmä ja tiedettävä, miten sitä sovelletaan, silloin heidän on myös helpompi kertoa omalle jäsenistölleen paikallisesta palkkausjärjestelmästä ja työnantajan noudattamista palkitsemisen periaatteista. (KT Kuntatyönantajat 2013, 9.) Luottamusmiehet saavat koulutusta palkkausasioihin omien liittojensa järjestämissä koulutuksissa. Koulutuksissa käydään läpi myös asioita, joiden avulla luottamusmiehet voivat pyrkiä kehittämään palkkausjärjestelmiä kunnissa. Palkkausjärjestelmä toimii sitä paremmin, mitä paremmin henkilöstö tuntee palkkausperusteet. Yksi merkittävänä palkkatyytyväisyyteen vaikuttavana tekijä on palkkatietämys. Henkilöstön palkkatietämystä lisäämällä voidaan parantaa palkkausjärjestelmien vaikuttavuutta. Palkkatietämyksellä tarkoitetaan sitä, että henkilöstö tietää mitkä ovat palkan määräytymisperusteet, mitkä ovat työnantajan tavat palkita ja miten he voivat itse vaikuttaa palkkukseensa. Palkkatyytyväisyyttä voidaan lisätä palkkauksen avoimuudella ja oikeudenmukaisuudella. (KT Kuntatyönantajat 2013, 9.) Myös työnantajan velvollisuuksiin kuuluu tiedottaa henkilöstöään palkkausjärjestelmästä, jota kunnassa noudatetaan. Kunnallinen työmarkkinalaitos kouluttaa työnantajan edustajia palkkaasioissa.

6.2 Neuvotteluiden kulku

Hyvään neuvottelukulttuuriin kuuluu monia asioita. Palkkaneuvotteluissa asioista tulisi keskustella avoimesti henkilöstön edustajien kanssa sekä etukäteen että mahdollisia ristiriitoja selvittäessä. Työnantajan ja henkilöstön edustajien välit tulisivat olla hyvät ja luottamukselliset, jotta voidaan pyrkiä asioissa yhteisymmärrykseen. Työnantajan ja henkilöstön edustajien olisi hyvä pitää säännöllisesti yhteyttä esimerkiksi yhteisten keskustelutilaisuuksien avulla ja näin ylläpitää jatkuvan neuvottelun periaatetta. Sopimustekniikan tulee olla selvillä molemmille osapuolille, jotta vältetään väärinymmärryksiä. Henkilöstö olisi hyvä ottaa mukaan jollain tapaa ja hyödyntää heidän tietotaitoaan käytännön toiminnassa. Eri henkilöstöryhmiä tulee kohdalla tasapuolisesti. (KT Kuntatyönantajat 2013, 10.)

6.2.1 Nykytila

Kun valtakunnallisella tasolla on neuvoteltu palkankorotuksista ja osa niistä on päätetty jakaa paikallisina järjestelyerinä, tulee Kunnalliselta työmarkkinalaitokselta kunnille tieto asiasta yleiskirjeen muodossa. Kokkolan kaupungilla palvelussuhdepäällikkö pyytää tämän jälkeen yhtä palkkasihteeriä laskemaan kaupungin palkkojen yhteismäärän sopimusaloittain ja niiden tietojen pohjalta lasketaan paikallisena järjestelyerinä jaossa olevat euromäärät toimialoittain. Nämä euromäärät ovat palkkaneuvotteluiden pohjana. Jaossa olevat euromäärät ilmoitetaan toimialojen johtajille sekä heidän sihteeilleen sähköpostilla ja samalla heille menee tieto KT Kuntatyönantajien antamista ohjeista paikallisen järjestelyerin jakamisesta ja aikatauluista. Tiedotteessa mainitaan myös päivämäärä mihin mennessä toimialojen tulee palauttaa oman toimialansa työnantajan esitys järjestelyerien jakamisesta henkilöstöhallintoon palvelussuhdepäällikölle. Toimialojen johtajat jakavat esityksessään paikalliset järjestelyerät vielä yksiköittäin. Tarkoituksena olisi, että toimialan johto määritteli etukäteen mihin olisi tarkoituksenmukaista suunnata sillä hetkellä rahaa palkankorotuksina. (Hannula 15.5.2014, sähköpostikysely.)

Esitysten saavuttua henkilöstöhallintoon, lähettää palvelussuhdepäällikkö kyselyn neuvotteluihin osallistuville palkkaneuvotteluiden mahdollisista ajankohdista. Päivämäärävaihtoehtoja laitetaan useampia, jotta löydetään sellaiset ajankohdat, jotka käyvät kaikille. Kun sopivat ajankohdat ovat löytyneet, lähetetään viralliset kutsut sähköpostilla neuvotteluihin osallistuville. Palkkaneuvottelujen pohjana ovat toimialojen johtajien tekemät työnantajien esitykset. Ammattijärjestöjen edustajat

ovat tehneet omat esityksensä ja neuvotteluja käydään niin kauan tai niin monta kertaa, että päästään sopuun ja paikallisten järjestelyerien eurot saadaan jaettua. Neuvotteluissa päätetään käytetäänkö korotukset tehtäväkohtaisten palkkojen korotuksiin, henkilökohtaisiin lisiin vai molempiin. Tehtäväkohtaisten palkkojen korotukset neuvotellaan loppuun saakka henkilötasolle asti palkkaneuvotteluissa, mutta henkilökohtaisista lisistä ei neuvotella muuta kuin jaettavien euromäärien summat. Toimialojen johtajat jakavat henkilökohtaiset lisät parhaaksi näkemällään tavalla. (Hannula 15.5.2014, sähköpostikysely.)

Vaikka henkilöstöhallinnosta on annettu toimialoille määräajat mihin mennessä palkkaneuvotteluiden esitykset tulee olla toimitettuna henkilöstöhallintoon, mihin mennessä palkkaneuvottelut tulee aloittaa ja mihin mennessä päätökset tulisi olla toimitettuna palkkahallintoon, eivät aikataulut useinkaan pidä. Lisäksi päätöksissä on toimialojen välillä kirjavuutta. Päätökset eivät ole aina virka- ja työehtosopimuksen mukaisia tai niiden euromäärissä on epäselvyyksiä esimerkiksi työntekijän osa-aikaisen työajan vuoksi. Tämä aiheuttaa kohtuuttoman paljon lisätöitä palkkasihteereille, kun he joutuvat kyselemään toimialoilta selvennyksiä ja tarkennuksia. (Hannula 15.5.2014, sähköpostikysely.)

6.2.2 Kehittämiskohteet

Sähköpostikyselyiden, yksilöhaastattelujen sekä ryhmähaastattelun perusteella ilmeisimpänä ja suurimpana kehittämiskohteena ovat palkkaneuvotteluiden kulussa aikataulut. Palkkaneuvottelut Kokkolan kaupungin kokoisessa organisaatiossa ovat suuri prosessi ja mikäli aikataulut ovat myöhässä, vaikuttaa se negatiivisesti läpi prosessin. Aikataulutuksiin tulee siis olla selkeät ohjeet ja henkilöstöhallinnon palkkaneuvotteluprosessin koordinoijana tulee pitää huoli siitä, että aikatauluja noudatetaan.

Palkkaneuvotteluprosessin alkuvaiheeseen toivottiin järjestettävän yhteinen suunnittelupalaveri, johon osallistuisivat kaikkien toimialojen ja ammattijärjestöjen edustajat sekä henkilöstöhallinnon edustajat. Toimialojen ja ammattijärjestöjen edustajien tulisi miettiä palkkaneuvotteluprosessin tavoitteita oman toimialansa ja edustettaviensa osalta valmiiksi. Yhteisessä suunnittelupalaverissa käytäisiin läpi yleisesti palkkaneuvotteluprosessin kulku ja aikataulutus sekä pohdittaisiin yhdessä koko kaupungin tasolla järjestelyeräkierroksen tavoitteita ja tarpeita. Tavoitteena olisi yhdessä arvioida missä on suurin tarve palkankorotuksiin esimerkiksi rekrytoinnin kannalta. Palave-

riissa päätettäisiin järjestelyerärahän jakotavasta toimialojen kesken. Vanhasta matemaattisesti lasketusta järjestelyerärahän jakotavasta luovuttaisiin.

6.3 Palkkaneuvotteluiden kehittäminen

Opinnäytetyöni päätarkoituksena oli tutkia Kokkolan kaupungin nykytilaa palkkaneuvotteluiden kulussa sekä havainnoinnin, sähköpostikyselyiden ja haastattelujen avulla selvittää kehittämis-kohteita prosessissa ja luoda kehittämisideoita niihin. Kaikilla tutkimusmenetelmillä sain samantyyppisiä tuloksia ja niiden pohjalta tein ohjeistuksen ja aikataulutuksen palkkaneuvotteluiden kulkuun Kokkolan kaupungilla.

6.3.1 Aikataulutus

Henkilöstöhallinnon tulee neuvotteluprosessin koordinaattorina ja järjestäjänä laittaa koko prosessi alulle aikaisemmin, välittömästi sen jälkeen kun KT Kuntatyönantajilta on tullut tieto jaettavista paikallisista järjestelyerästä. Näin saadaan riittävästi aikaa valmisteluihin, palkkojen tutkimiseen ja esitysten tekoon. Henkilöstöhallinnon tulee myös valvoa sitä, että prosessi etenee suunnitellussa aikataulussa. Aikataulussa pysymisen tärkeyttä tulee korostaa palkkaneuvotteluprosessin osallistujille. Paikallisia järjestelyeriä tulee harvoin jakoon ja näin ollen palkkaneuvottelujen läpikäymiseen ei kehity rutiineja. Osallistujien tulee tietoisesti organisoida töitään ja varata riittävästi aikaa palkkaneuvotteluiden valmisteluun, läpikäymiseen sekä päätösten tekoon.

Kehittämistehtäväni tuotoksena tein prosessikartan palkkaneuvotteluiden kulusta Kokkolan kaupungilla (liite 9). Prosessikartassa näkyy palkkaneuvotteluprosessiin osallistuvat tahot. Tieto paikallisen järjestelyerän jaosta tulee KT Kuntatyönantajilta. Henkilöstöhallinnon, toimialojen sekä ammattijärjestöjen edustajat osallistuvat palkkaneuvotteluihin, mutta prosessissa ovat mukana myös palkkahallinto sekä kaupungin työntekijät. Palkkahallinto hoitaa järjestelyeräsummien laskemisen, palkka-asioiden asiantuntijana toimimisen sekä palkankorotuspäätösten tultua palkankorotusten maksuunpanon. Työntekijöille tulee informoida palkkaneuvotteluprosessin läpikäymisestä ja heille tulee toimittaa henkilökohtaiset päätökset mahdollisista palkankorotuksista.

Prosessikarttaan on merkitty aikataulutus, jonka mukaan palkkaneuvotteluprosessin tulisi edetä. Henkilöstöhallinnon edustajat toimivat prosessin koordinaattoreina, joten he ovat läpi prosessin

avainhenkilöinä vastaamassa prosessin edistymisestä sekä aikataulussa pysymisestä. Valmisteluihin on aikaa yhteensä noin neljä viikkoa. Toimialojen ja ammattijärjestöjen edustajien tekemien palkankorotusesitysten jälkeen varsinaisia neuvotteluja käydään noin kolme viikkoa. Päätösten tekoon annetaan aikaa 1-2 viikkoa ja tämän jälkeen osallistujille lähetetään kirjallinen arviointilomake täytettäväksi palkkaneuvotteluprosessin onnistumisesta. Tavoitteena on, että työntekijät saisivat korotukset palkkoihinsa järjestelyerien voimaantulospäivänä ja tällöin välttyttäisiin työllä takautuvien palkankorotusten laskennoilta.

6.3.2 Ohjeet palkkaneuvotteluiden kulkuun

Toisena kehittämistehtävänäni tuotoksena tein ohjevihkosena palkkaneuvotteluprosessiin: Ohjeet ja aikataulus palkkaneuvotteluiden kulkuun Kokkolan kaupungilla (liite 10). Ohjevihkosessa on auki kirjoitettuna tekemäni prosessikartta. Vihkosessa on sisällysluettelo, josta lukija löytää helposti etsimänsä kohdan, josta haluaa enemmän lisätietoja. Prosessikartan kaikista vaiheista löytyy yksityiskohtainen selostus, koska prosessikarttaan ei mahdu kuin ydinasiat lyhyesti. Lisäksi ohjevihkosessa on selitetty esimerkiksi avainkäsitteitä, jotka ovat merkityksellisiä palkkaneuvotteluiden kulussa. Vihkosesta löytyy tieto mistä esitetyt päätöslomakkeet tehtäväkohtaisen palkan ja henkilökohtaisen lisän korotusta varten löytyvät.

6.3.3 Jatkotoimenpiteet

Ohjevihkosessa palkkaneuvotteluiden kulusta on myös päätösten teosta ohjeet sekä maininta mistä esitetyt päätöslomakkeet löytyvät. Kehittämistehtävänäni ulkopuolelle jatkotoimenpiteeksi jäävät tehtäväkohtaisen palkan sekä henkilökohtaisen lisän päätöslomakkeiden tekeminen ja käyttöönotto. Jatkotoimenpiteeksi jää myös palkkaneuvotteluihin osallistuvien henkilöiden koulutus ohjeiden ja aikataulujen käyttöönottoon. Koulutus tapahtuu sitten, kun paikallisia järjestelyriä tulee seuraavan kerran jaettavaksi. Lisäksi arviointilomakkeen teko palkkaneuvotteluprosessin kulusta jää myöhemmin tehtäväksi. Kokkolan kaupunki aikoo ottaa tekemäni ohjeet ja prosessikartan palkkaneuvotteluprosessista käyttöön. Olen lupautunut tekemään jatkotoimenpiteiksi jäävät tuokset omalla työajallani.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön johdannon jälkeen toisessa luvussa kuvattiin kehittämistehtävän lähtökohdat ja tavoitteet, esiteltiin toimeksiantaja ja kerrottiin tutkimusmenetelmistä, joita työssä käytettiin. Kolmannessa luvussa käytiin läpi palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyvää teoria-asiaa. Siinä avattiin useita eri käsitteitä, jotka ovat oleellisia palkkaneuvotteluprosessissa. Neljännessä luvussa käytiin läpi yleisesti neuvotteluprosessiin liittyviä asioita, muun muassa neuvotteluihin valmistautumista, neuvotteluiden kulkua, neuvotteluiden jälkihoitoa ja neuvottelijoiden viestintätaitoja. Viidennessä luvussa kerrottiin kehittämistehtävän toteuttamisesta ja tutkimusmenetelmistä, joiden avulla kerättiin tietoa Kokkolan kaupungin palkkaneuvotteluiden nykytilasta, kartoitettiin prosessista kehittämistä vaativia kohteita ja mietittiin niihin parannusehdotuksia. Kuudennessa luvussa perehdyttiin palkkaneuvotteluihin Kokkolan kaupungilla, niiden nykytilaan ja kehittämiskohteisiin. Luvussa kerrottiin myös kehittämistehtävän tuotoksien tekemisestä eli prosessikartan, aikataulutuksen ja ohjeiden teosta palkkaneuvotteluiden kulkuun. Lisäksi käytiin läpi jatkotoimenpiteet, jotka jäävät kehittämistyön toimeksiantajan tehtäväksi opinnäytetyön ulkopuolelle.

Ennakkoon tiedetyt ongelmat aikataulutuksissa osoittautuivat kehittämistehtävän edetessä suurimmaksi ongelmaksi koko palkkaneuvotteluprosessissa. Aikataulujen toimimattomuus vaikutti negatiivisesti läpi koko prosessin, niin neuvottelujen valmistautumisvaiheessa, varsinaisten neuvottelujen aikana kuin myös neuvottelujen jälkitoimenpiteissä. Aikataulujen viivästyminen ei ollut kuitenkaan pelkästään päätösten tekijöistä kiinni, vaan koko prosessi laitettiin ylipäätään alkuun liian myöhään KT Kuntatyönantajilta tulleen tiedon jälkeen, että järjestelyeriä jaetaan paikallisesti. Sekä toimialojen että ammattijärjestöjen edustajilta tuli selkeä toive sille, että henkilöstöhallinto palkkaneuvottelujen järjestäjänä ja koordinoijana laittaisi prosessin aikaisemmin liikkeelle ja toimisi jämäkämmin vaatimuksissaan aikataulujen suhteen. Henkilöstöhallinnon edustajilta taas tuli moitetta siitä kuinka vaikeaa on saada osa palkkaneuvotteluihin osallistuvista tahoista pysymään vaadituissa aikatauluissa. Ehkä tähän ongelmaan kuitenkin saadaan parannusta henkilöstöhallinnon ollessa vielä vaativampi aikataulujen noudattamisessa.

Varsinaiset neuvottelut sujuivat koko prosessissa parhaiten. Kutsut neuvotteluihin, ulkoiset olosuhteet, kuten neuvottelutilat, neuvotteluiden aikataulutus sekä varsinainen neuvotteluiden kulku toimivat lähes moitteettomasti. Valmistautumiseen oli jäänyt kuitenkin liian vähän aikaa kyselyi-

den ja haastatteluiden mukaan, ja siihen toivottiinkin parannusta selkeän aikataulutuksen myötä. Järjestelyeristä tehtävien päätösten teko oli myös yksi kehittämistä vaativa kohde. Neuvotteluiden päätyttyä syystä tai toisesta joillakin toimialoilla varsinaisten palkkauspäätösten teko viivästyi. Lisäksi päätösten muodoissa oli jonkin verran kirjavuutta eivätkä päätökset olleet aina virka- ja työehtosopimusten mukaisia. Päätöksiä tehtiin usealla eri tavalla, eri ohjelmia käyttäen. Osa teki päätökset Wordia tai Exceliä käyttäen, osa Dynasty asianhallintaohjelmalla ja osa jotakin muuta ohjelmaa käyttäen. Tätä ongelmaa parannetaan tekemällä esitetyt lomakkeet sekä tehtäväkohtaisen palkan korotusta että henkilökohtaisen lisän korotusta varten. Palkankorotuspäätökset tulee myös jatkossa toimittaa aina henkilölle, joka korotuksen saa. Kyselyistä kävi ilmi, että päätöksiä ei ole aina toimitettu korotusten saajille, vaikka näin kuuluisi toimia. Näiden esitetyjen päätöslomakkeiden teko jää jatkotoimenpiteeksi kehittämistyön ulkopuolelle.

Yllättävää oli kuinka tärkeässä osassa työn vaativuuden arviointijärjestelmä palkkaneuvotteluprosessissa on. Se ohjaa hyvin tiukasti palkankorotusesitysten tekoa, koska tehtäväkohtaisten palkkojen tulee pysyä tiettyjen rajojen sisäpuolella tehtävästä riippuen. Toisaalta työn vaativuuden arviointijärjestelmä helpottaa palkkauskokonaisuuden hallintaa ja järjestelyerien jakamista, mutta toisaalta se myös vaikeuttaa asioita tiukkojen määritelyjen sääntöjen vuoksi. Ammattijärjestöjen edustajat kokivat, että työn vaativuuden arviointijärjestelmä vähentää huomattavasti heidän neuvottelumahdollisuuksiaan, mutta toisaalta he ovat olleet alun alkaen mukana sopimassa työn vaativuuden arviointijärjestelmän kriteereistä ja palkkarajoista. Kokkolan kaupungilla on olemassa myös henkilökohtaisen lisän arviointijärjestelmä, mutta sitä ei ole käytetty. Kyselyiden mukaan koettiin tärkeäksi, että myös henkilökohtaisen lisän arviointijärjestelmä tulisi päivittää ja ottaa käyttöön, jolloin se toisi selkeyttä ja yhdenmukaisuutta myös henkilökohtaisten lisien jakoon.

Uutena asiana toivottiin, että ennen palkkaneuvotteluprosessin alkamista palkkaneuvotteluihin osallistuville henkilöille pidettäisiin yhteinen suunnittelupalaveri, jossa käytäisiin läpi yleisesti palkkaneuvotteluprosessin kulku ja aikataulutus sekä pohdittaisiin yhdessä koko kaupungin tasolla järjestelyeräkierroksen tavoitteita ja tarpeita. Tavoitteena olisi yhdessä myös arvioida missä on suurin tarve palkankorotuksiin esimerkiksi rekrytinnin kannalta. Järjestelyerärahojen jakoperiaatteiden muuttaminen hyvin matemaattisesta jakotavasta harkitumpaan jakotapaan saattaisi tuoda helpotusta muun muassa rekrytointihaasteeseen. Mikäli yhdessä pohdittaisiin koko kaupungin tasolla tavoitteita ja järjestelyerärahan jakamista, voitaisiin kohdistaa suurempi rahamäärä sellais-ten tehtävien tehtäväkohtaisten palkkojen korotuksiin, jossa sitä todella tarvitaan.

Tarpeelliseksi koettiin myös arvioinnin teko palkkaneuvotteluprosessin päätyttyä. Kokkolan kaupungilla ei ole prosessista arviointia ennen tehty, mutta sen avulla saataisiin tutkittua prosessin toimivuutta, tavoitteiden toteutumista sekä aikataulutusta ja näin kehitettyä prosessia tulevia vuosia varten. Ammattijärjestöjen edustajat ovat tehneet arviointeja oman ammattijärjestönsä sisällä, mutta lähinnä palkkaneuvotteluiden tuloksista eikä niinkään prosessin toimivuudesta. Koko palkkaneuvotteluprosessista tehtiin kehittämistyön tuotoksena prosessikartta sekä ohjevihkonen palkkaneuvotteluiden kulkuun. Prosessikartassa näkyy palkkaneuvotteluprosessiin osallistuvat tahot, prosessin aikataulutusta sekä toimenpiteet. Ohjevihkosessa nämä asiat on vielä kirjoitettu auki ja lisäksi siellä on selitetty muutamia oleellisia avainkäsitteitä palkkaneuvotteluprosessiin liittyen. Kokkolan kaupunki aikoo ottaa ohjeistukset käyttöönsä ja mikseivät myös muutkin kunnat voisi niitä hieman soveltaen hyödyntää.

Kehittämistyössä käytettiin useaa erilaista tutkimusmenetelmää; havainnointia, sähköpostikyselyä, yksilöhaastatteluja sekä ryhmähaastattelua. Kaikilla näillä menetelmillä pyrittiin selvittämään palkkaneuvotteluiden nykytilaa Kokkolan kaupungilla, etsimään prosessista kehittämiskohteita sekä löytämään keinoja, joilla prosessia voitaisiin parantaa. Havainnoinnin avulla päästiin tutustumaan kaikkien toimialojen palkkaneuvotteluihin 1.2.2013 voimaantulevien järjestelyerien jaosta. Sähköpostikyselyihin saatiin melko hyvin vastauksia. Vastausprosentin ollessa 50-67 % voidaan sanoa, että vastausten määrä on riittävä luotettavuuden kannalta. Lisäksi henkilöstöhallinnon, toimialojen sekä ammattijärjestöjen edustajien yksilöhaastatteluilla ja palkkasihteerien ryhmäkeskustelulla päästiin tekemään syventäviä ja tarkentavia kysymyksiä jo edellä mainittujen tutkimusmenetelmien lisäksi palkkaneuvotteluprosessista. Alla näkyy luettelomaisesti tiivistetynä kehittämistyön tulokset.

- Palkkaneuvotteluprosessi on laitettu liikkeelle liian myöhään
 - Aloitettava välittömästi KT Kuntatyönantajilta tulleen tiedon jälkeen
 - Henkilöstöhallinnon oltava jämäkempi aikataulujen toteutumisen suhteen

- Suunnittelupalaverin tarve neuvotteluprosessin alussa
 - Yhteinen kaikille prosessiin osallistuville
 - Käydään läpi yleisesti palkkaneuvotteluprosessin kulku ja aikataulutusta sekä pohditaan yhdessä koko kaupungin tasolla järjestelyeräkierroksen tavoitteita ja tarpeita -> päätetään järjestelyerärahan jakotavasta

- Selkeitä ohjeistuksia kaivattu palkkaneuvotteluiden kulkuun
 - Opinnäytetyön tuotoksena tehty prosessikartta sekä ohjeet ja aikataulus palkkaneuvotteluiden kulkuun

Opinnäytetyön läpivieminen oli mielenkiintoinen prosessi. Olen työskennellyt kaksitoista vuotta Kokkolan kaupungilla perusopetuksen ja lukio-opetuksen opettajien palkkasihteerinä ja päässyt näkemään aiemmin palkkaneuvotteluprosessista vain lopputuokset eli palkankorotuspäätökset. Koko neuvotteluprosessin suurimmaksi ongelmaksi todetut aikataulujen toimimattomuudet ovat kuitenkin näkyneet palkkahallinnossa juuri päätösten saannin yhteydessä. Päätökset ovat saapuneet myöhässä palkankorotusten voimaantulomisiin nähden ja päätöksissä on saattanut olla epäselvyyksiä, joiden selvittäminen on viivästyttänyt vielä lisää palkankorotusten maksuunpanoa. Nyt pääsin tutustumaan koko palkkaneuvotteluprosessin kulkuun ja sain huomata kuinka pitkän ajan koko prosessin läpivieminen vaatii. Palkkaneuvotteluprosessissa, kuten yleensäkin lähes kaikessa työssä, hyvin oleellinen asia toimivuuden kannalta on työn suunnittelu ja ennakointi. Palkkaneuvotteluprosessia varten tulee varata riittävästi aikaa muuta jokapäiväistä työtä organisoimalla, sillä on hyvin tärkeää, että niin suuri ja monivaiheinen prosessi saadaan vietyä läpi aikatauluja noudattaen.

Kehittämistyössä pääsin tutustumaan useaan otteeseen esimiestyöhön ja se oli hyvin mielenkiintoista. Palkkaneuvotteluja havainnoimalla sain seurata esimiesten työtä toimialojen edustajina, sähköpostikyselyiden avulla sain tietoa esimiesten työskentelystä palkkaneuvotteluprosessissa ja yksilöhaastatteluissa pääsin vielä syventävillä ja tarkentavilla kysymyksillä tutustumaan heidän työhönsä lähemmin. Antoisaa työssäni olikin nähdä erilaisten toimialojen sekä luonteeltaan erilaisien esimiesten työskentelytapoja.

LÄHTEET

Avaintyöntajat AVAINTA ry. 2014. Yksityisen alan työnantajaedunvalvontaa. Hakupäivä 3.7.2014 <http://www.avainta.fi/Sivut/default.aspx>.

Hannula, S., palvelussuhdepäällikkö, Kokkolan kaupunki. 2014. Sähköpostikysely 15.5.2014. Tekijän hallussa.

Heikkinen, H. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16-37.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2006. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 78-93.

Hotti, A. 2012. Järjestelyerät mahdollistavat paikallisen sopimisen. Hakupäivä 2.7.2014 <http://www.kuntatyöntajalehti.fi/fi/arkisto/2012/4/Sivut/jarjestelyerat-mahdollistavat-paikallisen-sopimisen.aspx>.

Huhtinen, P. 2011. Neuvottelijan vuorovaikutustaidot. 6. painos. Monivire Kustannus.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2011. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.

Kansanen, A. 2002. Neuvottelu- ja kokoustaito. Helsinki: WSOY.

Kokkolan kaupungin henkilöstöhallinnon, toimialojen ja ammattijärjestöjen edustajien yksilöhaastattelut 12.6.-7.7.2014. Tekijän hallussa.

Kokkolan kaupungin henkilöstöhallinnon, toimialojen ja ammattijärjestöjen edustajien sekä palkkasihteerien sähköpostikyselyt 10.6.2014. Tekijän hallussa.

Kokkolan kaupungin palkkaneuvotteluiden 1.2.2013 pöytäkirjat. Tekijän hallussa.

Kokkolan kaupungin palkkasihteerien ryhmäkeskustelu 12.6.2014. Tekijän hallussa.

Kokkolan kaupunki. 2014a. Kunta-info. Hakupäivä 4.5.2014

https://www.kokkola.fi/kuntainfo/fi_FI/etusivu/.

Kokkolan kaupunki. 2014b. Kokkolan kaupungin strategia 2013-2017. Hakupäivä 4.5.2014

https://www.kokkola.fi/hallinto/strategiat/kaupungin_strategia/fi_FI/kaupungin_strategia/.

Kokkolan kaupunki. 2014c. Henkilöstöhallinto. Hakupäivä 4.5.2014

https://www.kokkola.fi/hallinto/kaupunkiorganisaatio/keskushallinto/henkilostohallinto/fi_FI/henkilostohallinto/.

Kokkolan kaupunki. 2014d. Kaupunkiorganisaatio. Hakupäivä 7.5.2014

https://www.kokkola.fi/hallinto/kaupunkiorganisaatio/fi_FI/kaupunkiorganisaatio/.

Kokkolan kaupunki. 2014e. Hallinto ja päätöksenteko. Hakupäivä 7.5.2014

https://www.kokkola.fi/hallinto/fi_FI/etusivu/.

Kokkolan kaupunki. 2014f. Henkilöstöraportti. Hakupäivä 24.8.2014

http://www.kokkola.fi/hallinto/kaupunkiorganisaatio/henkilosto/henkilostoraportti/fi_FI/henkilostoraportti/.

Kokkolan kaupunki, intra. 2014. Kaupunki työnantajana. Sisäinen lähde. Hakupäivä 4.5.2014

https://www.kokkola.fi/intra/henkilostoasiat/palvelusuhdeasiat/kaupunki_tyonantajana/fi_FI/kaupunki_tyonantajana/.

KT Kuntatyönantajat. 2012. KVTES 2012-2013. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. Helsinki: KT Kuntatyönantajat.

KT Kuntatyönantajat. 2013. Toimiva palkkaus on kaikkien etu. KVTES-palkkausjärjestelmäopas. Helsinki: KT Kuntatyönantajat.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Suomi.fi. 2012. Kunnat ja kunnallishallinto. Hakupäivä 4.5.2014
http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/valtio_ja_kunnat/kunnat_ja_kunnallishallinto/index.html.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

LIITTEET

- Liite 1 Kysely palkkaneuvotteluiden kehittämisestä (henkilöstöhallinnon edustajat)
- Liite 2 Kysely palkkaneuvotteluiden kehittämisestä (toimialojen edustajat)
- Liite 3 Kysely palkkaneuvotteluiden kehittämisestä (ammattijärjestöjen edustajat)
- Liite 4 Kysely palkkaneuvotteluiden kehittämisestä (palkkasihteerit)
- Liite 5 Haastattelu (henkilöstöhallinnon edustajat)
- Liite 6 Haastattelu (toimialojen edustajat)
- Liite 7 Haastattelu (ammattijärjestöjen edustajat)
- Liite 8 Ryhmäkeskustelu (palkkasihteerit)
- Liite 9 Prosessikartta: Palkkaneuvotteluiden kulku Kokkolan kaupungilla
- Liite 10 Palkkaneuvotteluprosessi: Ohjeet ja aikataulus palkkaneuvotteluiden kulkuun Kokkolan kaupungilla

KYSELY PALKKANEUVOTTELUIDEN KEHITTÄMISESTÄ (henkilöstöhallinnon edustajat)

NEUVOTTELUUN VALMISTAUTUMINEN

1. Kuinka valmistaudut palkkaneuvotteluihin järjestelyerien jakamisesta?
2. Miten palkkaneuvotteluihin kutsumisen pitäisi mielestäsi toimia?
3. Saatteko palkkaneuvotteluihin tarvittavat euromäärät helposti laskettua?

NEUVOTTELUIDEN AIKATAULU

4. Miten palkkaneuvottelut mielestäsi toimivat aikatauluja ajatellen, mitä kehittämistä löytyisi?
5. Tuleeko tieto järjestelyerien jakamista ajoissa KT Kuntatyönantajilta?

VARSINAINEN NEUVOTTELU

6. Kuinka palkkaneuvotteluiden tiedotus/ohjeistus toimii, kuinka kehittäisit sitä?
7. Kuinka kehittäisit palkkaneuvotteluiden kulkua?
8. Olisiko mielestäsi hyvä ajatus ottaa palkkasihteereitä asiantuntijoina mukaan palkkaneuvotteluihin (neuvottelujen loppuvaiheessa mietittäessä korotusten maksuunpanoa)?
9. Soveltuvatko kaupungintalon kokoushuoneet mielestäsi hyvin palkkaneuvotteluiden pitoon?

NEUVOTTELUIDEN JÄLKIHOITO

10. Miten toimit palkkaneuvotteluiden päätyttyä (päätökset, tiedottaminen, arviointi)?
11. Tehdäänkö järjestelyerien päätökset mielestäsi riittävän nopeasti?
12. Muuta kommentoitavaa palkkaneuvotteluista?

KYSELY PALKKANEUVOTTELUIDEN KEHITTÄMISESTÄ (toimialojen edustajat)

NEUVOTTELUUN VALMISTAUTUMINEN

1. Kuinka valmistaudut palkkaneuvotteluihin järjestelyerien jakamisesta?
2. Miten palkkaneuvotteluihin kutsumisen pitäisi mielestäsi toimia?

NEUVOTTELUIDEN AIKATAULU

3. Miten palkkaneuvottelut mielestäsi toimivat aikatauluja ajatellen, mitä kehittämistä löytyisi?

VARSINAINEN NEUVOTTELU

4. Kuinka palkkaneuvotteluiden tiedotus/ohjeistus toimii, kuinka kehittäisit sitä?
5. Kuinka kehittäisit palkkaneuvotteluiden kulkua?
6. Olisiko mielestäsi hyvä ajatus ottaa palkkasihteereitä asiantuntijoina mukaan palkkaneuvotteluihin (neuvottelujen loppuvaiheessa mietittäessä korotusten maksuunpanoa)?

NEUVOTTELUIDEN JÄLKIHOITO

7. Miten toimit palkkaneuvotteluiden päätyttyä (päätökset, tiedottaminen, arviointi)?
8. Muuta kommentoitavaa palkkaneuvotteluista?

KYSELY PALKKANEUVOTTELUIDEN KEHITTÄMISESTÄ (ammattijärjestöjen edustajat)

NEUVOTTELUUN VALMISTAUTUMINEN

1. Kuinka valmistaudut palkkaneuvotteluihin järjestelyerien jakamisesta?
2. Miten palkkaneuvotteluihin kutsumisen pitäisi mielestäsi toimia?

NEUVOTTELUIDEN AIKATAULU

3. Miten palkkaneuvottelut mielestäsi toimivat aikatauluja ajatellen, mitä kehittämistä löytyisi?

VARSINAINEN NEUVOTTELU

4. Kuinka palkkaneuvotteluiden tiedotus/ohjeistus toimii, kuinka kehittäisit sitä?
5. Kuinka kehittäisit palkkaneuvotteluiden kulkua?
6. Olisiko mielestäsi hyvä ajatus ottaa palkkasihteereitä asiantuntijoina mukaan palkkaneuvotteluihin (neuvottelujen loppuvaiheessa mietittäessä korotusten maksuunpanoa)?

NEUVOTTELUIDEN JÄLKIHOITO

7. Miten toimit palkkaneuvotteluiden päätyttyä (päätökset, tiedottaminen, arviointi)?
8. Muuta kommentoitavaa palkkaneuvotteluista?

KYSELY PALKKANEUVOTTELUIDEN KEHITTÄMISESTÄ (palkkasihteerit)

NEUVOTTELUIDEN AIKATAULU

1. Miten palkkaneuvottelut mielestäsi toimivat aikatauluja ajatellen, mitä kehittämistä löytyisi?
2. Saatko riittävästi väliaikatieta palkkaneuvotteluiden kulusta?

VARSINAINEN NEUVOTTELU

3. Kuinka palkkaneuvotteluiden tiedotus/ohjeistus toimii, kuinka kehittäisit sitä?
4. Millä tavoin palkkaneuvottelut järjestelyerien jakamisesta vaikuttavat työhösi palkkasihteerinä?
5. Kuinka kehittäisit palkkaneuvotteluiden kulkua?
6. Olisiko mielestäsi hyvä ajatus ottaa palkkasihteereitä asiantuntijoina mukaan palkkaneuvotteluihin (neuvottelujen loppuvaiheessa mietittäessä korotusten maksuunpanoa)?

NEUVOTTELUIDEN JÄLKIHOITO

7. Saatko hyvin tietoa palkkaneuvotteluiden päätöksistä vai joudutko tiedustelemaan itse päätöksistä?
8. Muuta kommentoitavaa palkkaneuvotteluista?

HAASTATTELU: Henkilöstöhallinnon edustajat

1. Kuvailisitko palkkaneuvotteluiden nykytilaa?
 - ilmoittaminen toimialoille
 - euromäärien laskeminen
 - neuvotteluihin kutsuminen, sovitellaanko aikatauluja
 - varsinainen neuvottelutilanne
 - päätösten tekeminen
 - tiedottaminen
 - toimeenpano
 - arviointi

2. Kuinka päätetään se jaetaanko järjestelyerä tehtäväkohtaiseen palkkaan vai henkilökohtaiseen lisään
 - ovatko kriteerit valmiina vai "keksitäänkö" niitä aina uusia
 - kuinka vahvasti jaettava järjestelyerä koetaan palkitsemisjärjestelmänä

3. Mitä tapahtuu ennen neuvottelutilannetta?
 - käsitelläänkö asioita sähköpostilla
 - järjestetäänkö epävirallisia tapaamisia, kenen kanssa
 - kuinka paljon ollaan yhteydessä ammattijärjestöjen edustajien kanssa

4. Millaista kirjavuutta toimialojen välillä esiintyy?

5. Millä tavoin osallistujien erilaiset viestintätaidot vaikuttavat neuvotteluihin?
 - käytetäänkö suunniteltuja taktiikoita

6. Olisiko tarpeellista tehdä jälkikäteen arviointia palkkaneuvotteluiden onnistumisesta (esim. kysely toimialoille)?

7. Aikomukseni on tehdä ohjeet ja aikataulut palkkaneuvotteluiden kulkuun. Mitä kokisit tärkeänä mainita ohjeissa?

8. Millaisia ideoita sinulla olisi palkkaneuvotteluiden kehittämiseen?

HAASTATTELU: Toimialojen edustajat

1. Kuinka päätetään se jaetaanko järjestelyerä tehtäväkohtaiseen palkkaan vai henkilökohtaiseen lisään
 - ovatko kriteerit valmiina vai "keksitäänkö" niitä aina uusia
 - kuinka vahvasti jaettava järjestelyerä koetaan palkitsemisjärjestelmänä
 - millä perusteilla henkilökohtainen lisä jaetaan

2. Mitä tapahtuu ennen neuvottelutilannetta?
 - käsitelläänkö asioita sähköpostilla
 - järjestetäänkö epävirallisia tapaamisia, kenen kanssa
 - kuinka paljon ollaan yhteydessä ammattijärjestöjen edustajien kanssa

3. Millä tavoin osallistujien erilaiset viestintätaidot vaikuttavat neuvotteluihin?
 - käytetäänkö suunniteltuja taktiikoita

4. Olisiko tarpeellista tehdä jälkikäteen arviointia palkkaneuvotteluiden onnistumisesta (esim. kysely toimialoille)?

5. Aikomukseni on tehdä ohjeet ja aikataulus palkkaneuvotteluiden kulkuun. Mitä kokisit tärkeänä mainita ohjeissa?

6. Millaisia ideoita sinulla olisi palkkaneuvotteluiden kehittämiseen?

HAASTATTELU: Ammattijärjestöjen edustajat

1. Kuinka päätetään se jaetaanko järjestelyerä tehtäväkohtaiseen palkkaan vai henkilökohtaiseen lisään
 - ovatko kriteerit valmiina vai "keksitäänkö" niitä aina uusia
 - kuinka vahvasti jaettava järjestelyerä koetaan palkitsemisjärjestelmänä
 - millä perusteilla henkilökohtainen lisä jaetaan

2. Mitä tapahtuu ennen neuvottelutilannetta?
 - käsitelläänkö asioita sähköpostilla
 - järjestetäänkö epävirallisia tapaamisia, kenen kanssa
 - kuinka paljon ollaan yhteydessä toimialojen ja henkilöstöhallinnon edustajien kanssa

3. Millä tavoin osallistujien erilaiset viestintätaidot vaikuttavat neuvotteluihin?
 - käytetäänkö suunniteltuja taktiikoita

4. Olisiko tarpeellista tehdä jälkikäteen arviointia palkkaneuvotteluiden onnistumisesta (esim. kysely neuvotteluun osallistuneille prosessin kulusta)?

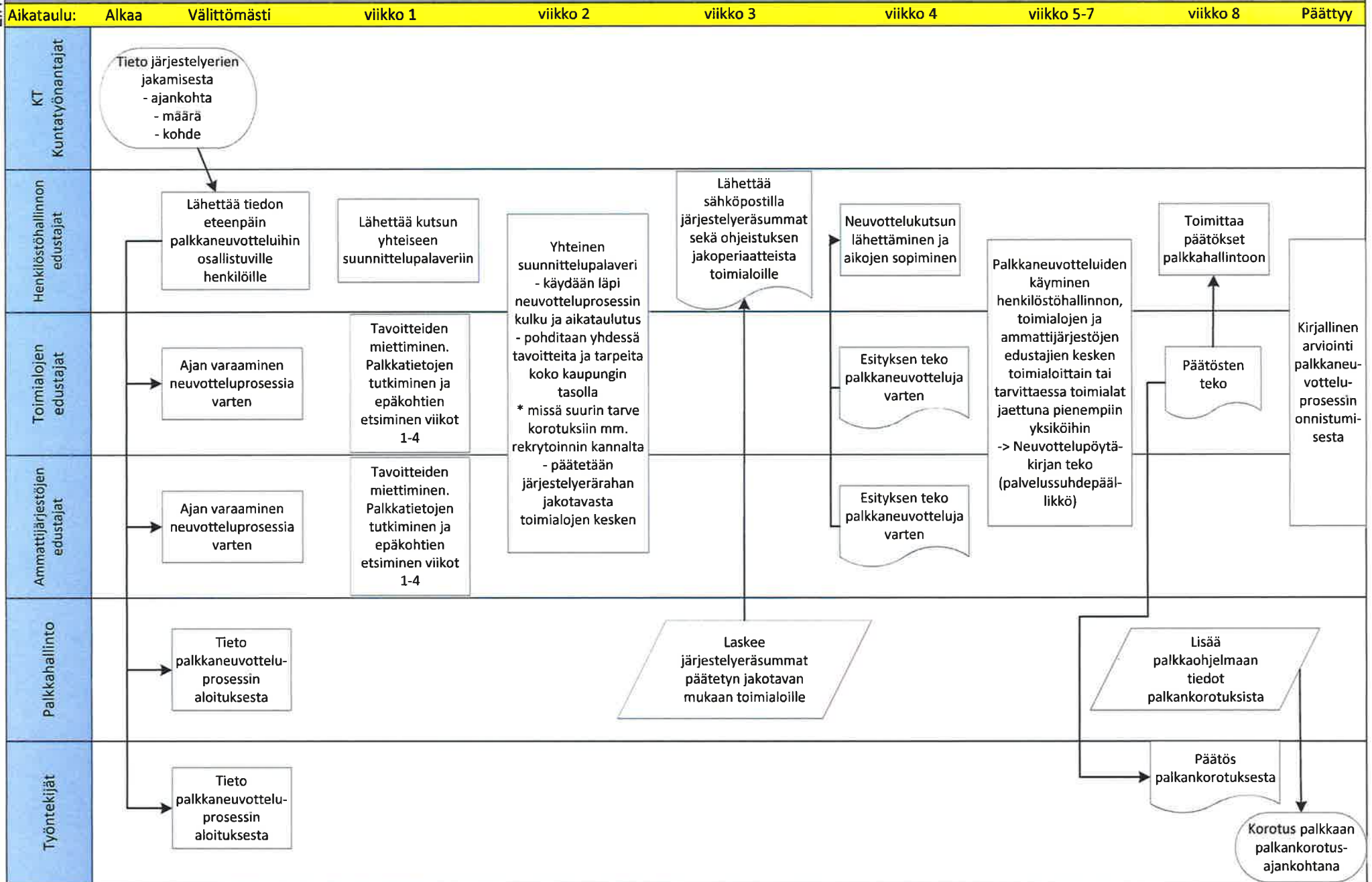
5. Aikomukseni on tehdä ohjeet ja aikataulukutus palkkaneuvotteluiden kulkuun. Mitä kokisit tärkeänä mainita ohjeissa?

6. Millaisia ideoita sinulla olisi palkkaneuvotteluiden kehittämiseen?

RYHMÄKESKUSTELU: Palkkasihteerit

1. Millaista kirjavuutta toimialojen välillä esiintyy päätöksissä?
2. Onko sillä vaikutusta työhönne jaetaanko järjestelyerä tehtäväkohtaiseen palkkaan vai henkilökohtaiseen lisään?
3. Aikomukseni on tehdä ohjeet ja aikataulut palkkaneuvotteluiden kulkuun. Mitä kokisitte tärkeänä mainita ohjeissa?
 - millainen aikataulu
4. Millaisia ideoita teillä olisi palkkaneuvotteluiden kehittämiseen?

Palkkaneuvotteluiden kulku Kokkolan kaupungilla



PALKKANEUVOTTELUPROSESSI

Ohjeet ja aikataulus palkkaneuvotteluiden kulkuun Kokkolan kaupungilla

SISÄLLYS

1	PALKKANEUVOTTELUPROSESSIN ALOITUS	3
1.1	Tieto KT Kuntatyöntäjiltä	3
1.2	Tiedon välittäminen	3
1.3	Osallistujat	3
1.4	Yhteinen suunnittelupalaveri	3
2	PAIKALLINEN JÄRJESTELYERÄ.....	5
2.1	Summien jakaminen.....	5
2.2	Esityksen teko	5
2.3	Avainkäsitteet.....	5
2.3.1	Yleiskorotus.....	5
2.3.2	Paikallinen järjestelyerä	6
2.3.3	Tehtäväkohtainen palkka	6
2.3.4	Henkilökohtainen lisä	6
3	PALKKANEUVOTTELUT	8
3.1	Kutsun lähettäminen	8
3.2	Palkkaneuvottelut.....	8
4	PÄÄTÖSTEN TEKO.....	9
4.1	Toimialojen päätökset	9
4.2	Korotusten maksuunpano	9
4.3	Mistä lisätietoja?.....	9
5	ARVIOINTI	10
6	LÄHTEET	11

1 PALKKANEUVOTTELUPROSESSIN ALOITUS

1.1 Tieto KT Kuntatyöntäjiltä

Tieto tulevista palkankorotuksista tulee KT Kuntatyöntäjiltä yleiskirjeen muodossa. Yleiskorotukset palkkahallinto laittaa automaattisesti maksuun, mutta mikäli osa korotuksista jaetaan paikallisena järjestelyeränä, vaatii se paikallisten palkkaneuvotteluiden käymisen henkilöstöhallinnon, toimialojen ja ammattijärjestöjen edustajien kesken. KT Kuntatyöntäjiltä tulee tieto järjestelyerien maksuajankohdasta, määrästä sekä tarkoituksista, joihin sitä kohdennetaan.

1.2 Tiedon välittäminen

Henkilöstöhallinnosta palvelussuhdepäällikkö lähettää välittömästi KT Kuntatyöntäjiltä tulleet tiedot eteenpäin toimialoille ja ammattijärjestöille palkkaneuvotteluihin osallistuville henkilöille. Näin toimialojen ja ammattijärjestöjen edustajat voivat järjestellä töitään ja varata aikaa tulevaa neuvotteluprosessia varten. Lisäksi palkkahallintoa ja työntekijöitä informoidaan Intranetin tai sähköpostin kautta palkkaneuvotteluprosessin aloituksesta.

1.3 Osallistujat

Palkkaneuvotteluprosessissa mukana ovat henkilöstöhallinnosta henkilöstöjohtaja (neuvotteluiden puheenjohtaja) ja palvelussuhdepäällikkö (neuvotteluiden sihteeri), toimialoilta toimialajohtajat sekä heidän nimittämänsä muut edustajat (yksiköiden esimiehet, sihteerit) ja ammattijärjestöistä pääluottamusmiehet sekä heidän nimittämänsä muut edustajat (luottamusmiehet). Kokkolan kaupungilla neuvottelujärjestöistä mukana ovat JUKO, JHL 44, JHL 196, JHL 215, Jyty, KTN, SuPer sekä Tehy.

1.4 Yhteinen suunnittelupalaveri

Viikon sisällä palvelussuhdepäällikkö lähettää palkkaneuvotteluihin osallistuville henkilöille kutsun koko kaupungin yhteiseen suunnittelupalaveriin, joka pidetään noin kahden viikon sisällä järjestelyerien tiedoksi tulemisesta. Toimialojen ja ammattijärjestöjen edustajien tulee miettiä palkkaneuvotteluprosessin tavoitteita oman toimialansa ja edustettaviensa osalta valmiiksi.

Yhteisessä suunnittelupalaverissa käydään läpi yleisesti palkkaneuvotteluprosessin kulku ja aikataulut sekä pohditaan yhdessä koko kaupungin tasolla järjestelyeräkierroksen tavoitteita ja tarpeita. Tavoitteena on yhdessä arvioida missä on suurin tarve palkankorotuksiin esimerkiksi rekrytoinnin kannalta. Palaverissa päätetään järjestelyerärahain jakotavasta toimialojen kesken.

Viikkojen 1-4 aikana toimialojen ja ammattijärjestöjen edustajilla on aikaa tutkia omien edustettavien palkkatietoja ja etsiä niistä epäkohtia, joita järjestelyerärahalla tulisi korjata. Palkkatiedot pyydetään palkkahallinnosta.

2 PAIKALLINEN JÄRJESTELYERÄ

2.1 Summien jakaminen

Yhteisessä suunnittelupalaverissa päätetyn jakotavan mukaan palkkahallinto laskee viikolla kolme KT Kuntatyönantajien määrittelemiä sääntöjä noudattaen järjestelyeräsummat toimialoille. Palvelussuhdepäällikkö lähettää summat sekä suunnittelupalaverin pohjalta tehdyt ohjeet järjestelyerän jakoperiaatteista sähköpostilla toimialojen edustajille.

2.2 Esityksen teko

Viikolla neljä toimialojen ja ammattijärjestöjen edustajat lähettävät kirjalliset esitykset järjestelyerien jakamisesta henkilöstöhallintoon palvelussuhdepäällikölle. Palvelussuhdepäällikkö lähettää toimialan esityksen ammattijärjestön edustajalle/edustajille ja ammattijärjestön esityksen toimialan edustajalle/edustajille. Tutustuttuaan toistensa esityksiin voidaan epävirallisten kanssakäymisten myötä esityksiin tehdä vielä muutoksia ennen varsinaisia palkkaneuvotteluja. Järjestelyerä voidaan jakaa joko tehtäväkohtaiseen palkkaan tai henkilökohtaiseen lisään. KT Kuntatyönantajat on määritellyt henkilökohtaisen lisän vähimmäismäärän palkkasummasta sopimuksittain ja sitä tulee noudattaa.

2.3 Avainkäsitteet

2.3.1 Yleiskorotus

Virka- ja työehtosopimuksissa yleisimpiä palkankorotuksia ovat yleiskorotukset. Niissä määritellään selkeästi mihin palkanosiin korotus tulee, mistä alkaen ja minkä suuruinen korotus on (prosentti tai euromäärä). Joskus palkankorotus voidaan maksaa myös kertaeränä, jolloin työntekijälle maksetaan palkanmaksun yhteydessä säädettynä kuukautena vain yhden kerran jonkun suuruinen euromäärä. Nämä palkankorotukset laitetaan palkkahallinnossa automaattisesti maksuun eikä niistä käydä neuvotteluja paikallistasolla.

2.3.2 Paikallinen järjestelyerä

Kunnallinen viranomaisen ja pääsopijajärjestöjen edustajat neuvottelevat paikallisen järjestelyerän käytöstä tarkoituksiin, jotka määritellään virka- ja työehtosopimuksissa. Paikallisia järjestelyeriä on yleisesti käytetty kuntien palkkausjärjestelmien kehittämiseen sekä mahdollisten paikallisten palkkausepäkohtien korjaamiseen. Järjestelyeristä ja niiden sisällöistä on sovittu kunkin sopimuksen allekirjoituspöytäkirjoissa. Paikallisissa järjestelyeräneuvotteluissa neuvotellaan esimerkiksi tehtävän vaativuusarviointiin perustuvien tehtäväkohtaisten palkkojen tarkistamisesta tai henkilökohtaisiin lisiin käytettävien erien suuruudesta. Neuvotteluissa pyritään aina mahdollisimman yksimieliseen tulokseen. Jollei yksimielisyyteen päästä, on kulloinkin voimassa olevan sopimuksen allekirjoituspöytäkirjassa määräykset siitä, miten paikallinen järjestelyerä toteutetaan. Paikallisia järjestelyeriä koskevat ratkaisut tulee dokumentoida ja neuvottelujen tuloksista tulee tiedottaa myös organisaation sisällä. Erien perusteiden, käytön ja kohdentamisen dokumentointi tukee suunnitelmallista henkilöstöpolitiikkaa ja palkkausjärjestelmän toteuttamisen seuranta. (KT Kuntatyönantajat 2013, 69-70.)

2.3.3 Tehtäväkohtainen palkka

Työntekijän palkasta perustava osa on tehtäväkohtaista palkkaa. Se määritellään tehtävän vaativuuden arvioinnin perusteella. Jotta palkkausjärjestelmä voidaan kokea kokonaisuudessaan oikeudenmukaiseksi, on tehtäväkohtainen palkka määriteltävä mahdollisimman objektiivisesti. Tehtävien vaativuudessa voi olla huomattaviakin eroja, vaikka palkkaus määräytyisi saman palkkahinnoittelukohdan mukaan. Tämän vuoksi myös tehtäväkohtaisessa palkassa voi olla merkittäviä suuruuseroja. Tavoitteena on, että tehtäväkohtaiset palkat ovat tehtävien vaativuuden edellyttämässä suhteessa toisiinsa. Tehtäväkohtaisesta palkasta päättäessään työnantajan on siis käytettävä harkintavaltaansa siten, että tehtävien vaativuus otetaan mahdollisimman objektiivisesti huomioon. Tehtäväkohtaisen palkan tasoon vaikuttavat lisäksi paikkakunnan ja asianomaisen ammattialan yleinen palkkataso sekä työnantajan noudattamat palkkapolitiittiset periaatteet. (KT Kuntatyönantajat 2013, 16.)

2.3.4 Henkilökohtainen lisä

Henkilökohtainen lisä on tärkeä palkkausjärjestelmän osa. Sen myöntäminen perustuu työsuorituksen arviointiin. Kunta itse määrittelee paikallisesti tekijät, joista henkilökohtaista lisää voidaan

myöntää. Sillä voidaan palkita esimerkiksi erinomaisesta ammatinhallinnasta tai hyvin työstään suoriutumisesta. Se mikä katsotaan hyväksi työsuorituksiksi ja mitkä ovat työntekijän sellaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka edistävät organisaation onnistumista, riippuu organisaation omista tavoitteista ja arvoista. Tämän vuoksi jokaisen organisaation on rakennettava oma henkilökohtaisen lisän järjestelmä omien olosuhteiden ja tarpeiden mukaan. Henkilökohtaisen lisän kannustavuus perustuu siihen, että jokainen työntekijä voi omalla työsuorituksellaan vaikuttaa omaan palkkatasoonsa. Sekä työntekijä että työnantaja hyötyvät henkilökohtaisen lisän käytöstä. Työntekijä saa rahallista palautetta hyvin tehdystä työstä ja työnantajalle henkilökohtainen lisä antaa yhden keinon paremmin ohjata toimintaa haluamaansa suuntaan. Henkilökohtaisen lisän onnistunut arviointijärjestelmä vaikuttaa myönteisesti henkilöstön näkemyksiin ja organisaation tavoitteisiin sitoutumiseen, lisää työtyytyväisyyttä ja parantaa työtuloksia ja ammattihallintaa yksilötasolla. Työntekijöiden työmotivaatio kasvaa, kun he saavat henkilökohtaisen lisän myötä esimieheltään tunnustusta ja arvostusta. Työsuorituksen arviointi osana johtamista tuo myös palautteenannon ja saamisen luontevasti osaksi työyhteisön toimintaa. (KT Kuntatyönantajat 2013, 46.)

3 PALKKANEUVOTTELUT

3.1 Kutsun lähettäminen

Viikolla 4 palvelussuhdepäällikkö lähettää kutsun palkkaneuvotteluihin toimialojen ja ammattijärjestöjen edustajille. Kutsuun laitetaan ehdolle muutama päivämäärä ja kellonaika palkkaneuvotteluiden ajankohdalle yhtä toimialaa kohden. Sopivien aikojen löytyttyä palvelussuhdepäällikkö tekee aikataulun palkkaneuvotteluja varten. Henkilöstöhallinnosta henkilöstöjohtaja sekä palvelussuhdepäällikkö osallistuvat kaupungin kaikkiin neuvotteluihin. Toimialojen edustajat osallistuvat oman toimialansa neuvotteluihin ja ammattijärjestöjen edustajat osallistuvat niiden toimialojen neuvotteluihin, joissa on heidän edustamiaan työntekijöitä.

3.2 Palkkaneuvottelut

Palkkaneuvottelut pyritään käymään läpi viikkojen 5-7 aikana neuvotteluprosessin alkamisesta. Mikäli ensimmäisessä neuvottelussa ei päästä yhteiseen tulokseen, käydään niin monta neuvottelua kuin on tarpeen yhteisen tuloksen saavuttamiseksi. Neuvotteluissa pyritään antamaan henkilöstölle tosiasiallinen vaikutusmahdollisuus ja niissä pyritään mahdollisuuksien mukaan yksimielisyyteen kuulemalla tasapuolisesti molempia neuvotteluosapuolia. Jollei järjestelyerien jakamisesta päästä yksimielisyyteen, on kunnan toimivaltaisella viranomaisella oikeus yksipuolisesti päättää paikallisen järjestelyerän käytöstä tehtäväkohtaisten palkkojen korotuksiin ja henkilökohtaisiin lisiin tai johonkin muihin vastaavanlaisiin korotuksiin. (KT Kuntatyönantajat 2012, 11.) Palvelussuhdepäällikkö laatii neuvotteluista neuvottelupöytäkirjat. Henkilöstöhallinnon edustajat sekä toimialojen ja ammattijärjestön edustajat allekirjoittavat pöytäkirjat.

4 PÄÄTÖSTEN TEKO

4.1 Toimialojen päätökset

Kun palkkaneuvottelut on saatu päätökseen, toimialojen johtajat tekevät viipymättä neuvotteluiden tulosten mukaan viranhaltijapäätökset alaisilleen järjestelyerien jakamisesta. Päätökset tehdään sekä tehtäväkohtaiseen palkkaan suunnatuista että henkilökohtaisiin lisiin suunnatuista summista. Päätöksissä tulee mainita myös perusteet mistä korotusta maksetaan. Päätökset annetaan kirjallisesti jokaiselle korotuksen saaneelle ja lisäksi ne toimitetaan henkilöstöhallintoon palvelussuhdepäällikölle, joka toimittaa ne eteenpäin palkkahallintoon. Yksi kappale päätöksestä jää myös toimialalle. Esitetyt päätöslomakkeet löytyvät Intranetistä kohdasta lomakkeet.

4.2 Korotusten maksuunpano

Päätösten saavuttua palkkahallintoon palkkasihteerit lisäävät korotukset palkkaohjelmaan ja pyrkivät saamaan korotukset maksuun niiden voimaantulopäivänään (vakituksille kuukauden 15. päivä, määräaikaisille kuukauden viimeinen päivä). Mikäli päätösten teko viivästyy ja päätökset saapuvat palkkahallintoon myöhässä, tulevat korotukset maksuun työntekijän seuraavassa palkassa. Mikäli palkkapäivä on hyvin lähellä päätösten saapuessa, tulevat korotukset maksuun sitä seuraavan kuukauden palkanmaksupäivänä. Samalla maksetaan korotukset takautuvasti voimaantulopäivästä saakka.

4.3 Mistä lisätietoja?

Palkkaukseen liittyvissä kysymyksissä apua saa palkkahallinnosta. Mietittäessä onko esitys toteutettavissa virka- ja työehtosopimusmääräysten mukaan, kannattaa se varmistaa palkkasihteeriltä ennen varsinaisia neuvotteluja.

Neuvotteluprosessiin liittyvissä kysymyksissä voi kääntyä henkilöstöhallinnon puoleen. Yhteishenkilö mainitaan tiedotteessa, jonka henkilöstöhallinto lähettää palkkaneuvotteluihin osallistuville henkilöille saadessaan tiedon KT Kuntatyönantajilta paikallisten järjestelyerien toteutumisesta.

5 ARVIOINTI

Palkkaneuvotteluprosessin päättyessä henkilöstöhallinto lähettää sähköpostilla palkkaneuvotteluihin osallistuneille henkilöille arviointilomakkeen, jossa muutamalla kysymyksellä tiedustellaan osallistujien mielipidettä palkkaneuvotteluprosessin onnistumisesta. Tarkoituksena on kerätä tietoa hyvin toimineista asioista ja myös epäkohdista, joita voidaan arvioinnin avulla kehittää seuraavia palkkaneuvotteluja varten.

6 LÄHTEET

KT Kuntatyönantajat. 2012. KVTES 2012-2013. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus.
Helsinki: KT Kuntatyönantajat.

KT Kuntatyönantajat. 2013. Toimiva palkkaus on kaikkien etu. KVTES-palkkausjärjestelmäopas.
Helsinki: KT Kuntatyönantajat.