

Jenni Toppari

**Opettajien työn vaativuuden arviointi Seinäjoen
koulutuskuntayhtymässä**

Opinnäytetyö

Syksy 2010

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö
Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Jenni Toppari

Työn nimi: Opettajien työn vaativuuden arviointi Seinäjoen koulutuskuntayhtymässä

Ohjaaja: Elina Varamäki ja Ulla Autio

Vuosi: 2010

Sivumäärä: 61

Liitteiden lukumäärä: 1

Opettajien työn vaativuuden arviointi otettiin käyttöön Seinäjoen koulutuskuntayhtymässä ensikerran vuonna 2007 kunnallisen opetusalan virka- ja työehtosopimuksen (OVTES) uudistuksen myötä. Palkkausjärjestelmät ovat lisääntyneet merkittävästi 2000-luvulla ja työn vaativuuden arviointi kuuluu keskeisesti nykyisiin palkkausjärjestelmiin. Työn vaativuuden arvioinnin tarkoituksena on määritellä mahdollisimman oikeudenmukainen palkka tehtävän vaativuuden mukaan. Lähtökohtana on, että mitä vaativampi työ sen suurempi palkka.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten hyvin työn vaativuuden arvioinnin tavoitteet ja arviointiprosessi on toteutunut Seinäjoen koulutuskuntayhtymässä. Tutkimuksessa on tarkasteltu, miten onnistuneeksi Koulutuskeskus Sedun opettajat kokevat koulutuskuntayhtymän työn vaativuuden arvioinnin. Tutkimuksen kohderyhmään kuului opettajat, joille on tehty työn vaativuuden arviointi vuoden 2007 aikana.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Kohderymänä oli 246 koulutuskeskus Sedun opettajaa ja vastausprosentiksi muodostui 41,4 %. Tutkimus osoitti, että vastaajilla oli hyvin eriäviä mielipiteitä työn vaativuuden arviointiprosessin onnistumisesta. Vastaajat olivat usein joko samaa mieltä tai eri mieltä prosessista ja sen vaikutuksista. Vastaajat kokivat, että tehtävänkuvauskeskustelut olivat hyödyllisiä ja sen kautta tehtävänkuva on tarkentunut. Negatiivista palautetta tuli tiedotuksen vähyydestä, arvioinnin aiheuttamasta eriarvoisuudesta ja arvioinnin vähäisistä vaikutuksista. Kyselylomakkeessa olleiden väittämien saamien keskiarvojen perusteella voidaan sanoa, että opettajien mielestä työn vaativuuden arviointiprosessi on onnistunut kohtuullisesti.

Avainsanat: palkkajärjestelmät, työnarviointi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School
Degree programme: Business Management

Author: Jenni Toppari

Title of thesis: Evaluation of the level of difficulty in teachers' work in the Seinäjoki Joint Municipal Authority for Education

Supervisors: Elina Varamäki and Ulla Autio

Year: 2010 Number of pages: 61 Number of appendices: 1

The evaluation of the level of difficulty in teachers' work was introduced by the Seinäjoki Joint Municipal Authority for Education in 2007 when the collective labour agreement for municipal education was revised. The number of payroll systems has increased significantly in the 21st century, and the evaluation of the level of difficulty is an essential part of the current payroll systems. The purpose of the evaluation is to define each employee's salary as fair as possible according to the level of difficulty. The baseline is that the more demanding the work, the higher the salary.

The goal of the thesis was to find out how well the goals of the evaluation and the evaluation process itself have succeeded. The study focused on how successful the teachers at Vocational Education Centre Sedu have considered the evaluation to be. The target group consists of the teachers who had their work difficulty levels evaluated in 2007.

The study was carried out as a quantitative survey. The target group was 246 teachers of the Vocational Education Centre Sedu, the response rate being 41.4 per cent. The study shows that the respondents' opinions about the success of the evaluation vary considerably. The respondents often either agree or disagree with the process and its impacts. The respondents felt that the evaluation discussions relating to the difficulty of work were useful and, through them, their job descriptions were clarified. Negative feedback related to the lack of information, the inequality of the evaluation, and to the modest outcomes of the evaluation. Based on the averages for the statements in the questionnaires, it can be concluded that the teachers think the evaluation of the difficulty level of their work has succeeded to some extent.

Keywords: reward system, job evaluation

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen taustaa	7
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite	8
1.3 Opinnäytetyön rakenne	8
2 PALKITSEMISJÄRJESTELMÄT	10
2.1 Palkitsemisperusteet.....	10
2.1.1 Tehtäväkohtainen palkanosa	10
2.1.2 Henkilökohtainen palkanosa ja tulospalkkaus.....	11
2.2 Palkitsemistavat	12
2.3 Palkitsemisjärjestelmien kehittäminen.....	13
2.4 Palkitsemisstrategia	13
2.5 Palkkausjärjestelmät Suomessa	14
2.5.1 Palkkausjärjestelmien hyödyt ja ongelmat	15
2.5.2 Palkkausjärjestelmien toimivuuden edellytykset	16
2.6 Työn vaativuuden arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä.....	17
2.6.1 Arvioinnin menetelmät.....	18
2.6.2 Työn vaativuuden arvioinnin toteuttaminen.....	19
3 SEINÄJOEN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄN TVA-PROSESSIN	
KUVAUS	22
3.1 Kunnallisen opetusalan virka- ja työehtosopimus	22
3.2 Kunnallisen opetusalan virka- ja työehtosopimuksen liitteet ja työaikamuodot.....	22
3.2.1 Työn vaativuuden arviointi OVTES:ssa.....	23
3.2.2 OVTES:n uudistaminen.....	24
3.3 Seinäjoen koulutuskuntayhtymän TVA-prosessin taustaa	26
3.4 TVA-prosessin eteneminen.....	26

3.5 Valtakunnallinen sopimus Seinäjoen koulutuskuntayhtymään sovellettuna	28
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET	31
4.1 Tutkimusaineisto ja menetelmät.....	31
4.2 Vastaajien taustatiedot.....	32
4.2.1 Vastaajien sukupuoli ja ikä.....	32
4.2.2 Vastaajien työsuhteen luonne ja kesto.....	33
4.2.3 Opetuspisteet.....	34
4.3 Työn vaativuuden arviointiin liittyvien väittämien jakautuminen	35
4.3.1 Sukupuolen ja iän vaikutus vastaajien mielipiteisiin TVA-prosessista.....	39
4.3.2 Työsuhteen keston vaikutus vastaajien mielipiteisiin TVA-prosessista.....	42
4.3.3 Opetuspisteen vaikutus vastaajien mielipiteisiin TVA-prosessista ..	43
4.4 Työn vaativuuden arviointikeskustelujen päivittäminen.....	45
4.5 Työn vaativuuden arvioinnin positiiviset puolet	46
4.6 Työn vaativuuden arvioinnin negatiiviset puolet.....	48
4.7 Vastaajien mielipide palkkauksen kehittämisestä tulevaisuudessa.....	50
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	54
5.1 Yhteenveto tuloksista.....	54
5.2 Kehittämis ehdotukset.....	56
5.3 Pohdinta.....	57
LÄHTEET	59
LIITTEET	62

Kuvio- ja taulukkoluetelo

KUVIO 1. Vastaajien sukupuoli.	32
KUVIO 2. Vastaajien ikäjakauma.	33
KUVIO 3. Vastaajien työsuhteen luonne.	33
KUVIO 4. Vastaajien työsuhteen kesto.	34
KUVIO 5. Opetuspisteet, joissa vastaajat työskentelevät.	34
KUVIO 6. Väittämien 1-6 jakautuminen.	36
KUVIO 7. Väittämien 7-12 jakautuminen.	38
KUVIO 8. Väittämien 13–16 jakautuminen.	39
KUVIO 9. Työn vaativuuden arviointikeskustelujen päivittäminen.	45
TAULUKKO 1. Henkilökohtaisen lisän vuosisidonnaisen osan prosentit	25
TAULUKKO 2. Sukupuolen ja iän vaikutus vastaajien mielipiteisiin väittämistä 1-6.	40
TAULUKKO 3. Sukupuolen ja iän vaikutus vastaajien mielipiteisiin väittämistä 7-12.	40
TAULUKKO 4. Sukupuolen ja iän vaikutus vastaajien mielipiteisiin väittämistä 13-16.	41
TAULUKKO 5. Työsuhteen keston vaikutus vastaajien mielipiteisiin väittämistä 1-16.	42
TAULUKKO 6. Vastaajan opetuspisteen vaikutus mielipiteisiin väittämistä 1-16.	44
TAULUKKO 7. Nais- ja miesvastaajien mielipiteet TVA-keskustelujen päivittämisestä.	46

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Seinäjoen koulutuskuntayhtymän henkilöstöpalvelut. Koulutuskuntayhtymä ylläpitää koulutuskeskus Sedua, Seinäjoen ammatikorkeakoulua sekä Sedu Aikuiskoulutus -liikelaitosta (Ylläpitäjä Seinäjoen koulutuskuntayhtymä [Viitattu 1.11.2010]). Tässä opinnäytetyössä on keskitytty ammatillista perusopetusta antavan Koulutuskeskus Sedun opetushenkilöstön työn vaativuuden arviointijärjestelmään.

Nykyään opettajan palkkaa ei enää katsota palkkataulukosta koulutuksen, nimikkeen ja työkokemuksen perusteella, vaan se määritellään palkkausjärjestelmän mukaan, joka toteuttaa valtakunnallista sopimusta paikallisesti sovellettuna. Kaikista opettajien palvelussuhteen ehdoista sovitaan virka- ja työehtosopimuksissa. (Mistä opettajalle maksetaan?, 7–8.)

Palkkausjärjestelmät ovat lisääntyneet merkittävästi 2000-luvulla. Palkkausjärjestelmiä on käytössä valtio- ja kuntasektorin lisäksi myös yksityisellä sektorilla. Palkkausjärjestelmistä sovitaan usein työmarkkinajärjestöjen neuvotteluissa osana virka- ja työehtosopimusjärjestelmää. Työn vaativuuden arviointi (TVA) kuuluu keskeisesti uusiin palkkausjärjestelmiin. Työn vaativuuden arvioinnin tavoitteena on olla mahdollisimman tasa-arvoinen, oikeudenmukainen ja kannustava. (Jämsén 2007.)

Palkkausjärjestelmien tavoitteena on korjata vanhan järjestelmän epäkohtia ja nostaa alan yleistä palkkatasoa, mutta palkkausjärjestelmillä seurataan myös muiden sektoreiden toimintaa, ettei jäätäisi kehityksessä jälkeen. Työn vaativuuden arviointiin perustuvalla palkkausjärjestelmällä saadaan aikaan oikeudenmukaiset palkkasuhteet. Järjestelmän ansiosta voidaan varmistua siitä, että palkkaerot joh-

tuvat vain työn vaativuudesta tai työssä suoriutumisesta, eikä eroihin vaikuta epäolennaiset tekijät. (Tarumo & Lahti 2005, 171; Jämsén 2007.)

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten hyvin työn vaativuuden arvioinnin tavoitteet ja arviointiprosessi on toteutunut Seinäjoen koulutuskuntayhtymässä. Tutkimuksen kohderyhmään kuuluu 246 Koulutuskeskus Sedun opettajaa, jotka ovat käyneet läpi työn vaativuuden arvioinnin kuntayhtymän menettelyjen mukaisesti. Seinäjoen koulutuskuntayhtymässä on otettu työn vaativuuden arviointi käyttöön ensikerran vuonna 2007 kunnallisen opetusalan virka- ja työehtosopimuksen (OVTES) uudistuksen myötä. OVTES edellyttää työn vaativuuden arviointiin perustuvaa palkkausjärjestelmää ammatillisten oppilaitosten opetushenkilöstölle ja siksi se on toteutettu Seinäjoen koulutuskuntayhtymässä. Tutkimuksen avulla on tarkoituksena selvittää, miten onnistuneeksi he kokevat koulutuskuntayhtymän työn vaativuuden arvioinnin.

Tutkimuksen avulla Seinäjoen koulutuskuntayhtymä voi tarkastella ja kehittää tutkimuksessa esiin tulleita epäkohtia. Tutkimuksen avulla saadaan myös palautetta, missä asioissa on onnistuttu ja missä asioissa on parantamisenvaraa. Hyväkin järjestelmä kaipaa päivittämistä ja palautteen saaminen järjestelmän toimivuudesta on tärkeää. Seinäjoen koulutuskuntayhtymä ei ole aikaisemmin saanut palautetta järjestelmästä.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa kerrotaan tutkimuksen taustoista sekä tutkimusongelmasta ja sen tavoitteesta. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys alkaa luvusta kaksi. Siinä kerrotaan palkitsemisjärjestelmistä, joiden avulla toteutetaan palkitsemista. Siinä määritellään käsitteet palkitsemisjärjestelmä, palkkausjärjes-

telmä ja tämän opinnäytetyön kannalta olennainen työn vaativuuden arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä. Luvussa kolme kerrotaan opetusalan virka- ja työehtosopimuksesta (OVTES) ja miten työn vaativuuden arviointi määritellään OVTES:ssä. Luvussa kolme kerrotaan myös Seinäjoen koulutuskuntayhtymän työn vaativuuden arviointiprosessista. Neljännessä luvusta alkaa tutkimuksen empiirinen osuus, jossa määritellään tutkimusaineisto ja menetelmät, joilla tutkimus on toteutettu. Neljännessä luvussa esitellään myös tutkimustulokset. Luvussa viisi on tutkimuksen yhteenveto, kehittämissuhteet ja pohdinta.

2 PALKITSEMISJÄRJESTELMÄT

Palkitsemisjärjestelmän avulla toteutetaan palkitsemista. Palkkajärjestelmä tai palkkausjärjestelmä käsitteitä käytetään, kun palkitsemistapana on palkka. Palkitsemisjärjestelmä muodostuu palkitsemisperusteista ja -tavoista sekä järjestelmän kehittämistavoista. Kannustava ja oikeudenmukainen palkitseminen perustuu työn vaativuuteen, henkilön pätevyyteen ja työn tuloksiin. Palkitsemistapoja ovat aineelliset ja aineettomat palkat. Palkitsemistapa on palkitsemisjärjestelmän keskeisin asia. Sen perusteella määritellään kuinka paljon maksetaan, millä perusteella ja kenelle. Järjestelmän kehittämisellä tarkoitetaan sitä, miten tiettyä palkitsemistapaa rakennetaan, ylläpidetään ja kehitetään. (Hakonen ym. 2005, 71, 302, 313.)

2.1 Palkitsemisperusteet

1990-luvulle saakka palkkaan on vaikuttanut useimmiten työntekijän asema ja tehtävänimike. Nykyään työ- ja virkaehtosopimukset nostavat esille työn vaativuuteen perustuvat palkitsemisperusteet. Palkkaus perustuu työn vaativuuden lisäksi henkilön ominaisuuksiin sekä työn tuloksiin. Tavoitteena on kehittää henkilöstön osaamista ja kannustaa hyviin työsuorituksiin. (Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004, 15.)

2.1.1 Tehtäväkohtainen palkanosa

Palkka koostuu yleensä tehtäväkohtaisesta ja henkilökohtaisesta palkanosasta. Kokonaispalkkaan kuuluu usein myös tulospalkkaus. Tehtäväkohtainen palkanosa perustuu työn vaativuuden arviointiin ja henkilökohtainen palkanosa perustuu työntekijän pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin. Palkka voi muodostua myös pelkästä tehtäväkohtaisesta palkanosasta. Palkkaa täydentävät myös lisät esimerkiksi vuorotyöstä ja ylityöstä. (Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004, 21.)

Tehtäväkohtainen palkanosa määräytyy työtehtävien vaativuuden mukaan, joten työn vaativuuden lisääntyessä tulisi myös palkan nousta. Työn vaativuuden arvioinnissa otetaan huomioon erityisesti työn luonne ja sisältö, kuten millaista osaamista työ vaatii ja miten kuormittavaa se on. Organisaation työtehtävät pitää tuntea perusteellisesti, että voidaan määritellä tehtäväkohtainen palkanosa. Työn vaativuuden arviointi edellyttää kirjallisia työnkuvauksia, jotka voidaan tehdä erikseen jokaisen työntekijän kohdalla. Toinen vaihtoehto on tehdä mallityönkuvaukset, johon verrataan työntekijöiden työtehtäviä. Valmiit kirjalliset työnkuvaukset sijoitetaan vaativuusluokkiin, jotka hinnoitellaan. Luokittelun tavoitteena on saada mahdollisimman oikeudenmukaiset tehtäväkohtaiset palkanosat. (Tarumo & Lahti 2005, 157, 159–160.)

2.1.2 Henkilökohtainen palkanosa ja tulospalkkaus

Henkilökohtaista palkanosaa määriteltäessä arvioidaan työntekijää, eikä työtä. On tärkeää, että arvioidaan sitä, miten työntekijä tekee työtään, eikä sitä millainen persoona työntekijä on. Henkilökohtaista palkanosaa määriteltäessä huomioidaan esimerkiksi työntekijän huolellisuus, osaamisen kehitys ja ammatinhallinta. Työssä suoriutumista arvioidaan erilaisia asteikkoja apuna käyttäen, aivan kuten työn vaativuuden arvioinnissakin. Henkilökohtaista palkanosaa määriteltäessä otetaan arvioinnissa huomioon sellaisia kykyjä, taitoja ja ominaisuuksia, joista on hyötyä työssä. Henkilökohtainen palkanosa kannustaa työntekijää tekemään hyvää työtä ja kehittämään itseään. Henkilökohtaista palkanosaa määriteltäessä huomioidaan vaan sellaiset ominaisuudet, joista on kyseisen työn kannalta hyötyä. (Rantanen & Sareskorpi 2005, 13; Tarumo & Lahti 2005, 160–161.)

Rantasen ja Sareskorven (2005, 127) kirjassa kerrotaan, että henkilökohtainen palkanosa ja tulospalkkaus ovat nykyään samantapaisia. Työn teko ryhmissä tai tiimeissä on aiheuttanut sen, että yksilön suoritus riippuu myös muiden suorituksesta. Tulospalkat ovat lisäpalkkioita, jotka täydentävät perinteisempiä palkkaus-

tapoja. Tulospalkat nostavat palkkaa vain satunnaisesti. Tulospalkkioiden perusteena ovat tietyn tavoitteen saavuttaminen tai sen ylläpitäminen.

2.2 Palkitsemistavat

Palkitsemiseksi kutsutaan niitä asioita, joita työntekijä pitää motivoivina ja palkitsevina. Palkitseminen on yksi johtamisen väline, jolla kannustetaan työntekijöitä ja tuetaan organisaation tavoitteita. Parhaimmillaan palkitsemisesta hyötyvät molemmat osapuolet. Kun palkitseminen on toimivaa, työntekijä tekee kaikkensa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja on valmis kehittämään työtään. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 15–16.)

Palkitsemisen kokonaisuus jaetaan aineettomiin ja aineellisiin palkkioihin. Aineetonta palkitsemista ovat esimerkiksi työntekijän saama palaute, kannustus ja kiitos. Aineeton palkitseminen liittyy vahvasti työntekijän tunnekokemuksiin ja motivaatiotilaan. Aineelliseen palkitsemiseen kuuluvat kaikki rahassa mitattavat edut. Esimerkiksi kiinteä palkka, erilaiset lisät ja erikoispalkkiot ovat aineellista palkitsemista. Välillisesti aineelliseen palkitsemiseen kuuluvat esimerkiksi koulutukset, kurssit, uralla kehittymiseen liittyvät prosessit kuten tehtävien kehittäminen sekä työsuhteeseen liittyvät asiat, kuten etätyömahdollisuudet ja joustavat työajat. Nämä palkitsemisen muodot suuntaavat toimintaa ja vaikuttavat työntekijän motivaatioon. (Luoma ym. 2004, 39–40, 43; Vartiainen & Kauhanen 2005, 20.)

Palkitsemisen kautta yksilö saa tietää, miten hän on työssään onnistunut. Palkitsemisen kautta yksilö saa vastinetta työpanoksestaan sekä motivoituneesta ja osaavasta työskentelystään. Organisaation näkökulmasta palkitsemisella vaikutetaan yksilöön niin, että toiminta olisi strategian mukaista ja organisaatio onnistuisi saavuttamaan tavoitteensa. Kun palkitseminen sidotaan yksilöiden osaamiseen ja henkilökohtaisiin taitoihin sekä organisaation tavoitteisiin ja strategiaan, on mahdollista vaikuttaa työntekijöiden kehittymiseen yrityksen kannalta oikeaan suuntaan. (Luoma ym. 2004, 34–35.)

2.3 Palkitsemisjärjestelmien kehittäminen

Palkitsemisjärjestelmän toimivuutta arvioidaan, kun halutaan kehittää sitä. Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen on prosessi, joka alkaa palkitsemistavan luomisella ja jatkuu sen kehittämällä ja mahdollisesti myös siitä luopumisella. Toimivan prosessin avulla saadaan parannettua palkitsemisjärjestelmän toimivuutta ja saadaan kytkettyä se organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. (Hakonen ym. 2005, 296, 302.)

Kehittämistyöhön tulisi valita useita henkilöitä, jotka edustavat eri näkökulmia ja organisaatiotasoja. Kehittämistyöhön valitut henkilöt jaetaan useimmiten kahteen ryhmään, joista toinen on ohjausryhmä joka päättää, ja toinen on työryhmä, joka ehdottaa mahdollisia muutoksia järjestelmään. Kehittämistyötä ei kannata jättää yhden henkilön vastuulle, ettei järjestelmässä näy vain yhden henkilön tausta ja mielipiteet. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 139.)

Palkitsemisjärjestelmien kehittäminen on tärkeää, koska muuten niiden merkitys saattaa unohtua. Järjestelmien toimivuutta voidaan selvittää muun muassa kysymällä henkilöstön mielipiteitä tai seuraamalla kustannuksia. Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen kohdistuu olemassa olevaan tai uuteen palkitsemistapaan. Kehittämisen tavoitteena on edistää palkitsemista ja lisätä henkilöstön tyytyväisyyttä. Kehittämisen tukena käytetään kokemuksia järjestelmän suunnittelusta ja käytännön toteutuksesta sekä arvioita miten järjestelmä on vaikuttanut organisaatioon. Järjestelmiä voidaan kehittää keskittymällä esimerkiksi arviointikriteereihin, järjestelmän suunnittelu- ja arviointitapoihin tai esimiesten toimintaan. (Ylikorkala ym. 2005, 293–295.)

2.4 Palkitsemisstrategia

Strategisessa palkitsemisessä yhdistetään johtaminen, hallinto ja edunvalvonta. Palkitseminen on tärkeä osa johtamista. Strateginen palkitseminen tarkoittaa tar-

kasti harkittuja palkitsemisen kokonaisuuksia ja toimivia palkitsemisjärjestelmiä. Palkitsemisstrategiaa määriteltäessä organisaatiossa mietitään millaista toimintaa palkitsemisella aiotaan tukea ja millaisia työsuorituksia palkitaan. Organisaatiossa voidaan palkita yksilöä tai vaihtoehtoisesti koko tiimiä, osastoa tai yksikköä. Tärkeää on myös miettiä, millaisista asioista palkitsemisen kokonaisuus muodostuu. Strategia on toimiva, jos se on joustava ja muutettavissa. On tärkeää, että henkilöstö kokee strategian läpinäkyväksi, kannustavaksi ja oikeudenmukaiseksi ja henkilöstö saa olla mukana sen suunnittelussa. Strategian ja palkitsemisen yhteensopivuutta on hyvä pohtia organisaatiossa, koska palkitsemisstrategia ja palkitsemiseen liittyvien toimintatapojen tulisi tukea liiketoimintastrategiaa kaikilla organisaatiotasolla. (Hakonen ym. 2005, 44–45; Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 45–46, 49.)

Kaikilla palkitsemisen muodoilla tulisi olla tarkoitus. Yrityksissä on usein paljon palkitsemisen muotoja eikä niiden tarkoitusta enää mietitä tarkemmin. Palkitsemistapojen tulisi liittyä vahvasti yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin. Henkilöstön motivointi ja sitouttaminen eivät ole tarpeeksi hyvä syy, vaan palkitsemisen eri muodot pitää osata perustella tarkemmin ja konkreettisesti. Organisaation strategian ja palkitsemisen yhteensopivuutta pitää miettiä, koska ristiriita niiden välillä voi aiheuttaa motivaation puutetta ja voi viedä mielenkiinnon väärin asioihin. Organisaation strategian ja tavoitteiden lisäksi strateginen palkitseminen lähtee liikkeelle organisaation visiosta ja arvoista. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 50, 65.)

2.5 Palkkausjärjestelmät Suomessa

Palkkausjärjestelmä muodostuu palkkaperusteista, palkkaustavasta sekä niitä täydentävistä ohjeista. Palkkausjärjestelmään kuuluvat järjestelmän kehityksen ja toteutuksen prosessit sekä palkkojen määrittämiseen tarvittavat lomakkeet ja tietorekisterit. (Hakonen ym. 2005, 315.)

Palkkausjärjestelmiä toteutetaan harvoin organisaation sisällä. Organisaatiot käyttävät yleensä valmiita kaupallisia tai työehtosopimusperusteisia palkkausjärjestelmiä. Työn vaativuuden arviointijärjestelmiä otetaan käyttöön sellaisenaan erityisesti, kun määritellään tehtäväkohtaista palkkaa. Myös henkilökohtaista palkanosaa määriteltäessä voidaan käyttää valmiita malleja, mutta organisaation tulee soveltaa arviointijärjestelmää omien tarpeidensa mukaan, koska täysin valmiita palkkausjärjestelmiä ei ole olemassa. Suomessa käytettävät työssä suoriutumisen arviointijärjestelmät ovat yleensä koottu useammasta eri arviointijärjestelmästä. (Tarumo & Lahti 2005, 167.)

Salimäki, Sweins, Heiskanen ja Laamanen (2009, 1–2, 6, 39) ovat tehneet Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2008 -tutkimuksen, joka on jatkotutkimus vuosina 2001 ja 2004 tehdyille tutkimuksille. Tutkimuksessa on selvitetty palkitsemisen tilaa tällä hetkellä ja miten se on muuttunut vuoden 2004 jälkeen. Suomessa on käytetty erilaisia palkitsemisjärjestelmiä jo pitkään, mutta 2000-luvulla niiden käyttö on lisääntynyt huomattavasti. Suomalaiset organisaatiot ovat oivaltaneet, että työn vaativuuden arviointi, henkilökohtaisen suorituksen arviointi ja organisaation tulokseen perustuvat palkitsemisjärjestelmät ovat tärkeitä yrityksen kilpailukykyisyyden ja menestyksen kannalta. Tutkimuksen yhteenvedossa todetaan, että suomalaiset organisaatiot panostavat palkitsemiseen, koska sen avulla yritetään sitouttaa henkilöstöä ja parantaa työn tuottavuutta. Työehtosopimukset ovat hyvin olennainen syy, miksi palkitsemista kehitetään kunnissa ja valtiolla.

2.5.1 Palkkausjärjestelmien hyödyt ja ongelmat

Palkkausjärjestelmiin ja työn vaativuuden arviointiin kuuluu tiettyjä hyötyjä ja ongelmia. Työn vaativuuden arviointia voidaan hyödyntää muutenkin kuin palkan määrittämisessä. Arviointia varten tehtyjä työnkuvauksia voidaan käyttää, kun suunnitellaan ja kehitetään työn sisältöä. Työnkuvauksista voi selvittää myös erilaisten töiden strateginen merkitys organisaatiolle. (Smith & Nethersell 2000, Tarumon & Lahden 2005, 171 mukaan.)

Palkkausjärjestelmiin liittyy myös ongelmia ja riskejä. Järjestelmä ei välttämättä toimi aina odotusten mukaan eikä arviointijärjestelmällä aina pystytä määrittelemään palkkoja oikeudenmukaisesti ja luotettavasti. Järjestelmän soveltamiseen ja rakentamiseen pitäisi käyttää paljon aikaa. Vaativuusluokkia hinnoitellessa on tärkeää ottaa huomioon yleisiin työmarkkinoihin sopivat palkat organisaation palkkatason ja palkanmaksukyvyyn lisäksi, koska markkinapalkat saattavat pilata hyvin tehdyn järjestelmän. (Tarumo & Lahti 2005, 171–172.)

2.5.2 Palkkausjärjestelmien toimivuuden edellytykset

Palkkausjärjestelmän käyttöönoton tai sen uudistuksen syyt ja tavoitteet pitää tehdä selviksi eri osapuolille. Uutta palkkausjärjestelmää ei kannata ottaa käyttöön vain siksi, että vanha järjestelmä koetaan huonoksi tai vanhentuneeksi. Tässä tapauksessa tulisi osapuolille perustella, miksi uudistus on tärkeä. (Jämsén 2007.)

Järjestelmän suunnittelu- ja soveltamisvaiheessa on kiinnitettävä huomiota arviointitekijöihin, että ne kohtelisivat tasapuolisesti kaikkia. Arviointitekijöihin vaikuttavat työn luonne, organisaation arvot, strategia ja henkilöiden mielipiteet. Arviointijärjestelmä on kovan työn ja eri osapuolten aikaansaannos, mutta sen soveltaminen voi olla haasteellista. Järjestelmän soveltamiseen on käytettävä paljon aikaa ja osaamista. (Tarumo & Lahti 2005, 171–172.)

Palkkausjärjestelmää sovelletaan aina organisaation tarpeiden mukaan, että se olisi käytännössä mahdollisimman toimiva. Soveltaminen edellyttää kokonaisuuden hallintaa ja tasapuolista vastuuta järjestelmän ylläpitäjille ja kehittäjille. Palkkausjärjestelmän käytännön toteutus ratkaistaan aina paikallisesti, eli yrityksissä tai muissa työorganisaatioissa, vaikka työehtosopimus olisi kattava. Hyvän järjestelmän tulisi ennakoida organisaation tulevia muutoksia, mutta se vaatii silti päivittämistä. Palkkausjärjestelmien soveltaminen ja täydentäminen pitää toteuttaa niin, että työehtosopimusmääräyksiä ei rikota. Hyvin sovellettu järjestelmä tukee parhaimmillaan organisaation menestystä. (Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004, 16–17.)

2.6 Työn vaativuuden arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä

Ensimmäiset työn vaativuuden arviointijärjestelmät otettiin käyttöön Suomessa 1940-luvulla. Työn vaativuuden arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät ovat peräisin Yhdysvalloista. Työn vaativuuden arvioinnin tarkoituksena on määrittää työkohtaiset palkat mahdollisimman oikeudenmukaisesti. Sen tarkoituksena on myös kannustaa ja lisätä henkilöstön motivaatiota sekä tukea organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa. (Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004, 31, 35–36.)

Työn vaativuuden arvioinnin tavoitteena on olla mahdollisimman tasa-arvoinen, oikeudenmukainen ja kannustava. Työn vaativuuden arvioinnin avulla voidaan määrittää samanarvoinen työ, josta tulee maksaa samaa palkkaa, esimerkiksi EU:n samapalkkaisuusdirektiivin ja Suomen tasa-arvolain mukaan. Työn vaativuuden arvioinnilla voidaan vaikuttaa naisten ja miesten palkkaeroihin. Työn vaativuuden arvioinnin oikeudenmukaisuus näkyy esimerkiksi arviointeihin käytettävien kriteerien määrittelyssä ja esimiesten tekemien arviointien tasapuolisuudessa. Työntekijät voivat kokea, että esimies ei arvioi työntekijöitä tasapuolisesti. Kannustavuus liitetään usein henkilökohtaisen työsuorituksen arviointiin, mutta sitä voidaan tehdä myös työn vaativuuden arviointiin liittyen, koska jos tehtävät muuttuvat vaativimmiksi, arviointi voidaan tarkistaa ja tehtävän vaativuustaso voidaan nostaa. (Jämsén 2007.)

Työn vaativuuden arvioinnin lähtökohtana on työn vastuullisuus sekä ominaisuudet, joita se tekijältään vaatii. Kansainvälinen työjärjestö ILO (International Labour Organization) on suositellut neljä eri päätekijää, joiden mukaan vaativuutta voidaan mitata. Päätekijät ovat: osaaminen, kuormitus, vastuu ja työolot. Näiden päätekijöiden avulla vaativuutta voidaan mitata monilla eri aloilla. Usein nämä päätekijät puretaan tarkemmiksi tekijöiksi, kun sovelletaan organisaatiolle sopivaa työn vaativuuden arviointijärjestelmää. (Tarumo & Lahti 2005, 157.)

Työn vaativuuden arviointi on järjestelmällinen prosessi, joka sisältää useita eri vaiheita. Koko arviointiprosessi vaikuttaa järjestelmän toimivuuteen. Prosessin

valmistelun ja organisoinnin jälkeen valitaan sopiva järjestelmä ja suoritetaan arvioinnit. Lopuksi ylläpidetään arviointia ja hyödynnetään tuloksia. (Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004, 39–40.) Työn vaativuuden arviointimenetelmät jakautuvat kahden ryhmään: kokonaisarviointiin ja analyttiseen arviointiin. Seuraavassa kappaleessa kerrotaan tarkemmin näistä menetelmistä.

2.6.1 Arvioinnin menetelmät

Arviointimenetelmän avulla määritellään töiden vaativuus käyttäen ennalta määriteltäviä vaativuustekijöitä. Työn vaativuuden arvioimiseksi kehitettyjä menetelmiä on olemassa kaksi: kokonaisarviointi (ei-analyttinen) ja analyttinen arviointi. Kokonaisarvioinnissa tarkastellaan työtä kokonaisuutena ja verrataan johonkin toiseen kohteeseen. Arviointi voidaan tehdä tehtävävertailumenetelmällä (ns. parivertailulla), jossa töitä verrataan keskenään, ja siten saadaan kaikki työt arvojärjestykseen. Toinen tapa on tehtäväluokitusmenetelmä, jossa laaditaan ensin vaativuusasteikko ja vaativuusmääritykset. Yksittäisiä töitä verrataan näihin, ja sitten ne sijoitetaan sopivaan vaativuusryhmään. (Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004, 33.)

Analyttisessä arvioinnissa määritellään vaativuustekijät ja niiden tasot etukäteen. Analyttinen arviointi on työläämpi toteuttaa, mutta arvioinnin tulokset ovat selkeästi määriteltävissä. Analyttisiä arviointijärjestelmiä ovat pisteytysjärjestelmä ja vaativuustekijöiden vertailujärjestelmä. Pisteytysjärjestelmässä arviointi tehdään etukäteen määriteltujen vaativuustekijöiden avulla. Jokaisella tekijällä on erisuuruisia pistemääriä, joiden mukaan haluttua tekijää painotetaan. Myös vaativuustasojen määrä ja pistemäärät arvioidaan etukäteen. Vaativuustekijöiden vertailujärjestelmää käytetään harvemmin, mutta siinä käytetään myös apuna etukäteen valittuja vaativuutta mittaavia tekijöitä. Tekijöitä ei painoteta pisteytyksellä, vaan painotukset tehdään senhetkisen palkkatason mukaan. Vaativuutta verrataan samantasoiseen työhön, josta oletettavasti maksetaan riittävää palkkaa. (Smith & Nettersell 2000, Tarumon & Lahden 2005, 164–165 mukaan.)

Henkilökohtaista palkanosaa määriteltäessä arvioidaan työssä suoriutumista. Tarumon & Lahden (2005, 165–167) mukaan Martocchio (2001) on jakanut työssä suoriutumisen arviointimenetelmät neljään kategoriaan. Arviointimenetelmissä voidaan kiinnittää huomiota työntekijän ominaisuuksiin, toimintaan ja aikaansaannoksiin. Myös vertailu eri työntekijöiden välillä on yksi menetelmä. Henkilön ominaisuuksia määriteltäessä kiinnitetään huomiota esimerkiksi työntekijän yhteistyökykyyn, huolellisuuteen ja sellaisiin ominaisuuksiin, jotka vaikuttavat työtuloksiin. Henkilökohtaiset näkemykset eri työntekijöistä tekevät arvioinnista haastavaa. Työntekijän toimintaa ja aikaansaannoksia arvioitaessa otetaan huomioon vain tietyt tehtävät ja aikaansaannokset, että niistä voisi tehdä tarpeellisia havaintoja. Näiden asioiden arvioiminen on haastavaa, koska asioita jää paljon huomioimatta. Myös työntekijöiden vertailu on haastavaa, koska useimmiten arvioitavat henkilöt sijoittuvat samalle tasolle ja vain muutamat sijoittuvat muiden ylä- tai alapuolelle.

Seuraavassa kappaleessa kerrotaan miksi ja miten työn vaativuuden arviointia tehdään ja kuka sen tekee.

2.6.2 Työn vaativuuden arvioinnin toteuttaminen

Työn vaativuuden arvioinnin keskeisimpänä tavoitteena on määrittää palkka mahdollisimman oikeudenmukaisesti. Lähtökohtana on, että mitä vaativampi työ, sen suurempi palkka. Oikeudenmukaisen palkitsemisen ansioista pystytään lisäämään työntekijöiden motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Työn vaativuuden arvioinnin kautta saadaan tarkkaa tietoa töiden sisällöstä ja siitä, miten töitä voidaan kehittää parempaan suuntaan. (Lahti, Tarumo & Jämsén 2006, 21.)

Työn vaativuuden arviointia voidaan käyttää moniin eri tarkoituksiin. Sen avulla määritellään työn vaativuus esimerkiksi henkilöstösuunnittelua, työhönottoa, koulutusta ja työsuojelua varten. Työn vaativuuden arvioinnin avulla voidaan myös kehittää henkilöstön osaamista ja sen kautta henkilöstö voi siirtyä yhä vaativampiin töihin. Arvioinnin avulla yksinkertaistetaan töitä ja luodaan perusta pätevyyden-

luokitukselle sekä laajennetaan ja monipuolistetaan töitä. (Falck 1983, Lahden, Tarumon & Vartiaisen 2004, 35 mukaan.)

Työn arvioinnissa erotetaan työn edellyttämä vaativuus henkilökohtaisista taidoista. Työn arvioinnissa on mukana työntekijät, työntekijöiden esimiehet, pääluottamusmiehet ja työnantajan edustajat. Varsinaisen arviointityön tekee arviointiryhmä, johon kuuluu työnantajan edustajia ja mukana olevien ammattijärjestöjen edustajia. Arviointiryhmä päättää vaativuustekijöiden painotuksista ja soveltaa tulokset käytäntöön. (Rantanen & Sareskorpi 2005, 57.)

Rantasen ja Sareskorven (2005, 4, 60–64) kirjassa on käyty läpi työn vaativuuden arviointiprosessia JopiArvio Oy:n mallin mukaan. JopiArvio on yhtiö, joka on erikoistunut työn vaativuuden arviointiin ja henkilökohtaisen palkanosan järjestelmiin. Työn vaativuuden arviointiprosessi alkaa työnkuvauslomakkeen luomisella. Heti alkuvaiheessa on myös koulutuksia arviointiryhmälle, esimiehille ja työntekijöille. Työntekijöille tulee antaa koulutusta lomakkeen täyttämistä. Heille tulee myös kertoa työnarviointiprosessista ja mitä työnarviointi edellyttää työntekijältä. Kaikkien työntekijöiden pitää täyttää työnkuvauslomake, jossa luetellaan työntekijän keskeiset työtehtävät. Työntekijä täyttää ensin lomakkeen, jossa hän kertoo työtehtävistään ja tämän jälkeen työntekijä käy lomakkeen läpi yhdessä esimiehensä kanssa. Lomakkeen läpikäynnin tarkoituksena on tarkistaa ja täydentää lomaketta.

Lomakkeet annetaan arviointiryhmän arvioitavaksi, kun työntekijä on täyttänyt lomakkeen ja esimies on kommentoinut sitä. Tehtävät käydään läpi vaativuustekijä kerrallaan ja sovitaan vaativuustasoista. Arviointiryhmän tulee pitää huolta siitä, että kaikki työt arvioidaan samoilla periaatteilla. Arviointiryhmä ei saa arvailla työn sisältöä, vaan se pitää tulla ilmi lomakkeesta. Arviointiryhmän työn tuloksena saadaan lopullinen vaativuusprofiili, jonka avulla lasketaan vaativuus pisteet. Vaativuus pisteet saadaan painottamalla haluttuja vaativuustekijöitä. Painotukset ovat organisaatiokohtaisia. Painotuksista päättäminen edellyttää keskustelua siitä, mitkä asiat ovat tärkeitä organisaation tavoitteiden kannalta. Työnarvioinnin tuloksia

tarkastellaan sitten, kun työtehtävät on arvioitu ja vaativuusasteet ovat tiedossa. (Rantanen & Saarekorpi 2005, 66–69, 75, 78, 80.)

Kuntatyönantajan opas kunta-alan palkkausjärjestelmän uudistuksesta käsittelee esimiehen roolia työn vaativuuden arvioinnissa. Työn vaativuuden arviointi suoritetaan yleensä työnantajan tai työntekijöiden edustajista koostuvan arviointiryhmän toimesta. Oppaan mukaan arviointi onnistuu kuitenkin parhaiten esimiesten ja alaisten välisissä kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelun etuna on, että siinä tarkastellaan työn vaativuuden lisäksi myös henkilökohtaista ammatinhallintaa ja tuloksia. Työn vaativuuden arvioinnin edellytyksenä on esimiehen kyky tehdä arviointia yhtenäisin perustein. Kehittämiskeskustelujen runkona toimivat ennalta määrittelyt vaativuustekijät ja kirjalliset työnkuvaukset. Niiden avulla esimies pystyy perustelemaan esimerkiksi arvioinnin tulosta ja mikä siihen on vaikuttanut. (Hyrkäs & Koskela 2001, 9.)

3 SEINÄJOEN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄN TVA-PROSESSIN KUVAUS

3.1 Kunnallisen opetusalan virka- ja työehtosopimus

Kunnallisen opetusalan virka- ja työehtosopimuksen (OVTES) piiriin kuuluvat kunta-alalla työskentelevät opettajat. OVTES määrittelee opettajien palkkauksen, työajat ja lomat. (Opetushenkilöstön palkkaus [Viitattu 12.10.2010].)

3.2 Kunnallisen opetusalan virka- ja työehtosopimuksen liitteet ja työaikamuodot

Kunnallinen opetusalan virka- ja työehtosopimus muodostuu erilaisista osioista ja liitteistä. Esimerkiksi osio C käsittelee ammatillista koulutusta. Tämän opinnäytetyön kannalta tärkeitä liitteitä ovat liite 4 Ammattioppilaitos, liite 5 Kauppaoppilaitos, liite 7 Sosiaali- ja terveysalan oppilaitos sekä liite 8 Metsä- ja puutalousoppilaitos. Kaikilla liitteillä on myös omat hinnoittelutunnukset. Eri hinnoittelutunnukset määräytyvät henkilön suorittaman tutkintotason, kelpoisuuden ja nimikkeen mukaan. Jokaisella hinnoittelutunnuksella on oma peruspalkkansa, joka ilmoitetaan palkkataulukossa. (Mistä opettajalle maksetaan?, 7; Kivelä 2010.)

Opetushenkilöstöllä on neljä erilaista työaikamuotoa. Ensimmäinen on opetusvelvollisuuteen ja ylitunteihin perustuva opetusvelvollisuustyöaika ja toinen on kokonaistyöaika. Edellä mainitut työajat ovat käytössä ammatillisissa oppilaitoksissa. Näiden lisäksi on myös vuosityötunteihin perustuvat työajat, jota käytetään esimerkiksi ammattikorkeakoulussa sekä 38 ¼ tunnin työaika, jota käytetään ammatillisten aikuiskoulutuskeskusten opettajilla. (Kunnallinen opetusalan virka- ja työehtosopimus OVTES 2007–2009, 42.)

3.2.1 Työn vaativuuden arviointi OVTES:ssa

OVTES:ssa on määritelty erilaisia vaativuustekijöitä, jotka tulisi ottaa huomioon työn vaativuuden arviointia tehdessä. OVTES:ssa määriteltyjä vaativuustekijöitä ovat osaaminen, työn vaikutukset ja vastuu, yhteistyötaidot ja työolosuhteet. Toimivaltainen viranomainen voi tarvittaessa käyttää myös muita vaativuustekijöitä. Luvussa 2.6 kerrotaan Kansainvälisen työjärjestö ILO:n määrittelemistä vaativuustekijöistä, joita ovat osaaminen, kuormitus, vastuu ja työolot. OVTES:ssa on siis kuormituksen sijaan kiinnitetty enemmän huomiota henkilöstön yhteistyötaitoihin, mutta muuten vaativuustekijät ovat samat. Tehtävän vaativuuden arviointi perustuu tehtäväkuvaukseen, josta selviää työtehtävän tarkoitus ja tärkeimmät tehtäväkokonaisuudet. Tehtäväkuvauksesta pitäisi selvittää työn tarkoitus ja tärkeimmät työtehtävät. Tehtäväkuvaukset tehdään työnantajan edustajan, viranhaltijan tai ammattiryhmäedustajan kanssa. (Kunnallinen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimus OVTES 2007–2009, 24–27.)

Työn vaativuuden arvioinnissa on otettava huomioon muutamia asioita, kuten työntekijän koulutus, työkokemus, lisätehtävät ja esimiesasema. Työntekijän koulutus tai kokemus ei määrittele työn vaativuutta, koska vaativuutta tarkastellaan aina työntekijän virkanimikkeen perusteella. Työntekijä voi olla hyvinkin korkeassa asemassa, vaikka hän ei olisi käynyt korkeampaa koulutustasoa ja se on otettava huomioon tehtäväkohtaista palkkaa määrittäessä. (Kunnallinen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimus OVTES 2007–2009, 28–29.)

Työntekijälle saatetaan tarvittaessa määrätä lisätehtäviä ja -vastuuta, joka vaikuttaa tehtävien vaativuuteen ja tehtäväkohtaiseen palkkaan. Tehtäväkohtaiseen palkkaan voidaan tehdä määräaikainen korotus, jos työntekijälle määrätään esimerkiksi määräaikainen sijaisuus. Työntekijän esimiesasema on yksi arvioinnissa huomioon otettava asia, koska useimmiten esimiehen palkka on huomattavasti suurempi kuin hänen alaisen. Esimiestehtävissä olevan tehtäväkohtaista palkkaa määriteltäessä otetaan huomioon esimerkiksi johdettavan yksikön koko ja työn

merkitys organisaation tuloksellisuudessa. (Kunnallinen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimus OVTES 2007–2009, 28–29.)

3.2.2 OVTES:n uudistaminen

Kunnallista opetusalan virka- ja työehtosopimusta uudistettiin 1.3.2007 alkaen. Uudistuksessa suurimmat muutokset tehtiin työn vaativuuden arvioinnin toteuttamisen käynnistykseen. Työn vaativuuden arviointiin liittyvät lisät ja lisäpalkkiot poistettiin uudistuksen myötä, ja muutoksia tuli myös henkilökohtaisen lisän vuosisidonnaiseen osaan. Merkittävimmät muutokset tulivat OVTES:n osioihin B, C ja F. Osiossa B on yleissivistävän koulun määräyksiä, osiossa C on ammatillisten oppilaitosten määräyksiä ja osiossa F on vapaan sivistystyön ja taiteen perusopetuksen määräykset. (Jalonen & Piekkala 2007; Opetusalan uusi sopimus hyväksyty [Viitattu 9.2.2010].)

OVTES:n uudistuksella tavoiteltiin samanlaista palkkausrakennetta kuin kunnallisessa virka- ja työehtosopimuksessa. Kuntasektorilla on tavoitteena saada yhdenmukaiset palvelusuhteen ehdot eri sopimusalojen kesken. Opetushenkilöstön työaikamääräykset eroavat paljon KVTES:n työaikamääräyksistä ja se toi työn vaativuuden arvioinnin toteuttamiseen omat haasteensa. KVTES:ssa on ns. kiinteä työaika ja opetushenkilöstöllä on käytössä pääasiassa opetusvelvollisuustyöaika. Haasteita aiheutti myös se, että opetuspuolen palkkamääräykset poikkesivat KVTES:n palkkamääräyksistä. Opetuspuolella palkkaan vaikutti merkittävästi esimerkiksi henkilökohtaisen lisän vuosisidonnainen osa. Uudistuksen kautta edistetään kunta-alan toiminnan tuloksellisuutta, pidetään palkat kilpailukykyisinä ja motivoidaan työntekijöitä. Tavoitteet toteutuvat oikeudenmukaisella palkalla, joka syntyy työn vaativuuden, työkokemuksen sekä henkilökohtaisten ja työyksikön tuloksellisuuden perusteella. (Oroza 2005; Tehtäväkohtainen palkka perustuu työn vaativuuteen [Viitattu 3.3.2010].)

Uudistuksessa osoitettiin 0,30 % suuruinen palkkoja korottava järjestelyerä työn vaativuuden arvioinnin toteuttamiseen. Järjestelyerää sai käyttää myös henkilökohtaisen lisän käyttämiseen, jos sitä ei tarvittu työn vaativuuteen perustuvan palkan määrittämiseen. Henkilökohtaista lisää myönnettäessä arvioidaan työntekijän ammatinhallintaa ja työtuloksia. Järjestelyerä on saatu laskemalla paikallisesti 0,30 prosenttia päätoimisen opetushenkilöstön palkkasummasta. Järjestelyerää käytetään paikallisten palkkausepäkohtien korjaamiseen sekä palkkausjärjestelmän kehittämiseen. Korotusten tarkoituksena on tukea toimintojen ja tehtävien uudelleenjärjestelyä. Järjestelyerä kohdistetaan yksiköihin, jotka ovat panostaneet toiminnan laatuun ja tehokkuuteen toimintojen ja tehtävien uudelleenjärjestelyllä. (Opetusalan uusi sopimus hyväksytty [Viitattu 9.2.2010]; Kunnallinen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimus OVTES 2007–2009, 13.)

Erilaisten lisien ja lisäpalkkioiden poistaminen sopimuksista ei muuttanut opettajien palkkaa, koska työn vaativuuden arvioinnin perusteella palkkoja ei alenneta vaan ne pysyvät joko samana tai palkkaa korotetaan. OVTES:n uudistuksessa muutettiin myös henkilökohtaisen lisän vuosisidonnaista osaa. Opetushenkilöstöllä on aikaisemmin ollut erillinen palvelulisä ja määrävuosisisä. Henkilökohtaisen lisän vuosisidonnainen osa määräytyy lähes samalla tavalla kuin aikaisempi palvelulisä. Vain yksi 13 palveluvuoden jälkeen maksettava lisä on aikaistettu 10 vuoteen. Alla olevasta taulukosta (TAULUKKO 1) näkyy vuosisidonnaiset prosentit, jotka ovat olleet voimassa 1.3.2007 alkaen. (Opetusalan uusi sopimus hyväksytty [Viitattu 9.2.2010].)

TAULUKKO 1. Henkilökohtaisen lisän vuosisidonnaisen osan prosentit. (Esimerkki vuosisidonnaisesta osasta [Viitattu 6.3.2010].)

Palveluvuodet	Vuosisidonnaisen osan prosentit
2 v	2 %
5 v	2 %
8 v	5 %
10 v	9 %
13 v	-
15 v	6 %
20 v	6 %

Opettajat ovat voineet saada myös siirtymäkauden lisää, jos opettajan kokonaisansio on ollut 28.2.2007 voimassa olleen OVTES 2005–2007 määräysten mukaan suurempi kuin kokonaisansio, joka on laskettu samalla tuntimäärällä 1.3.2007. Näiden summien erotuksesta on muodostunut siirtymäkauden lisä. (Kunnallinen opetusalan virka- ja työehtosopimus OVTES 2007–2009, 119.)

3.3 Seinäjoen koulutuskuntayhtymän TVA-prosessin taustaa

1.3.2007 tuli voimaan työehtosopimus, joka edellyttää työn vaativuuden arviointiin perustuva palkkausjärjestelmää opetuslalle. Uudistuksen läpivieminen toteutettiin vuoden 2007 aikana. Seinäjoen koulutuskuntayhtymässä on tehty Kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) piiriin kuuluville työn vaativuuden arviointi vuosien 2002–2003 aikana. Kunnallisen opetusalan virka- ja työehtosopimuksen (OVTES) piiriin kuuluvan henkilöstön työn vaativuuden arviointi tehtiin vuosien 2005–2007 aikana. Työn vaativuuden arviointi on tehty Seinäjoen koulutuskuntayhtymässä toiselle asteelle eli ammatillista koulutusta antavan Koulutuskeskus Sedun opetushenkilöstölle. Seinäjoen koulutuskuntayhtymä ylläpitää myös Seinäjoen ammattikorkeakoulua, mutta sen henkilöstölle ei ole tehty työn vaativuuden arviointia. TVA-prosessi on kuitenkin jo käynnistetty, koska TVA halutaan käyttöön koko henkilöstölle. Seinäjoen koulutuskuntayhtymässä on tavoitteena tasa-arvoinen henkilöstöpolitiikka. (Tauriainen 26.2.2010.)

3.4 TVA-prosessin eteneminen

Ammatillisia oppilaitoksia koskeva OVTES-palkkausjärjestelmän kehittämistyö Seinäjoen koulutuskuntayhtymässä ajoittui pääasiassa vuosille 2005–2007. Vuoden 2004 lopussa käynnistettiin neuvottelut ja työ aikataulutettiin. Keväällä 2005 ryhdyttiin valmistelemaan työn vaativuuden ja vastuullisuuden arviointikriteerejä sekä lomaketta. Syksyllä 2005 päätettiin arvioinnin toteutuksesta, perehdyttämisestä ja tiedottamisesta. (Tauriainen 26.2.2010.)

Koulutuskuntayhtymässä työn vaativuuden arviointi toteutettiin kokonaisarviointina eli ei-analyttisesti. Arvioinnissa lähdettiin liikkeelle siitä, että mitään vastausta ei pisteytetä, vaan arvioinnin pohjaksi halutaan tieto niiltä henkilöiltä, jotka arvioitavana olevaa työtä itse tekevät. Työn vaativuuden arviointilomake pilotoitiin ja järjestettiin palautetilaisuus. Lomakkeen pilotointi toteutettiin niin, että koulutuskuntayhtymän luottamusmiehet testasivat lomakkeen käymällä keskustelun omien esimiestensä kanssa ja sen jälkeen he antoivat palautetta miten lomaketta voitaisiin vielä kehittää. (Tauriainen 26.2.2010.)

Marraskuussa 2005 pidettiin neuvotteluryhmän järjestämät oppilaitoskohtaiset perehdytystilaisuudet. Neuvotteluryhmän muodostavat JUKO ry:n ja kuntayhtymän kahdeksan edustajaa. Joulukuun 2005 ja huhtikuun 2006 välisenä aikana käytiin esimiesten ja opettajien väliset tehtävänkuvauskeskustelut. Parhaimmillaan keskusteluja kävi jopa 70 opettajaa yhtä esimiestä kohti ja välillä keskusteluissa oli mukana kaksi esimiestä. Toukokuussa 2006 palautettuja lomakkeita tuli 233 kappaletta. Kuntayhtymän neuvotteluryhmä valitsi keskuudestaan pienemmän valmisteluryhmän, joka kävi lomakkeet yksityiskohtaisesti läpi. Pienempään valmisteluryhmään kuuluivat julkisalan koulutettujen neuvottelujärjestöä (JUKO ry) edustava pääluottamusmies Seppo Pihlaja, Koulutuskeskus Sedun johtaja Reija Lepola, henkilöstösuunnittelija Marjatta Kivelä ja henkilöstöpäällikkö Keijo Tauriainen. (Tauriainen 26.2.2010.)

Kesällä 2006 alkoi pitkä ja työläs vaihe, kun valmisteluryhmä ryhtyi analysoimaan tehtävänkuvauslomakkeita ja samalla tehtiin alustava luonnos mallitehtäväkuvauksista. Joulukuussa 2006 kehittämiserästä ja työn vaativuuden arvioinnin käyttöönotosta ei ollut syntynyt valtakunnallista sopua ja sen toteutuminen oli epävarmaa. Helmikuussa 2007 valtakunnallinen sopimus kuitenkin syntyi. Helmikuusta 2007 alkaen käytiin läpi ja analysoitiin kaikki tehtäväkuvaukset ja niiden perusteella luotiin mallitehtäväkuvaukset. Läpikäytyjen lomakkeiden perusteella löydettiin kolme mallitehtävää/opettajaryhmää, joita olivat opinto-ohjaajat, ammatillisten aineiden opettajat ja yhteisten aineiden opettajat. Loppuvuodesta 2007 toimialajohtajat sijoittivat opettajat mallitehtävärühmiin A, B tai C. Sen jälkeen aina lukuvuoden alus-

sa on määritelty uudelleen mihin tehtävänvaativuusryhmään opettaja kuuluu. OV-
TES:n osio C:n (ammattilliset oppilaitokset) tehtäväkohtainen palkkausjärjestelmä
otettiin virallisesti käyttöön Koulutuskeskus Sedussa 1.1.2008 alkaen. Seinäjoen
koulutuskuntayhtymän henkilöstöjaoston asettaman TVA:n neuvottelu- ja seuran-
taryhmän tehtäväksi tuli valmistella opetusalan paikallisen järjestelyvaraerän ja-
kaminen 1.3.2008 lukien. (Seinäjoen koulutuskuntayhtymän henkilöstöjaoston
pöytäkirja 25.3.2008, 4 §; Tauriainen 26.2.2010.)

3.5 Valtakunnallinen sopimus Seinäjoen koulutuskuntayhtymään sovellettuna

Henkilöstöpäällikkö Keijo Tauriaisen lisäksi oman näkökulmansa koulutuskuntayh-
tymän TVA-prosessista kertoivat myös Sedun johtaja Reija Lepola sekä henkilös-
tösuunnittelija Marjatta Kivelä. Heidän mukaansa Seinäjoen koulutuskuntayhtymän
prosessi oli työläs, mutta he vakuuttavat, että se kannatti. He ovat myös sitä miel-
tä, että OV-
TES-palkkausjärjestelmän kehittäminen oli työläämpi prosessi kuin
KV-
TES-palkkausjärjestelmä. Työn vaativuuden arviointijärjestelmästä saatiin py-
syvä kehys, jota käytetään joka lukuvuoden alussa, kun määritellään mihin vaati-
vuusryhmään opettaja kuuluu ja myös silloin, kun palkataan uutta henkilöstöä.
(Lepola 12.3.2010.)

Koulutuskuntayhtymän OV-
TES-palkkausjärjestelmän kehittämistyö lähti liikkeelle
aivan puhtaalta pöydältä. Tavoitteena oli laatia Seinäjoen koulutuskuntayhtymälle
sopiva malli. Asioita lähdettiin miettimään sen pohjalta, mikä on ohjeistus ja ohjeis-
tusta alettiin muokata koulutuskuntayhtymälle sopivalla tavalla. Esimerkiksi vaati-
vuustekijät eivät ole sen mukaiset kuin OV-
TES:n ohjeistuksessa. OV-
TES:ssa
määriteltyjä vaativuustekijöitä ovat osaaminen, työn vaikutukset ja vastuu, yhteis-
työtaidot ja työolosuhteet, mutta koulutuskuntayhtymässä vaativuustekijöiksi mää-
riteltiin osaaminen, kehittäminen, vastuut ja laaja-alaisuus. Nämä vaativuustekijät
saatiin, kun niputettiin asioita, jotka kävivät ilmi työn vaativuuden arviointilomak-

keesta. Tavoitteena oli, että vaativuustekijöitä ei voi olla enempää kuin neljä. (Lepola 12.3.2010.)

Osaamisen puolelle haluttiin nostaa näkökulmia sekä osaamisesta että koulutuksesta. Lepolan mukaan kaikkien neljän vaativuustekijän määrittely oli haastavaa. Esimerkiksi vaativuuskohdassa tekijöitä oli paljon ja siksi se oli erityisen haastavaa. Myös laaja-alaisuus koettiin monitahoiseksi käsitteeksi. Vaativuustekijöille osaaminen, vastuut ja laaja-alaisuus luotiin vaihtoehdot A–D ja vaativuustekijälle kehittäminen luotiin vaihtoehdot A–C. Valmisteluryhmä sijoitti henkilöt oikeisiin vaativuustekijöihin. Haasteena olivat A, B, C ja D luokittelut, joissa joku saattoi olla tiukempi kuin toinen. Kuntayhtymässä pyrittiin viestimään, että A ei ole välttämättä parempi kuin B. Sijoittaessa henkilöitä vaativuustekijöihin oli haastavaa katsoa tehtävää eikä työtä tekevää henkilöä. Työntekijän luonteenpiirteet piti unohtaa ja erottaa ihminen työstä. Välillä lomakkeita katsottiin nimettöminäkin, etteivät arvioitavan henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttaisi arviointiin. (Lepola 12.3.2010.)

Lomakkeiden läpikäynti oli iso prosessi. Lomakkeita täyttäneet henkilöt, kirjoittavat ja puhuvat asioista eri tavalla ja haastattelijat käsittelevät asioita eri tavalla. Jotkut vastaukset olivat hyvin laajoja ja jotkut taas hyvinkin yksityiskohtaisia. Lomakkeita läpikäyneen valmisteluryhmän piti analysoida vastauksia niin, että keskeiset kokonaisuudet löytyivät. Kun valmisteluryhmä oli listannut henkilöt A, B, C ja D ryhmiin, käytiin ne vielä läpi toimialajohtajien kanssa, että luokitteluihin ei tulisi virheitä. (Lepola 12.3.2010.)

Arviointilomakkeiden pohjalta luotiin myös kehittämis- ja vastuuluettelo, josta poistettiin ensin päällekkäisyyksiä ja sellaisia tehtäviä, jotka kuuluvat opettajien perustehtäviin. Pinnalle nostettiin erityisesti sellaisia tehtäviä, jotka tuovat lisävastuuta ja vaatii lisäosaamista. Myös työn kuormittavuuteen kiinnitettiin huomiota. Loppujen lopuksi jäljelle jäi 11 erilaista kehittämistä tai vastuuta vaativaa tehtävää. Keskeistä oli, että vastuita ei määritelty itse, vaan ne pitää pystyä nostamaan esille työn vaativuuden arviointilomakkeista. Vastuiden määrittelyn jälkeen käytettiin ristiintaulukointia, eli sijoitettiin työtehtäviä 11 vastuun mukaan. (Kivelä 2010.)

Seuraavaksi luotiin mallitehtäväkuvat opinto-ohjaajille, ammatillisten aineiden lehtoreille ja tuntiopettajille sekä yhteisten aineiden lehtoreille ja tuntiopettajille. Jokaisella näistä luotiin mallitehtävä A, B ja C. Mallitehtävien jälkeen toimialajohtajat sijoittivat henkilöt oikeisiin ryhmiin. Esimerkiksi 1.3.–31.7.2007 välisenä aikana esimiehet tekivät opettajien sijoittelun mallitehtäviin. Tuolloin sijoitettiin 231 opettajaa ja heistä mallitehtävään A kuului 13 opettajaa, mallitehtävään B 48 opettajaa ja mallitehtävään C kuului 170 opettajaa. (Kivelä 2010.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET

4.1 Tutkimusaineisto ja menetelmät

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin lähettämällä Internet-lomakkeen linkki 246 Koulutuskeskus Sedun opettajalle kymmeneen eri opetuspisteeseen. Aineisto kerättiin kokonaistutkimuksena. Kohderyhmään valittiin henkilöt, jotka ovat olleet mukana koko prosessin ajan. Henkilöt, jotka kuuluvat kohderyhmään ovat osallistuneet perehdytystilaisuuksiin, täyttäneet opettajan tehtävänkuvaus- ja arviointilomakkeen sekä osallistuneet työn vaativuuden arviointikeskusteluihin vuoden 2007 aikana. Vuosien saatossa TVA on tehty kaikille Sedun opettajille, mutta lopuille on tehty vain kevyemmän versioon keskustelut kehityskeskustelujen yhteydessä, joten siksi kaikki opettajat eivät kuulu kohderyhmään. Lomakkeessa kysyttiin asioita, jotka koskevat koko TVA-prosessia, ei pelkkää palkkausjärjestelmää. Näin ollen on perusteltua, etteivät kohderyhmään kuuluneet kaikki Koulutuskeskus Sedun opettajat.

Kaikkiaan Internet-lomakkeeseen vastasi 3.5.–28.5.2010 välisenä aikana 103 opettajaa. Kyselylomake (Liite 1) oli strukturoitu ja siinä oli 3 avointa kysymystä. Vastausprosentiksi muodostui 41,4 %. Vastausprosenttia voidaan pitää melko hyvänä. Palkka-asiat ovat hyvin arka ja henkilökohtainen aihe, ja se on saattanut vaikuttaa vastausprosenttiin. Myös ajankohta saattoi olla hankala opettajille kevätkiireiden keskellä.

Tutkimusaineisto on käsitelty tilastollisesti. Vastajien taustatiedot on käsitelty prosenttijakaumina ja tuloksia on havainnollistettu ympyrä-, pylväs- ja palkkikuvioilla. Kyselylomakkeessa (Liite 1) on 16 väittämää, joita on käsitelty tilastollisten testien (t-testi ja varianssianalyysi) avulla. Testien avulla selviää väittämien keskiarvojen erot eri vastaajaryhmien välillä. P-arvo ilmoittaa keskiarvojen eron tilastollisen merkitsevyyden.

$p \leq 0,001$ tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä

$p \leq 0,01$ tulos on tilastollisesti merkitsevä

$p \leq 0,05$ tulos on tilastollisesti melkein merkitsevä

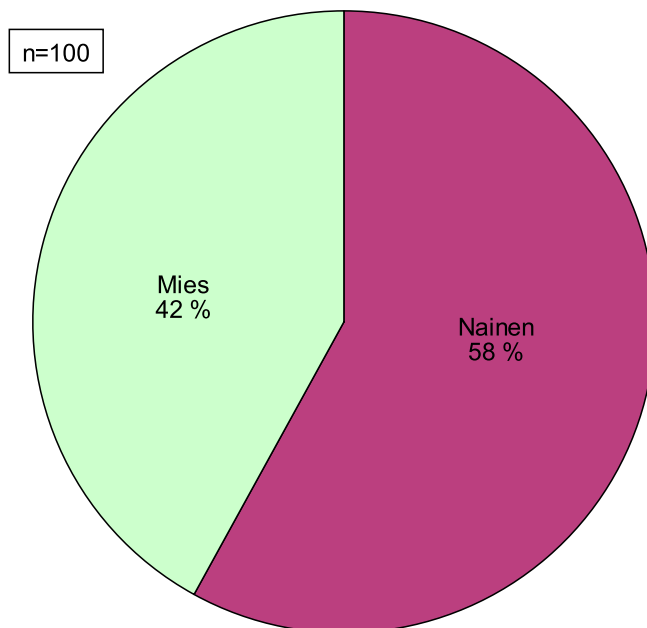
$p \leq 0,1$ tulos on tilastollisesti suuntaa antava

Tulos ei ole tilastollisesti merkitsevä, jos riskitaso on liian suuri. (Heikkilä 2008, 195.)

4.2 Vastaajien taustatiedot

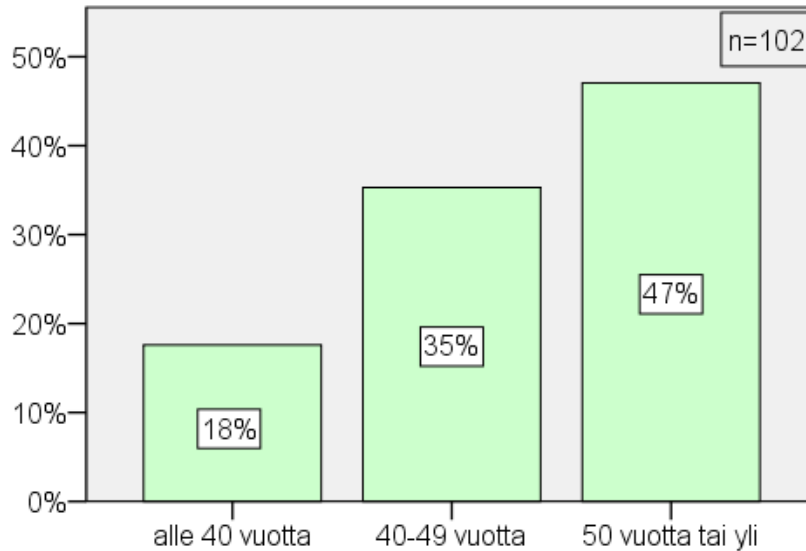
4.2.1 Vastaajien sukupuoli ja ikä

58 % vastaajista on naisia ja 42 % miehiä.



KUVIO 1. Vastaajien sukupuoli.

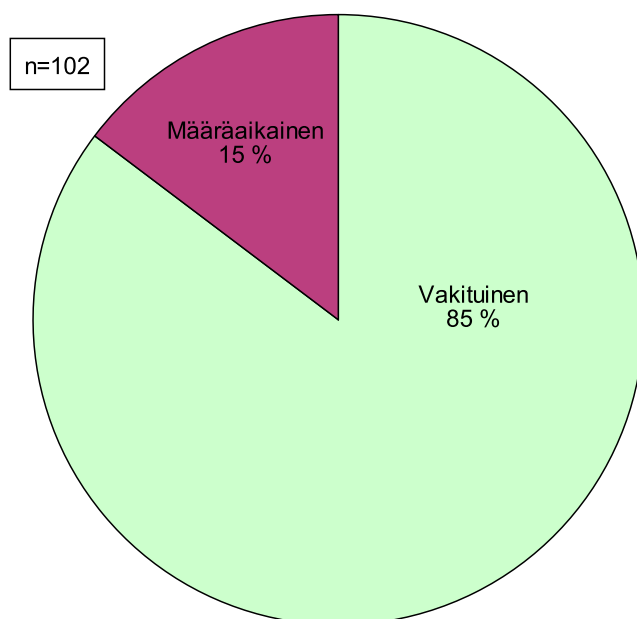
Kuviossa 2 on yhdistetty luokat alle 30 vuotta ja 30–39 vuotta. Vastaajista 18 % on alle 40-vuotiaita, ikäluokkaan 40–49 vuotta sijoittuu 35 % vastaajista ja yli 50-vuotiaita on noin puolet vastaajista (47 %).



KUVIO 2. Vastaajien ikäjakauma.

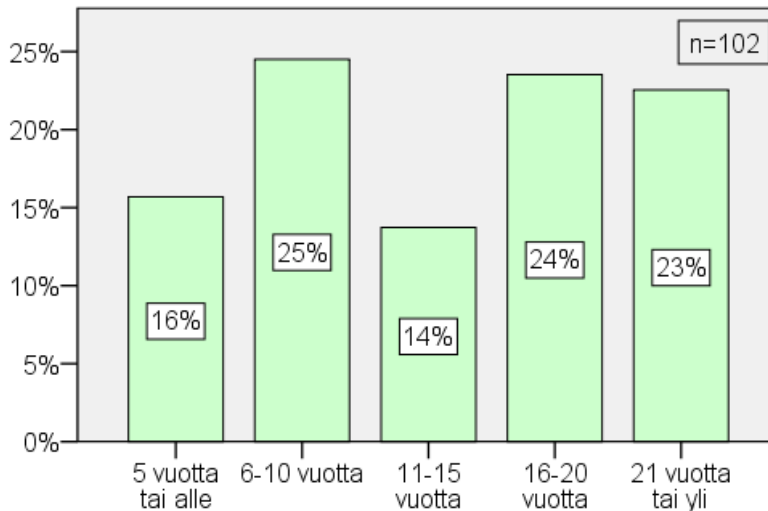
4.2.2 Vastaajien työsuhteen luonne ja kesto

Vastaajista 85 % on vakituudessa työsuhteessa. Vain 15 % vastaajista on määräaikaissa työsuhteessa.



KUVIO 3. Vastaajien työsuhteen luonne.

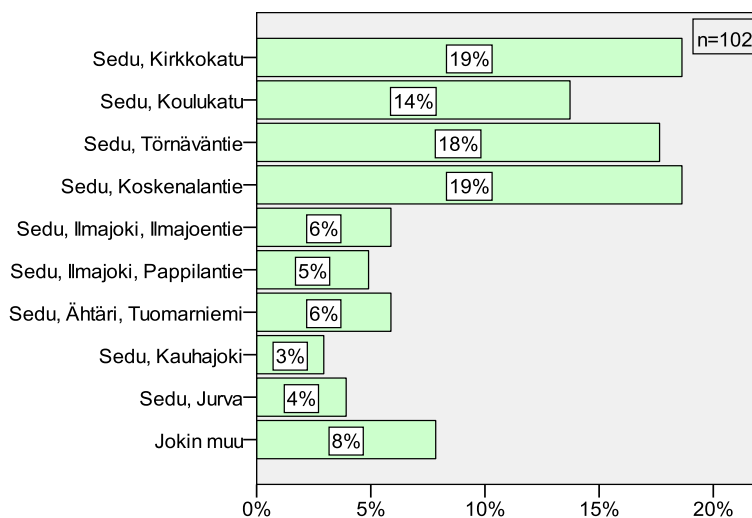
Työsuhteet ovat jakautuneet kestoiltaan melko tasaisesti. 16 % on ollut työsuhteessa alle 5 vuotta, 25 % 6-10 vuotta, 14 % 11–15 vuotta, 24 % 16–20 vuotta ja 23 % vastaajista on ollut työsuhteessa yli 21 vuotta.



KUVIO 4. Vastaajien työsuhteen kesto.

4.2.3 Opetuspisteet

Neljä opetuspistettä, joissa useimmat vastaajista työskentelivät, ovat Sedu Kirkkokatu 19 %, Sedu Koulukatu 14 %, Sedu Törnäväntie 18 % ja Sedu Koskenalantie 19 %. Kuviossa on yhdistetty Upankadun vastaajat Kirkkokadun vastaajiin vastaajien pienen määrän takia. 8 % vastaajista on ilmoittanut työskentelevänsä muualla, esimerkiksi Sedu Lappajärvellä ja Sedu Aikuiskoulutuksessa.



KUVIO 5. Opetuspisteet, joissa vastaajat työskentelevät.

4.3 Työn vaativuuden arviointiin liittyvien väittämien jakautuminen

Lomakkeessa oli 16 väittämää työn vaativuuden arviointiin liittyen. Väittämät koskevat yleistä tietoisuutta, tyytyväisyyttä, tiedotusta, työn vaativuuden arviointilomaketta, työn vaativuuden arviointikeskustelua sekä prosessin vaikutuksia. Kuvioissa 6, 7 ja 8 on kuvattuna vastausjakaumat väittämiin sekä väittämien saamat keskiarvot. Kyselylomakkeen vastausasteikkona oli viisiportainen Likertin asteikko, jossa 5=täysin samaa mieltä ja 1=täysin eri mieltä.

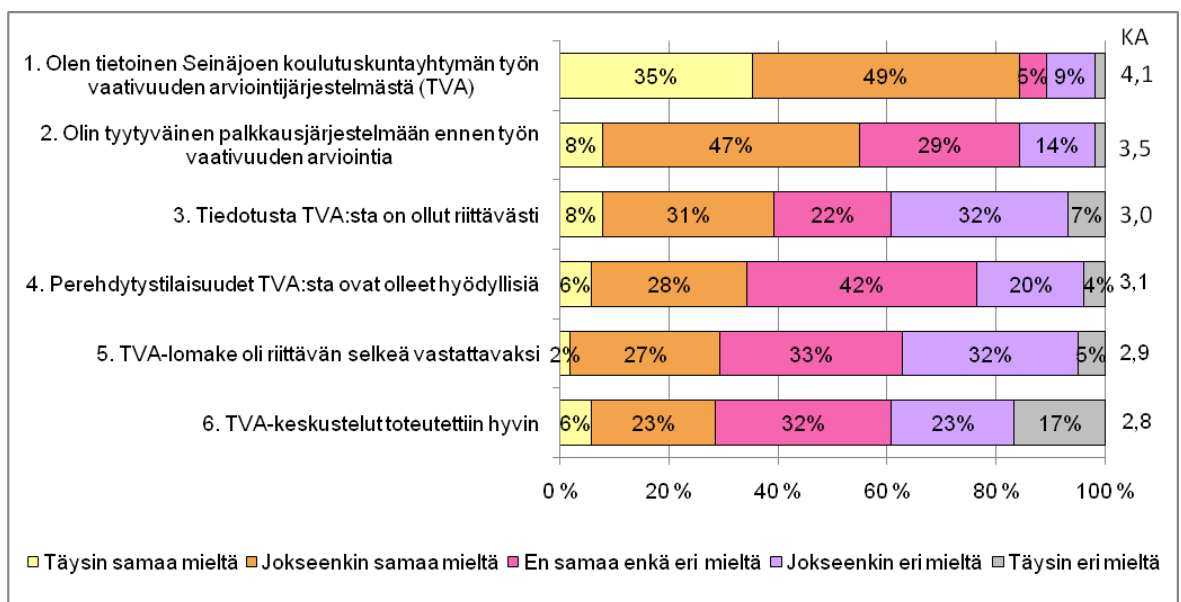
Eniten samaa mieltä vastaajat ovat väittämän kanssa, jossa kysytään, onko vastaaja ollut tietoinen Seinäjoen koulutuskuntayhtymän työn vaativuuden arviointijärjestelmästä. 84 % vastaajista sanoo olevansa täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. 11 % vastaajista on väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. 5 % vastaajista ei ole samaa eikä eri mieltä. Väittämän keskiarvo on 4,1 (asteikolla 1-5).

Yli puolet vastaajista (55 %) oli tyytyväisiä palkkausjärjestelmään ennen työn vaativuuden arviointia. 29 % ei osannut sanoa ja 16 % oli tyytymättömiä entiseen palkkausjärjestelmään. Väittämän keskiarvo on 3,5 (asteikolla 1-5).

Väittäjä, jossa kysytään, oliko tiedotusta riittävästi jakaa vastaajat kahtia. 39 % vastaajista on täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä ja 39 % vastaajista on jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. 22 % vastaajista ei ole samaa eikä eri mieltä tiedotuksen riittävydestä. Tässä väittämässä ”jokseenkin eri mieltä” ja ”täysin eri mieltä” vastauksia tuli enemmän kuin muissa väittämissä. Väittämän keskiarvo on 3,0 (asteikolla 1-5).

Neljännessä väittämässä kysytään, olivatko perehdytystilaisuudet, joita järjestettiin eri oppilaitoksissa hyödyllisiä. 42 % vastaajista ei ole samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa. 6 % vastaajista on täysin samaa mieltä ja 28 % jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. 20 % vastaajista on jokseenkin eri mieltä ja 4 % täysin eri mieltä. Väittämän keskiarvo on 3,1 (asteikolla 1-5).

TVA-lomaketta piti selkeänä vain 2 % vastaajista. 27 % on jokseenkin samaa mieltä. 33 % ei ole samaa eikä eri mieltä. 32 % on jokseenkin eri mieltä lomakkeen selkeydestä ja 5 % täysin eri mieltä. Väittämän keskiarvo on 2,9 (asteikolla 1-5). TVA-keskustelujen toteutuksen onnistuminen on niin ikään jakanut vastaajien mielipiteitä tasaisesti. 6 % pitää TVA-keskustelujen toteutusta hyvänä ja 23 % on jokseenkin samaa mieltä. 32 % ei ole samaa eikä eri mieltä. 23 % on jokseenkin eri mieltä ja 17 % täysin eri mieltä. Näistä kuudesta väittämästä oltiin eniten tyytymättömiä TVA-keskustelujen toteutukseen. Väittämän keskiarvo on 2,8 (asteikolla 1-5).



KUVIO 6. Väittämien 1-6 jakautuminen.

Työn vaativuuden arvioinnin tarkoitus on olla mahdollisimman kannustava, oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen (Jämsen 2007). Kyselyn avulla selviää, ovatko TVA:n tavoitteet toteutuneet opettajien mielestä Seinäjoen koulutuskuntayhtymässä.

Yli puolet vastaajista (59 %) kokee, että palkkaus kannustaa parempiin työtuloksiin. 17 % ei ole samaa eikä eri mieltä. 18 % vastaajista on jokseenkin eri mieltä ja 7 % on sitä mieltä, että palkkaus ei kannusta parempiin työtuloksiin. Väittämän keskiarvo on 3,5 (asteikolla 1-5).

Työn vaativuuden arvioinnin oikeudenmukaisuuteen ei olla ihan yhtä tyytyväisiä kuin palkkauksen kannustavuuteen. 39 % vastaajista kokee, että työn vaativuuden arviointi on toteutettu oikeudenmukaisesti. 30 % vastaajista ei ole samaa eikä eri mieltä. 20 % vastaajista on jokseenkin eri mieltä ja 11 % vastaajista on sitä mieltä, että työn vaativuuden arviointia ei ole toteutettu oikeudenmukaisesti. Väittämän keskiarvo on 3,1 (asteikolla 1-5).

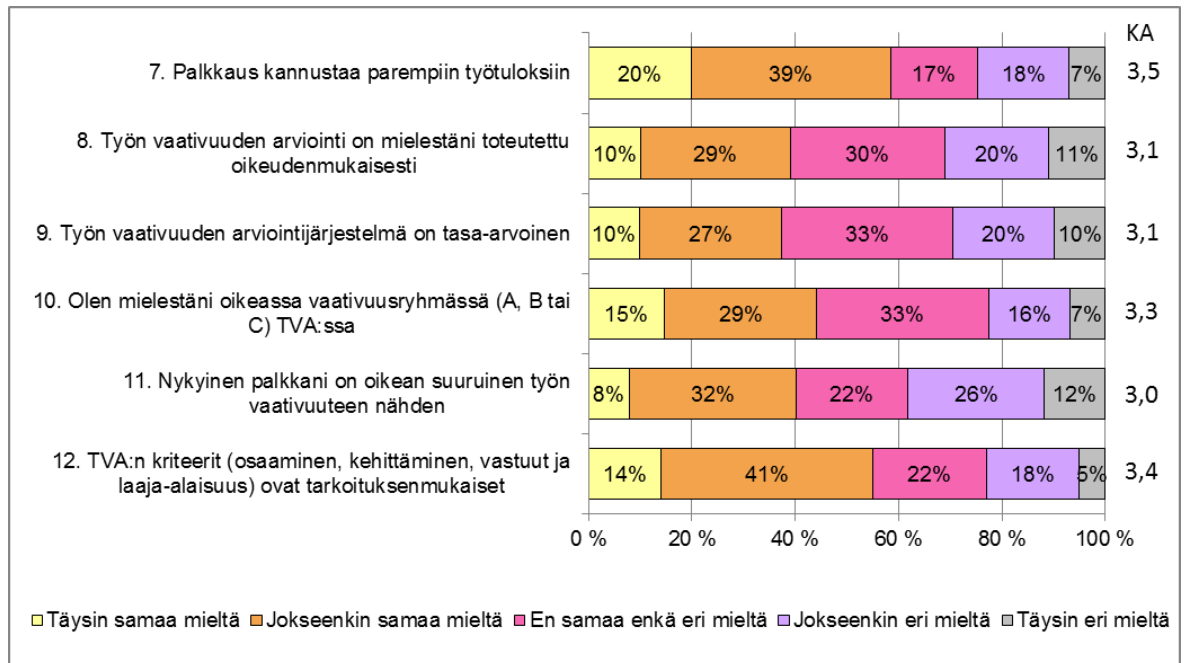
Vastaajat ovat vastanneet lähes samalla tavalla myös seuraavaan väittämään, jossa kysyttiin työn vaativuuden arviointijärjestelmän tasa-arvoisuuteen. Vain 10 % vastaajista pitää arviointijärjestelmää tasa-arvoisena. 27 % on jokseenkin samaa mieltä ja 33 % ei ole samaa eikä eri mieltä. 20 % on jokseenkin eri mieltä ja 10 % ei pidä arviointijärjestelmää tasa-arvoisena. Väittämän keskiarvo on 3,1 (asteikolla 1-5).

Koulutuskeskus Sedun opettajat on luokiteltu toimialajohtajien toimesta kolmeen vaativuusryhmään (A, B ja C). Kyselyssä kysyttiin, ovatko he mielestään oikeassa vaativuusryhmässä. Lähes puolet (44 %) vastaajista kokee olevansa oikeassa vaativuusryhmässä. 33 % vastaajista ei ole samaa eikä eri mieltä, 16 % on jokseenkin eri mieltä ja 7 % ei kokenut olevansa oikeassa vaativuusryhmässä. Väittämän keskiarvo on 3,3 (asteikolla 1-5).

40 % vastaajista kokee, että heidän palkkansa on oikean suuruinen työn vaativuuteen nähden. 22 % ei ole samaa eikä eri mieltä. 26 % on jokseenkin eri mieltä ja 12 % on täysin eri mieltä. Tässä väittämässä oli toiseksi eniten jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä vastauksia (38 %). Väittämän keskiarvo on kuitenkin 3,0 (asteikolla 1-5).

Seinäjoen koulutuskuntayhtymässä työn vaativuuden arvioinnin vaativuustekijöiksi määriteltiin osaaminen, kehittäminen, vastuut ja laaja-alaisuus. Koulutuskeskus Sedun opettajilta kysyttiin, ovatko kriteerit tarkoituksenmukaiset. 14 % vastaajista on sitä mieltä, että kriteerit ovat tarkoituksenmukaiset. 41 % on jokseenkin samaa

mieltä ja 22 % ei ole samaa eikä eri mieltä. 18 % on jokseenkin eri mieltä ja vain 5 % täysin eri mieltä kriteerien tarkoituksenmukaisuudesta. Väittämän keskiarvo on 3,4 (asteikolla 1-5).



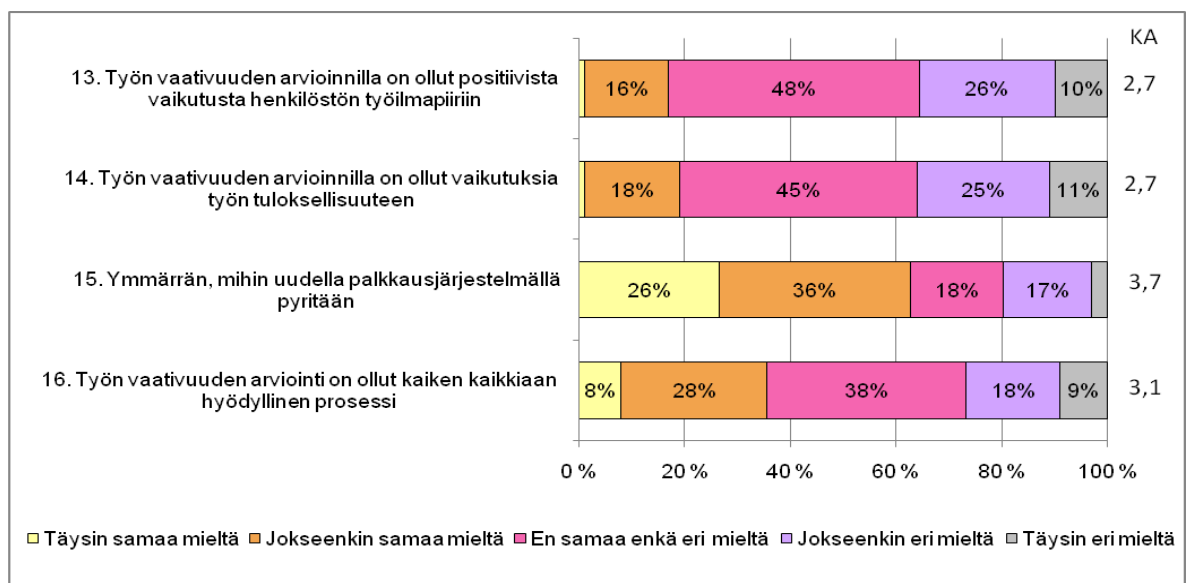
KUVIO 7. Väittämien 7-12 jakautuminen.

Kyselyssä kysyttiin vastaajilta, onko työn vaativuuden arvioinnilla ollut positiivista vaikutusta henkilöstön työilmapiiriin. Lähes puolet vastaajista (48 %) eivät osanneet ottaa kantaa väittämään. Vain 1 % vastaajista on sitä mieltä, että sillä on ollut positiivista vaikutusta henkilöstön työilmapiiriin. 16 % vastaajista on jokseenkin samaa mieltä. 26 % on jokseenkin eri mieltä ja 10 % täysin eri mieltä väittämän kanssa. Väittämän keskiarvo on 2,7 (asteikolla 1-5).

Seuraavassa väittämässä kysyttiin, onko työn vaativuuden arvioinnilla ollut vaikutuksia työn tuloksellisuuteen. Tässäkin väittämässä lähes puolet (45 %) eivät osanneet ottaa kantaa väittämään ja vain 1 % vastaajista on täysin samaa mieltä. 18 % on jokseenkin samaa mieltä. 25 % vastaajista on jokseenkin eri mieltä ja 11 % täysin eri mieltä. Väittämän keskiarvo on 2,7 (asteikolla 1-5). Väittämissä 13 ja 14 vastaajat ovat vähiten samaa mieltä.

62 % vastaajista ymmärtää, mihin uudella palkkausjärjestelmällä pyritään. 18 % vastaajista ei ole samaa eikä eri mieltä. 17 % vastaajista on jokseenkin eri mieltä ja 3 % vastaajista eivät ymmärrä mihin uudella palkkausjärjestelmällä pyritään. Väittämän keskiarvo on 3,7 (asteikolla 1-5). Vastaajat olivat tässä väittämässä toiseksi eniten samaa mieltä.

8 % vastaajista on sitä mieltä, että työn vaativuuden arviointi on ollut kaiken kaikkiaan hyödyllinen prosessi. 28 % on jokseenkin samaa mieltä ja 38 % ei ole samaa eikä eri mieltä. 18 % on jokseenkin eri mieltä ja 9 % ei pidä työn vaativuuden arviointiprosessia hyödyllisenä. Väittämän keskiarvo on 3,1 (asteikolla 1-5).



KUVIO 8. Väittämien 13–16 jakautuminen.

4.3.1 Sukupuolen ja iän vaikutus vastaajien mielipiteisiin TVA-prosessista

Taulukoissa 2, 3 ja 4 on analysoitu sukupuolen ja iän vaikutusta vastaajien mielipiteisiin keskiarvojen ja t-testin avulla. Ikä on luokiteltu vertailua ja testejä varten kahteen luokkaan: alle 50-vuotiaat ja yli 50-vuotiaat. Alle 50-vuotiaiden ja yli 50-vuotiaiden vastaajien välillä ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja väittämässä 1-6.

Väittämässä 3 (TAULUKKO 2) on tilastollisesti melkein merkitsevä ero naisten ja miesten välillä ($p=0,015$). Väittämässä kysytään, onko TVA:sta ollut riittävästi tie-

dotusta. Tässä väittämässä naiset (keskiarvo 3,2) ovat miehiä (keskiarvo 2,7) tyytyväisempiä tiedotuksen riittävyteen.

Väittämässä 4 (TAULUKKO 2) on tilastollisesti erittäin merkitsevä ero naisten ja miesten välillä ($p=0,001$). Väittämässä kysytään, ovatko perehdytystilaisuudet olleet hyödyllisiä. Myös tässä väittämässä naiset (keskiarvo 3,4) ovat miehiä (keskiarvo 2,8) tyytyväisempiä perehdytystilaisuuksiin.

TAULUKKO 2. Sukupuolen ja iän vaikutus vastaajien mielipiteisiin väittämistä 1-6.

	Sukupuoli			Ikä		
	Nainen	Mies	p	alle 50 vuotta	50 vuotta tai yli	p
1. Olen tietoinen Seinäjoen koulutuskuntayhtymän työn vaativuuden arviointijärjestelmästä (TVA)	4,2	3,9	0,176	4,0	4,1	0,582
2. Olin tyytyväinen palkkausjärjestelmään ennen työn vaativuuden arviointia	3,4	3,5	0,574	3,4	3,5	0,766
3. Tiedotusta TVA:sta on ollut riittävästi	3,2	2,7	0,015	2,9	3,1	0,422
4. Perehdytystilaisuudet TVA:sta ovat olleet hyödyllisiä	3,4	2,8	0,001	3,1	3,1	0,813
5. TVA-lomake oli riittävän selkeä vastattavaksi	3,0	2,8	0,273	2,8	3,0	0,377
6. TVA-keskustelut toteutettiin hyvin	2,9	2,6	0,160	2,8	2,8	0,778

Väittämässä 7-12 (TAULUKKO 3) ei ole lainkaan tilastollisesti merkitseviä eroja naisten ja miesten eikä ikäryhmien välillä. Väittämässä 7 kysytään kannustaako palkkaus parempiin työtuloksiin. Tässä väittämässä sukupuolten välillä $p < 0,1$, joten testattu ero on tilastollisesti suuntaa antava. Naiset (keskiarvo 3,6) kokevat palkkauksen kannustavampana kuin miehet (keskiarvo 3,2).

TAULUKKO 3. Sukupuolen ja iän vaikutus vastaajien mielipiteisiin väittämistä 7-12.

	Sukupuoli			Ikä		
	Nainen	Mies	p	alle 50 vuotta	50 vuotta tai yli	p
7. Palkkaus kannustaa parempiin työtuloksiin	3,6	3,2	0,085	3,5	3,4	0,581
8. Työn vaatavuuden arviointi on mielestäni toteutettu oikeudenmukaisesti	3,2	2,9	0,281	2,9	3,3	0,132
9. Työn vaatavuuden arviointijärjestelmä on tasa-arvoinen	3,1	3,0	0,784	2,9	3,3	0,147
10. Olen mielestäni oikeassa vaatavuusryhmässä (A, B tai C) TVA:ssa	3,4	3,1	0,113	3,2	3,4	0,297
11. Nykyinen palkkani on oikean suuruinen työn vaatavuuteen nähden	3,1	2,8	0,364	2,9	3,0	0,745
12. TVA:n kriteerit (osaaminen, kehittäminen, vastuut ja laaja-alaisuus) ovat tarkoituksenmukaiset	3,5	3,3	0,540	3,4	3,5	0,673

Väittämässä 15 (TAULUKKO 4) on tilastollisesti melkein merkitsevä ero naisten ja miesten välillä ($p=0,016$). Väittämässä kysytään, ymmärtääkö vastaaja, mihin uudella palkkausjärjestelmällä pyritään. Tässä väittämässä naiset (keskiarvo 3,9) ymmärtävät miehiä (keskiarvo 3,3) paremmin, mihin uudella palkkausjärjestelmällä pyritään.

Alle 50-vuotiaiden ja yli 50-vuotiaiden vastaajien välillä ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja väittämässä 13-16.

TAULUKKO 4. Sukupuolen ja iän vaikutus vastaajien mielipiteisiin väittämistä 13-16.

	Sukupuoli			Ikä		
	Nainen	Mies	p	alle 50 vuotta	50 vuotta tai yli	p
13. Työn vaatavuuden arvioinnilla on ollut positiivista vaikutusta henkilöstön työympäristöön	2,7	2,7	0,840	2,6	2,8	0,234
14. Työn vaatavuuden arvioinnilla on ollut vaikutuksia työn tuloksellisuuteen	2,8	2,6	0,412	2,6	2,8	0,309
15. Ymmärrän, mihin uudella palkkausjärjestelmällä pyritään	3,9	3,3	0,016	3,5	3,8	0,220
16. Työn vaatavuuden arviointi on ollut kaiken kaikkiaan hyödyllinen prosessi	3,2	2,9	0,259	2,9	3,2	0,179

4.3.2 Työsuhteen keston vaikutus vastaajien mielipiteisiin TVA-prosessista

Mielipiteitä TVA-prosessiin liittyen peilattiin myös sen mukaan, kuinka kauan henkilöt ovat olleet töissä kuntayhtymässä. Työsuhteen kesto ei juurikaan vaikuttanut mielipiteisiin. Ainoastaan väittämässä 5 (TAULUKKO 5) on tilastollisesti merkitsevä ero vastaajien työsuhteen keston mukaan ($p=0,007$). Väittämässä kysytään, oliko TVA-lomake riittävän selkeä vastattavaksi. Tässä väittämässä vastaajat, joiden työsuhteen kesto on 16–20 vuotta (keskiarvo 3,3) pitivät TVA-lomaketta muhin verrattuna riittävän selkeänä vastattavaksi. Vastaajat, joiden työsuhte on kesännyt 11–15 vuotta (keskiarvo 2,4) eivät pitäneet lomaketta niin selkeänä kuin muut.

TAULUKKO 5. Työsuhteen keston vaikutus vastaajien mielipiteisiin väittämistä 1-16.

	Työsuhteen kesto					
	alle 5 vuotta	6-10 vuotta	11-15 vuotta	16-20 vuotta	21 vuotta tai yli	p
1. Olen tietoinen Seinäjoen koulutuskuntayhtymän työn vaativuuden arviointijärjestelmästä (TVA)	3,8	4,1	4,3	4,3	4,0	0,470
2. Olin tyytyväinen palkkausjärjestelmään ennen työn vaativuuden arviointia	3,2	3,6	3,1	3,3	3,8	0,171
3. Tiedotusta TVA:sta on ollut riittävästi	2,6	3,1	2,8	3,3	3,0	0,333
4. Perehdytystilaisuudet TVA:sta ovat olleet hyödyllisiä	3,2	3,2	3,1	3,2	3,0	0,985
5. TVA-lomake oli riittävän selkeä vastattavaksi	2,6	3,2	2,4	3,3	2,7	0,007
6. TVA-keskustelut toteutettiin hyvin	2,9	2,8	2,3	3,0	2,8	0,488
7. Palkkaus kannustaa parempiin työtuloksiin	3,8	3,4	3,9	3,5	3,0	0,257
8. Työn vaativuuden arviointi on mielestäni toteutettu oikeudenmukaisesti	3,4	3,0	2,8	3,0	3,1	0,762
9. Työn vaativuuden arviointijärjestelmä on tasa-arvoinen	3,4	2,9	3,1	3,1	3,0	0,698
10. Olen mielestäni oikeassa vaativuusryhmässä (A, B tai C) TVA:ssa	3,3	3,2	3,2	3,2	3,6	0,753

	Työsuhteen kesto					
	alle 5 vuotta	6-10 vuotta	11-15 vuotta	16-20 vuotta	21 vuotta tai yli	p
11. Nykyinen palkkani on oikean suuruinen työn vaatavuuteen nähden	2,9	3,2	2,9	2,8	3,1	0,751
12. TVA:n kriteerit (osaaminen, kehittäminen, vastuut ja laaja-alaisuus) ovat tarkoituksenmukaiset	3,3	3,4	3,4	3,3	3,7	0,825
13. Työn vaatavuuden arvioinnilla on ollut positiivista vaikutusta henkilöstön työilmapiiriin	3,1	2,6	2,3	2,7	2,8	0,116
14. Työn vaatavuuden arvioinnilla on ollut vaikutuksia työn tuloksellisuuteen	3,3	2,7	2,3	2,6	2,8	0,063
15. Ymmärrän, mihin uudella palkkausjärjestelmällä pyritään	4,1	3,6	3,4	3,6	3,6	0,440
16. Työn vaatavuuden arviointi on ollut kaiken kaikkiaan hyödyllinen prosessi	3,5	3,1	2,4	3,2	3,1	0,062

4.3.3 Opetuspisteen vaikutus vastaajien mielipiteisiin TVA-prosessista

Seuraavaksi tuloksia verrattiin opetuspisteittäin. Väittämässä 1-16 (TAULUKKO 6) ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja eri opetuspisteiden välillä. Tässä taulukossa Upankadun vastaukset on yhdistetty Kirkkokadun opetuspisteeseen ja viimeisessä sarakkeessa ovat muut opetuspisteet eli Ilmajoen, Ähtärin, Kauhajoen ja Jurvan opetuspisteet sekä vastaajat, jotka ovat ilmoittaneet olevansa jossain muussa opetuspisteessä.

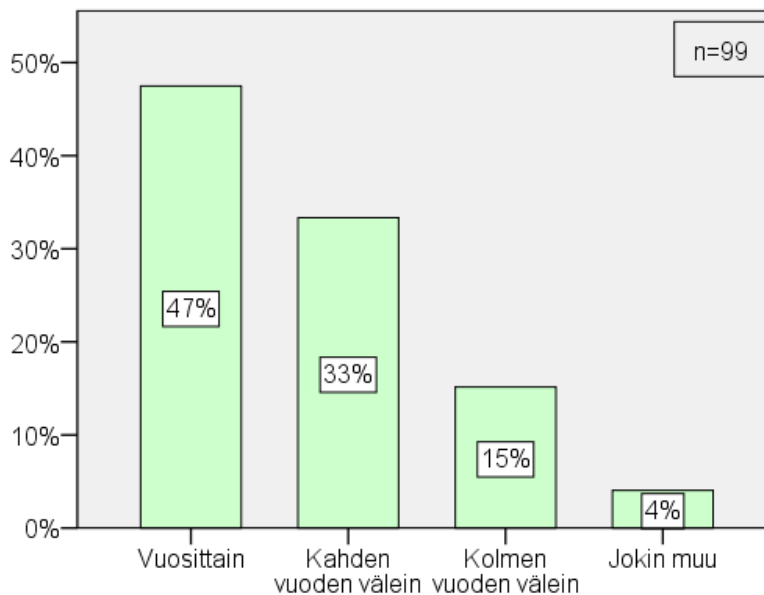
Taulukossa 6 on lihavoitu keskiarvo, joka on kunkin väittämän kohdalla suurin. Korkeimpia keskiarvoja on eniten Koskenalantien yksikössä ja toiseksi eniten Koulukadun yksikössä. Näin ollen voidaan päätellä, että Koskenalantien opettajat ovat muihin opetuspisteisiin verrattuna tyytyväisempiä TVA-prosessiin.

TAULUKKO 6. Vastaajan opetuspisteen vaikutus mielipiteisiin väittämistä 1-16.

	Opetuspisteet					p
	Kirkkokatu	Koulukatu	Törnäväntie	Koskenalantie	Muut	
1. Olen tietoinen Seinäjoen koulutuskuntayhtymän työn vaativuuden arviointijärjestelmästä (TVA)	4,3	4,4	3,6	4,2	4,0	0,127
2. Olin tyytyväinen palkkausjärjestelmään ennen työn vaativuuden arviointia	3,5	3,0	3,6	3,5	3,5	0,382
3. Tiedotusta TVA:sta on ollut riittävästi	3,2	2,9	2,8	3,3	2,9	0,499
4. Perehdytystilaisuudet TVA:sta ovat olleet hyödyllisiä	3,1	2,9	3,2	3,4	3,0	0,534
5. TVA-lomake oli riittävän selkeä vastattavaksi	3,1	2,6	2,9	3,2	2,8	0,347
6. TVA-keskustelut toteutettiin hyvin	2,8	2,2	2,6	3,1	2,9	0,218
7. Palkkaus kannustaa parempiin työtuloksiin	3,5	3,8	3,2	3,7	3,4	0,565
8. Työn vaativuuden arviointi on mielestäni toteutettu oikeudenmukaisesti	2,9	3,1	2,9	3,6	2,9	0,217
9. Työn vaativuuden arviointijärjestelmä on tasa-arvoinen	2,8	3,4	2,8	3,6	3,0	0,129
10. Olen mielestäni oikeassa vaativuusryhmässä (A, B tai C) TVA:ssa	3,1	3,1	2,9	3,7	3,4	0,176
11. Nykyinen palkkani on oikean suuruinen työn vaatavuuteen nähden	2,8	3,3	2,7	3,2	3,0	0,486
12. TVA:n kriteerit (osaaminen, kehittäminen, vastuut ja laaja-alaisuus) ovat tarkoituksenmukaiset	3,3	3,6	3,0	3,7	3,5	0,348
13. Työn vaativuuden arvioinnilla on ollut positiivista vaikutusta henkilöstön työilmapiiriin	2,5	2,4	2,7	2,9	2,9	0,387
14. Työn vaativuuden arvioinnilla on ollut vaikutuksia työn tuloksellisuuteen	2,5	2,8	2,6	3,0	2,8	0,464
15. Ymmärrän, mihin uudella palkkausjärjestelmällä pyritään	3,7	4,0	3,3	3,9	3,6	0,381
16. Työn vaativuuden arviointi on ollut kaiken kaikkiaan hyödyllinen prosessi	2,9	3,1	2,8	3,5	3,0	0,327

4.4 Työn vaativuuden arviointikeskustelujen päivittäminen

Lähes puolet vastaajista (47 %) on sitä mieltä, että TVA-keskustelut olisi hyvä päivittää vuosittain. 33 % vastaajista haluaisin käydä keskustelut läpi kahden vuoden välein ja 15 %:lle riittäisi, että keskustelut käydään kolmen vuoden välein. 99 vastaajasta kaksi oli sitä mieltä, että TVA-keskusteluja ei tarvitsisi käydä koskaan ja kaksi vastaajista toivoisi, että keskustelut käytäisiin läpi vain tarpeen mukaan, esimerkiksi työtehtävien muuttuessa.



KUVIO 9. Työn vaativuuden arviointikeskustelujen päivittäminen.

Kysymykseen vastanneita naisia on 55 ja miehiä 42. Taulukossa 7 on ristiintaulukoitu naisten ja miesten mielipiteet TVA-keskustelujen päivittämisestä. 26 naista eli 47,3 % naisista on sitä mieltä, että TVA-keskustelut olisi hyvä käydä / päivittää vuosittain. Tätä mieltä on myös 20 miestä, osuus on hiukan suurempi kuin naisilla eli 47,6 % miesten määrästä.

21 naista eli 38,2 % naisista on sitä mieltä, että TVA-keskustelujen käyminen / päivittäminen kahden vuoden välein olisi tarpeellista. Miehistä tätä mieltä on 12 eli 28,6 % miehistä. Kolmen vuoden välein käytyjä / päivitettyjä TVA-keskusteluja kannattaa 8 naista eli 14,5 % naisista ja 6 miestä eli 14,3 % miehistä. 4 miestä eli 9,5 % miehistä ehdottaa, ettei keskusteluja käytäisi koskaan tai ne käytäisiin vain tarpeen mukaan.

Erot naisten ja miesten välillä on hyvin pieniä, joten ilman erillistä testaustakin olisi voitu päätellä, että mielipiteet TVA-keskustelujen päivittämisestä eivät riipu sukupuolesta. Riippuvuustarkastelu tehtiin khiin neliö -testin avulla. Testin mukaan on 11,7 % riski, että riippuvuus johtuu sattumasta. Riski on liian suuri (Sig.>0,05), joten mielipiteet TVA-keskustelujen päivittämisestä eivät riipu sukupuolesta.

TAULUKKO 7. Nais- ja miesvastaajien mielipiteet TVA-keskustelujen päivittämisestä.

		Sukupuoli		Yhteensä
		Nainen	Mies	
7. Kuinka usein TVA-keskustelut olisi hyvä käydä / päivittää?	Vuosittain	26 47,3 %	20 47,6 %	46 47,4 %
	Kahden vuoden välein	21 38,2 %	12 28,6 %	33 34,0 %
	Kolmen vuoden välein	8 14,5 %	6 14,3 %	14 14,4 %
	Jokin muu	0 0,0 %	4 9,5 %	4 4,1 %
Yhteensä		55 100 %	42 100 %	97 100 %

4.5 Työn vaativuuden arvioinnin positiiviset puolet

Seuraavassa on analysoitu avointen kysymysten vastaukset, mitä hyvää TVA-prosessissa on ollut vastaajien mielestä.

Vastaajien mielestä työn vaativuuden arvioinnin kautta on tullut mietittyä omaa toimenkuvaa (10 mainintaa). Myös vastuualueet ja työtehtävien laajuudet kartoitettiin arvioinnin yhteydessä, ja sen ansioista työnkuva on tarkentunut (6 mainintaa).

- *”On tullut tarkasteltua omaa työtä, mitä oikein teen.”*
- *”Oma toimenkuva selkiytyy itselle.”*
- *”Aina, kun joutuu pohtimaan työtehtäviään, siitä on jo sinällään hyötyä.”*
- *”On tullut arvioitua omaa työpanostaan ja saanut siitä enemmän kokonaiskuvaa.”*

- *”Tulee kerrattua itsellekin, mitä varsinaisiin työtehtäviin oikein kuuluu.”*
- *”Tulee mietittyä vastuualueita.”*
- *”On miettinyt mielessä tehtävien laajuuksia.”*
- *”Työnkuva tarkentuu itsellekin ja vastuukysymyksissä määritellyt lisät osoittavat, että työ kuuluu jollekin.”*

Työn vaativuuden arvioinnin ansiosta henkilöiden asiantuntemus tulee hyvin esiin (2 mainintaa).

- *”Henkilöiden asiantuntemus on nostettu paremmin esiin.”*
- *”Erilaiset vastuut, osaamisen laajuus, työnkuvan erilaisuus ja moninaisuus yms. samallakin tehtävänimikkeellä työssä olevien henkilöiden välillä tulevat näkyviksi.”*

Esimiesten ja opettajien väliset tehtävänkuvauskeskustelut on koettu hyödyllisiksi, koska keskusteluissa on saanut vapaasti tuoda asioita esiin, ja se on selkeä tilaisuus tuoda esille oman työn eri puolia ja tehtävänkuvia (8 mainintaa).

- *”On saanut kertoa mitä osaa ja mitä haluaisi tehdä.”*
- *”On selkeä tilaisuus missä tuoda esille oman työn eri puolia ja tehtäväkuvia.”*
- *”Esimiesten kanssa käydyissä keskusteluissa he ovat saaneet kattavamman kuvan henkilöstön työn todellisesta vaativuudesta, kuormittavuudesta ja laaja-alaisuudesta. Vastuullisemmista työtehtävistä saatava korvaus.”*
- *”Johto saa paremman käsityksen mitä kunkin työtehtäviin kuuluu ja miten kukin ne hoitaa.”*

Työn vaativuuden arvioinnin ansiosta palkkausta on saatu korjattua (7 mainintaa).

- *”Palkkatason nousu.”*
- *”Palkkausta on saatu jonkin verran korjattua.”*
- *”Työn erityiset vaatimukset on huomioitu rahallisesti.”*

Myös tavoitteellisuus ja työntekijöiden kannustaminen on lisääntynyt (3 mainintaa).

- *”Työn tavoitteellisuus lisääntynyt.”*

- *”Se kannustaa työntekijää.”*

Jotkut vastaajista kokevat, että työn vaativuuden arviointiprosessissa ei ole mitään hyvää (3 mainintaa).

- *”En näe asiassa tällä hetkellä positiivisia seikkoja.”*
- *”Ei mitään: on jakanut työntekijät A-, B- ja C-luokan kansalaisiksi.”*

4.6 Työn vaativuuden arvioinnin negatiiviset puolet

Seuraavassa on analysoitu avointen kysymysten vastaukset, mitä huonoa tai kehitettävää TVA-prosessissa on ollut vastaajien mielestä.

Vastaajat pitivät työn vaativuuden arviointia vaikeana ja epäselvänä asiana (3 mainintaa).

- *”Epäselvyys”*
- *”Arviointi syö resursseja suhteessa annettaviin euromääriin. Henkilökunta ei ole sisäistänyt täysin tätä palkkausjärjestelmää. Kaikkien pitäisi tietää, että kun tehtäviini kuuluu sitä ja tätä yli oman normaalin toimenkuvan olen ansainnut TVA-lisän.”*

Vastaajat kaipaavat asian vaikeuden takia lisää tiedotusta (9 mainintaa).

- *”Vieläkin avoimempi tiedotus.”*
- *”Tiedotusta enemmän... Mitä tarkoittaa meidän yksikön toiminnassa?”*
- *”Ei paljonkaan keskustelua asiasta – en tiedä mitä hiljaisuus merkitsee.”*
- *”Uudet työntekijät eivät ole aina tienneet asiasta.”*
- *”Henkilöstö ei ole kunnolla tietoinen TVA:sta.”*

Työn vaativuuden arviointi lisää vastaajien mielestä työntekijöiden eriarvoisuutta ja perusopettajan työtä ei pidetä vastaajien mielestä millään tavalla vaativana. Arviointi aiheuttaa vastaajien mielestä myös kateutta (9 mainintaa).

- *”Kaikista vähiten vaativaksi työksi on arvioitu ja arvostettu perus-opettajan työ! Opettaja on se joka viimekädessä pitää huolen kaikista niistä ressurkoista ja vempuloista, jotka sen rahan tähän taloon tuovat. Siinä joutuu olemaan välillä äitinä/isänä, poliisina, tuomarina, sosiaalityöntekijänä ja re-
vetä tekemään kaikki muutkin työnsä (opetus, paperi yms. työt). Sitä työtä ei ole enää Sedun aikana arvostettu eikä pidetty tärkeänä. Koko TVA:n saisi lopettaa kosta se luo pahaa mieltä entisestään eriarvoiseen yhteisöön.”*
- *”Eriarvoistaa työntekijöitä entisestään. Vaativimmiksi tehtäviksi on arvotettu kaikki ne tehtävät, jotka eivät koske opetusta, vaikeivät tehtävät ole vaatimustasoltaan missään tapauksessa opetusta kummempia. Laadukas opetus on kaiken menestyksen edellytys, ja itse asiassa ainoa rahan tuoja tähän firmaan. Lisäksi bonukset jaetaan niille, joiden ansiotaso on muutenkin kunnossa - itselle on tietysti kiva jakaa lisää.”*
- *”Ehkä saattaa aiheuttaa jonkin verran kateutta. Enemmän vielä läpinäkyvyyttä.”*
- *”Perustehtävää -opetusta- ei arvosteta riittävästi.”*

Työn vaativuuden arvioinnin toteutuksen jälkeen osa vastaajista on todennut, ettei arvioinnilla ole ollut mitään vaikutusta tai sen merkitys on jäänyt vähäiseksi (3 mainintaa).

- *”Sen käytännön merkitys jää kuitenkin aika vähäiseksi.”*
- *”Vaikutukset hyvin olemattomat, ei ole saatu mitään muuta informaatiota asiasta kuin olematon palkanlisä!”*

Vastaajat kokevat, että palkka ei ole työn vaativuuden arvioinnin jälkeen muuttunut mihinkään tai esimies ei ole ajan tasalla työnkuvien suhteen, joten palkkaus ei ole tasapuolista (7 mainintaa).

- *”Jospa esimies olisi edes jossain asioissa ajan tasalla. Nyt saa lisiä ne, jotka huutavat koviten. Tekoja ei välttämättä ole.”*
- *”Sain siirtymäkauden lisää ja nyt kaikki korotukset menevät sen alle eli palkka ei nouse.”*
- *”Palkkaus ei ole tasapuolinen.”*

- *”Jotenkin vain tuntuu, että suurin osa saa kuitenkin lähestulkoon samaa palkkaa...”*

Vastaajien mielestä työn vaativuuden arviointi on päässyt unohtumaan ja asioita pitäisi päivittää useammin (4 mainintaa).

- *”Keskustelut tulisi käydä joka vuosi ja selvittää yhteistyössä esimiehen kanssa, mihin vaativuusluokitus sinä vuonna perustuu. Nyt ne on käyty silloin, kun kuntayhtymässä otettiin käyttöön tämä palkkausmenetelmä ja kun TVA on kerran täytetty, ei se siitä ole muuttunut. Nykyoloissa se ei todellakaan kannusta ja hyvistä työsuoritus pitää näkyä palkassa.”*
- *”Rehellisesti sanottuna en muista enää kovin tarkasti, miten meni. Asia pitäisi käydä säännöllisesti uudestaan läpi, nyt en muista täyttäneeni lomaketta kuin joskus kertaalleen.”*

Vastaajat ovat antaneet myös seuraavanlaisia kehitysehdotuksia.

- *”Selkeyttä luokkiin.”*
- *”Pienissä yksiköissä siihen saisi panostaa vielä enemmän, koska niissä joutuu vastuuhenkilönä tekemään enemmän.”*
- *”Järjestelmä ei ole riittävän läpinäkyvä.”*
- *”TVA-kyselykaavakkeen kysymykset ovat todella huonoja, ne pitäisi laatia täysin uudentyyppisiksi. Keskusteluissa ilmi tulleet epäkohdat eivät korjaannu, vaan lomakkeeseen pitää joka vuosi vastata samalla lailla. Eli tulee mieleen, että onko kyseiset keskustelut aivan yhtä tyhjän kanssa?”*
- *”Päätöksestä pitäisi voida neuvotella.”*

4.7 Vastaajien mielipide palkkauksen kehittämistä tulevaisuudessa

Seuraavassa on analysoitu avointen kysymysten vastaukset, miten vastaajien mielestä palkkausta pitäisi kehittää tulevaisuudessa.

Vastaajien mukaan lisätöistä pitäisi maksaa palkkaa (3 mainintaa).

- *”Entisen työnkuvan lisäksi, kun annetaan lisätehtäviä, pitäisi sen näkyä myös palkassa.”*
- *”Varsinaisen työn lisäksi (opetus) ei saisi tulla niin paljon muuta työtä, josta ei makseta.”*

Vastaajat toivovat samaa palkankorotusta kaikille tasapuolisesti (2 mainintaa).

- *”Euromääräinen korotus kaikille (pois prosenteista) ja pois kaikista TVA (pärstäkerroin lisistä).”*
- *”Sama palkankorotus kaikille.”*

Palkkauksen pitäisi myös kannustaa työntekijöitä (2 mainintaa). Myös palkkauksen joustavuutta, oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta arvostetaan (3 maininta).

- *”Vähemmän byrokraattinen, joustava, oikeudenmukainen ja kannustava.”*
- *”Kannustavampaan suuntaa, joka motivoi tekemään paremmin.”*
- *”Tasapuolinen palkkaus.”*

Vastaajat odottavat, että opettajien työtä arvostettaisiin aikaisempaa enemmän. (2 mainintaa).

- *”... Tavallista opetustyötä ja sen vaativuutta ei nykyisellään arvosteta...”*
- *”Opettajien työn arvostamisen tulisi näkyä, samoin kuin vastuuopettajien. He tekevät runsaasti työtä ilman korvausta.”*

Vastaajien mielestä henkilökohtaisten ominaisuuksien tulisi vaikuttaa palkkaan. Myös nykyisen työn vaativuuden arviointijärjestelmän kehittäminen katsotaan tarpeelliseksi (4 mainintaa). Myös työn tuloksellisuuden toivotaan näkyvän palkassa (1 maininta).

- *”TVAn kehittäminen edelleen”*
- *”Henkilökohtainen lisä pitäisi ottaa käyttöön järjestelmään ja TVA:ta edelleen kehittää, esim. englanniksi opettaminen, erilaiset uudet opetusmenetelmät ja niiden kokeilu, haasteelliset opiskelijat ym.”*
- *”Henkilökohtainen lisä.”*

- *”Henkilökohtaiset ominaisuudet esim. yhteistyökyky ja -halu tulisi ehdottomasti näkyä palkassa. Opettajien oma sisäinen yrittäjäyys sekä ulkoinen yrittäjäyys tulisi myös näkyä palkassa.”*
- *”...Lisäksi ajattelisin työn tuloksellisuuteen liittyvää määrittelyä.”*

Opettajien kokonaistyöaikaan siirtymistä pidetään tarpeellisena (2 mainintaa).

- *”Olisi syytä miettiä opettajien kokonaistyöaikaan siirtymistä. Nyt tunnolliset tekevät opetuksen ulkopuolista työtä, ja osa luistaa vedoten, ettei tehtävät heille kuulu.”*
- *”Siirryttäisiin kokonaistyöaikaan kaikilla koulutusaloilla.”*

Vastaajat toivovat, että työn vastuullisuuteen kiinnitettäisiin aikaisempaa enemmän huomiota, ja että se näkyisi selkeästi palkassa (5 mainintaa).

- *”Selkeä tulospalkkaus ja selkeät tehtävnmääritykset, jolloin on edes teoreettiset mahdollisuudet saada vaativimmista tehtävistä kunnon palkka. Kun tehtävistä saadaan oikea palkka, innostaa se myös tekijöitä parempiin suoriin.”*
- *”Kai se on ihan ok järjestelmänä, mutta joidenkin alojen (esim. rakennus, LVI, sähkö) palkkauksessa pitäisi huomioida paremmin erityinen vastuu työturvallisuudesta ja taloudellisista seikoista yms.”*

Vastaajat toivovat myös, että työn luonteeseen ja henkilöstön osaamiseen kiinnitettäisiin erityistä huomiota (3 mainintaa).

- *”Työmäärä, vastuut ja työn luonne huomioitaisiin paremmin.”*
- *”Otaa paremmin huomioon opetushenkilöstön erikoisosaaminen ja erilaiset koulutukset.”*

Vastaajat ovat antaneet myös seuraavanlaisia kehitysehdotuksia palkka-asioihin.

- *”Palkkaus tunti- ja opiskelijamääriin perustuen.”*
- *”Siirtymäkauden lisät eivät saisi vaikuttaa muiden lisien palkkavaikutukseen.”*

- *"Eri toimialojen samalla toimenkuvalla työskentelevien palkkauksen yhtenäistäminen."*

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Yhteenveto tuloksista

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten hyvin työn vaativuuden arvioinnin tavoitteet ja arviointiprosessi on toteutunut Seinäjoen koulutuskuntayhtymässä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten onnistuneeksi vastaajat kokevat koulutuskuntayhtymän työn vaativuuden arvioinnin. Tutkimuksen avulla Seinäjoen koulutuskuntayhtymä voi tarkastella ja kehittää esiin tulleita epäkohtia. Tutkimuksen avulla saatiin myös palautetta, missä asioissa on onnistuttu ja missä asioissa on parantamisenvaraa. Kyselylomake (liite 1) muodostui viidestä taustakysymyksestä, 16 väittämästä ja avoimista kysymyksistä. Väittämät ja avoimet kysymykset käsittelivät työn vaativuuden arviointiprosessia ja sen vaikutuksia.

Tutkimuksessa selvitettiin aluksi vastaajien perustiedot ja ensimmäisessä väittämässä selvitettiin vastaajien tietoisuutta Seinäjoen koulutuskuntayhtymän työn vaativuuden arviointijärjestelmästä. Kysymys osoittautui aiheelliseksi, vaikka kaikki tutkimuksen kohderyhmään kuuluvat henkilöt olivat osallistuneet koulutuskuntayhtymän työn vaativuuden arviointiin, koska kaikki vastaajat eivät olleet tietoisia kuntayhtymän arviointijärjestelmästä. Suurin osa (84 %) vastaajista kertoo kuitenkin olevansa tietoisia työn vaativuuden arviointijärjestelmästä.

Väittämät työn vaativuuden arviointiin liittyvästä tiedotuksesta ja perehdytystilaisuuksista jakoivat vastaajien mielipiteet tasaisesti. Tiedotuksen kohdalla jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä vastauksia tuli enemmän kuin muiden väittämien kohdalla (39 %). Tässä kohtaa voidaan todeta, että tiedotusta ei ole koskaan liikaa, sillä avointen kysymysten kohdalla tiedotuksesta tuli negatiivisia kommentteja. Avointen vastausten perusteella voidaan myös olettaa, että kaikki vastaajat eivät välttämättä tiedä, että opettajien vaativuusryhmä määritellään joka lukuvuoden alussa uudelleen, koska vastauksissa toivottiin muutaman vuoden takaisten arviointien päivittämistä.

TVA-lomakkeeseen ja TVA-keskusteluihin liittyvissä väittämässä oltiin joko samaa mieltä tai eri mieltä. Väittämien keskiarvot jäivät hiukan alle kolmen. TVA-lomakkeen kysymykset ovat avointen vastausten perusteella tuntuneet väärän tyyppisiltä ja keskusteluissa ilmi tulleet epäkohdat eivät ole korjaantuneet. Nämä asiat saattavat turhauttaa vastaajia. Väittämässä, jossa kysyttiin kokeeko vastaajat kuuluvansa oikeaan vaatavuusryhmään (A, B tai C) jakoi mielipiteet niin ikään tasaisesti. Väittämän keskiarvo oli 3,3. Avointen vastausten perusteella luokittelu vaatavuusryhmiin on lisännyt työntekijöiden eriarvoisuutta ja vastaajat kokevat, että opettajan työtä ei arvosteta riittävästi.

Työn vaatavuuden arvioinnin tavoitteena on olla mahdollisimman kannustava, oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen. Vastaajien mielipiteet työn vaatavuuden arvioinnin tavoitteista jakautuvat melko tasaisesti, siitä joko ollaan samaa mieltä tai eri mieltä. Näistä kolmesta tavoitteesta palkkauksen kannustavuus koetaan parhaiten toteutuneeksi, sillä vastausten keskiarvo oli 3,5. Oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvoisuuden kohdalla keski-arvo oli 3,1. Vastaajat kokevat myös TVA:n kriteerit (osaaminen, kehittäminen, vastuut ja laaja-alaisuus) tarkoituksenmukaisiksi. Yli puolet vastaajista (55 %) ovat täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä kriteerien tarkoituksenmukaisuudesta. 23 % vastaajista ei pidä kriteerejä tarkoituksenmukaisina.

Työn vaatavuuden arvioinnin lähtökohtana on, että mitä vaativampi työ, sen suurempi palkka. Väittämässä, jossa kysyttiin onko vastaajien nykyinen palkka oikean suuruinen työn vaatavuuteen nähden, jakoi mielipiteitä tasaisesti. Jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä vastauksia tuli tässä väittämässä toiseksi eniten eli 38 % vastauksista. 40 % vastaajista oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Avointen vastausten perusteella voidaan todeta, että jotkut vastaajat kokevat, että palkka ei ole työn vaatimusten mukainen eikä esimerkiksi opettajan työtä arvosteta riittävästi.

Väittämässä, joissa kysyttiin työn vaatavuuden arvioinnin vaikutuksia henkilöstön työilmapiiriin ja työn tuloksellisuuteen ei olla kovin tyytyväisiä. Molemmissa väittä-

missä vain 1 % vastaajista on täysin samaa mieltä. Väittämien keskiarvoksi jää vain 2,7, joka on alin keskiarvo kaikista väittämistä. Näissä väittämissä tuli myös eniten ”en samaa enkä eri mieltä” vastauksia. Vastaajat mitä ilmeisimmin kokevat, että TVA:n vaikutukset ovat jääneet vähäiseksi ja tämä näkyi myös avoimissa vastauksissa.

Lähes kaksi kolmasosaa ymmärtää, mihin palkkausjärjestelmällä pyritään. Loput vastaajista olivat eri mieltä tai eivät olleet samaa eikä eri mieltä. Kaiken kaikkiaan hieman yli yksi kolmasosaa vastaajista pitää työn vaativuuden arviointia hyödyllisenä prosessina. Vähän alle yksi kolmasosa on eri mieltä. Enemmistö vastaajista ei ole samaa eikä eri mieltä TVA-prosessin hyödyllisyydestä. Vastaajien mielipiteeseen on oletettavasti vaikuttanut se, onko työn vaativuuden arvioinnilla ollut vaikutusta vastaajan palkkaan. Väittämistä käy myös ilmi, että yli puolet vastaajista (55 %) ovat olleet tyytyväisiä palkkausjärjestelmään ennen työn vaativuuden arviointia. Nykyisen palkkausjärjestelmän vaikutukset ovat avointen vastausten perusteella jääneet vähäisiksi ja siksi vastaajat kokevat tyytymättömyyttä nykyiseen palkkausjärjestelmään.

5.2 Kehittämisehdotukset

Kehittämisehdotuksia annettaessa on otettava huomioon, että kyseessä on OV-TES:n edellyttämä palkkausjärjestelmä, jota Seinäjoen koulutuskuntayhtymä voi vain soveltaa tarpeilleen sopivaksi. Yksi keskeinen asia, jota Seinäjoen koulutuskuntayhtymässä voidaan kehittää, on tiedotus. Riittävän tiedotuksen kautta arvioinnin merkitys tulee näkyvämmäksi ja kokemukset työntekijöiden eriarvoisuudesta vähenee. Työn vaativuuden arviointi koettiin avointen vastausten perusteella hyvin vaikeaksi ja epäselväksi asiaksi ja tämäkin saadaan mahdollisesti korjattua tiedotuksen kautta. Sisäisiä tiedotuskanavia voisi hyödyntää aktiivisesti ja henkilöstölle tulisi tiedottaa keneltä ja mistä lisätietoja jatkossa saa.

Vastaajat antoivat palautetta avoimissa vastauksissaan siitä, että työn vaativuuden arvioinnin vaikutukset ovat jääneet liian vähäisiksi. Vastaajat ovat ehkä odottaneet, että palkka paranee huomattavasti arvioinnin myötä. Arviointijärjestelmän selkeys ja läpinäkyvyys on tärkeää, että arvioitavat ymmärtäisivät, mistä syystä heidät on esimerkiksi sijoitettu tiettyyn vaativuusryhmään. On siis tärkeää, että viestinnästä ja päätösten perusteluista huolehditaan.

5.3 Pohdinta

Tutkimuksella saatiin selville, miten työn vaativuuden tavoitteet ja arviointiprosessi ovat toteutuneet Seinäjoen koulutuskuntayhtymässä. Väittämien saamien keskiarvojen perusteella voidaan sanoa, että työn vaativuuden arvioinnin tavoitteet ja koko TVA-prosessi on onnistunut kohtuullisesti. Tutkimusta tehtäessä haasteena oli se, että palkitsemista kunta-alalla on tutkittu aikaisemmin hyvin vähän. Vastaavaa tutkimusta ei ole aikaisemmin toteutettu Seinäjoen koulutuskuntayhtymässä. Tutkimus koetaan tarpeelliseksi, kun nykyistä arviointijärjestelmää kehitetään. Työn vaativuuden arviointiprosessi on käynnistetty myös Seinäjoen ammattikorkeakoulun puolella, joten tutkimuksessa esiin tulleita asioita voidaan hyödyntää myös uutta arviointijärjestelmää tehtäessä. Tässä opinnäytetyössä käy ilmi, missä asioissa on onnistuttu ja missä asioissa on parantamisen varaa.

Kaikkiin tutkimusongelmiin saatiin vastaus ja näin ollen asetetut tavoitteet saavutettiin. Tutkimuksesta saatuja vastauksia voidaan pitää luotettavina ja todenmukaisina. Opinnäytetyön toimeksiantaja kokee, että tutkimustulokset ovat hyödyllisiä ja monista asioista voidaan ottaa opiksi Seinäjoen ammattikorkeakoulun opetushenkilöstön työn vaativuuden arvioinnissa tai kun kehitetään nykyistä koulutuskeskus Sedun työn vaativuuden arviointijärjestelmää.

Kyselylomakkeella oli 16 väittämää, joissa vastaajia houkutteli erityisesti vastausvaihtoehto ”en samaa enkä eri mieltä”. Yhdeksän väittämän kohdalla vaihtoehto ”en samaa enkä eri mieltä” keräsi vastauksia muita vaihtoehtoja enemmän. Tämä

voi johtua siitä, että TVA-prosessiin osallistuneet henkilöt ovat saattaneet osallistua vain TVA-lomakkeen täyttämiseen ja sen läpikäymiseen yhdessä esimiehen kanssa. Edellä mainituista vaiheista on kulunut aikaa useampi vuosi ja siksi asiat ovat voineet unohtua. Jälkeenpäin ajatellen olisi ehkä ollut hyvä lisätä väittämien vastausvaihtoehdoiksi myös ”en osaa sanoa”, koska sitä kautta olisi selvinnyt osuus vastaajista, joilla ei ole tietoa väittämissä esitetystä asioista. Avointen kysymysten perusteella voidaan todeta, että joillain vastaajilla on melko vähän tietoa koulutuskuntayhtymän TVA-prosessista, vaikka ovat olleet mukana prosessissa alusta alkaen.

Olisi myös ollut mielenkiintoista selvittää, mihin vaativuusryhmään (A, B tai C) vastaajat kuuluvat. Sitä kautta olisi selvinnyt, ovatko esimerkiksi A-ryhmään kuuluvat vastaajat tyytyväisempiä työn vaativuuden arviointijärjestelmään kuin esimerkiksi vastaajat, jotka kuuluvat vaativuusryhmään C. Tämän kautta olisi ehkä saatu selitys, miksi vastaajien mielipiteet prosessista, ja sen vaikutuksista, olivat hyvin eriäviä.

LÄHTEET

- Esimerkki vuosisidonnaisesta osasta. [Verkkosivu] [Viitattu 6.3.2010]
 Saatavana:
http://www.kuntatyönantajat.fi/modules/page/show_page~id~40E2257610EC480D8511D05C4C94E451~itemtype~00308B787886459385F296A5AFD4FA74~tabletarget~data_1~pid~578ADA88F3A24ABE9F16D748636C3D06~layout~kt2006.asp
- Falck, A. 1983. Työluokituksen kehittäminen Suomen metalliteollisuudessa. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti: Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uud. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hyrkäs, K. & Koskela, K. (toim.) 2001. Oikeudenmukainen palkka kannustaa. Kuntatyönantajan opas: Kunta-alan palkkausjärjestelmä uudistuu. Kuntatyönantaja (3) liite. Helsinki: Kunnallinen työmarkkinalaitos.
- Jalonen, M. & Piekkala, V. 2007. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen yleiskirje 3. [Verkkosivu] [Viitattu 15.1.2010] Saatavana:
http://www.kuntatyönantajat.fi/modules/release/show_release~Id~77478EBD2FCE48489A305685AAD2659E~groupid~9208C5CD5D02435FA8A7D42419DD5DCF~layout~kt2006~tabletarget~data_1~pid~3678AA18E724427BA4B235EA47C08FC7.asp
- Jämsén, S. 2007. Kuukauden kysymys: Millä tavoilla palkkausjärjestelmä uudistuksia perustellaan? [Verkkosivu] Espoo: Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu. [Viitattu 5.4.2010] Saatavana:
http://www.palkitseminen.tkk.fi/col_right/kk0607.htm
- Kivelä, M. 2010. Henkilöstösuunnittelija. Seinäjoen koulutuskuntayhtymä. Haastattelu 23.3.2010.
- Kunnallinen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimus OVTES 2007–2009.
- Lahti, C., Tarumo, S. & Jämsén, S. 2006. Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmä uudistuksin: Työn vaativuuden ja henkilön pätevyyden arviointi Suomessa. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. [Pdf-tiedosto] [Viitattu: 26.1.2010] Saatavana:
<http://www.stm.fi/Resource.phx/publishing/store/2006/08/hu1154950948739/passthru.pdf>

- Lahti, C., Tarumo, S., & Vartiainen, M. 2004. Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lepola, R. 2010. Sedun johtaja. Koulutuskeskus Sedu. Haastattelu 12.3.2010.
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta: osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Martocchio, J. J. 2001. Strategic Compensation. A human resource management approach. 2. painos. New Jersey: Prentice Hall Business Publishing.
- Mistä opettajalle maksetaan? Opetusalan ammattijärjestö OAJ jäsenlehti. 2009–2010. [Verkkolehtiartikkeli] [Viitattu 5.5.2010] Saatavana:
http://www.oaj.fi/pls/portal/docs/PAGE/OPETTAJALEHTI_PG/OPETTAJALEHTI_BANNERIPALSTA/JASENPLUS_NETTI.PDF
- Opetusalan uusi sopimus hyväksytty. [Verkkosivu] [Viitattu 9.2.2010] Saatavana:
http://www.kuntatyönantajat.fi/index.asp?id=578ADA88F3A24ABE9F16D748636C3D06&data=1,00308B787886459385F296A5AFD4FA74,35B8D68A106A4831B9C47BCB52B50031&tabletarget=data_1&laytmp=kt2006
- Opetushenkilöstön palkkaus. [Verkkosivu] [Viitattu 12.10.2010] Saatavana: <http://uraneuvonta.monster.fi/palkka-edut/palkkatietoa/Opetushenkiloston-palkkaus-ovtes/article.aspx>
- Oroza, A. 2005. Työn vaativuuden arviointi osaksi opettajien palkkausta. Kuntatyönantaja (5).[Lehtiartikkeli] [Viitattu 10.2.2010] Saatavana:
<http://www.kuntatyönantajat.fi/files/7EC50232F7AD4E1FB3DCD2F8AC3EA3F4>
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOY.
- Rantanen, L. & Sareskorpi, L. 2005. Arvioinnin aika: Käytännönläheisiä tietoja palkkauksen uudistamistyöhön. Kirkkonummi: JopiArvio Oy.
- Salimäki, A., Sweins, C., Heiskanen, J., & Laamanen, T. 2009. Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2008. [Pdf-tiedosto] [Viitattu 5.1.2010] Saatavana:

http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/Palkitseminen_tila_muutos2008.pdf

Seinäjoen koulutuskuntayhtymä. 2008. Henkilöstöjaoston pöytäkirja 25.3.2008.

Smith, P. & Nethersell, G. 2000. Job evaluation. Teoksessa: Thorpe, R. & Homan, G. (toim.) Strategic Reward Systems. Great Britain: Redwood Books Ltd.

Tarumo, S. & Lahti, C. 2005. Työn vaativuuden ja työssä suoriutumisen arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät. Teoksessa: Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.

Tauriainen K. 2010. Henkilöstöpäällikkö. Seinäjoen koulutuskuntayhtymä. Haastattelu 26.2.2010.

Tehtäväkohtainen palkka perustuu työn vaativuuteen. [Verkkosivu] [Viitattu 3.3.2010] Saatavana:
http://www.kuntatyonantajat.fi/modules/page/show_page~id~12596A3E263B491AAD3766647F1711C0~tabletarget~data_1~MENU_2_activeclicked~5B8862E66F4F401E91D0E5F7FDC71BE3~MENU_2_open~true~pid~7ED599B5E149496F842AA951283728F5~layout~kt2006.asp

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen kansainvälistyvissä Suomessa. Teoksessa: Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hulkko, K., Moisio, E., Salimäki, A., Sweins, C. 2005. Palkitsemisjärjestelmän suunnittelu, käyttöönotto, ylläpito ja kehittäminen. Teoksessa: Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.

Ylläpitäjä Seinäjoen koulutuskuntayhtymä. [Verkkosivu] [Viitattu 1.11.2010] Saatavana:
http://www.seamk.fi/Suomeksi/Tutustu_SeAMKiin/SeAMK_toimii/Hallinto.iw3

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

KYSELY OPETTAJIEN TYÖN VAATIVUUDEN ARVIOINNISTA

Kyselyn tarkoituksena on selvittää miten Seinäjoen koulutuskuntayhtymän työn vaativuuden arvioinnin tavoitteet ovat toteutuneet ja miten onnistuneeksi Koulutuskeskus Sedun opettajat kokevat työn vaativuuden arvioinnin. Tutkimuksen toimeksiantajana on Seinäjoen koulutuskuntayhtymän henkilöstöpalvelut.

Merkittäkää jokaisen kysymyksen kohdalla omaa näkemystänne parhaiten vastaava vaihtoehto. Muutamassa kysymyksessä vastaus kirjoitetaan sille varattuun tilaan.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 5 minuuttia.

Kiitos vastauksistasi ja ajastasi!

1. Sukupuoli

Nainen

Mies

2. Ikä

alle 30 vuotta

30-39 vuotta

40-49 vuotta

50 vuotta tai yli

3. Työsuhteen luonne

Vakituinen

Määräaikainen

4. Työsuhteen kesto

- alle 5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- 16-20 vuotta
- 21 vuotta tai yli

5. Opetuspiste, jossa pääsääntöisesti työskentelet

- Koulutuskeskus Sedu, Kirkkokatu
- Koulutuskeskus Sedu, Koulukatu
- Koulutuskeskus Sedu, Törnäväntie
- Koulutuskeskus Sedu, Koskenalantie
- Koulutuskeskus Sedu, Upankatu
- Koulutuskeskus Sedu, Ilmajoki, Ilmajoentie
- Koulutuskeskus Sedu, Ilmajoki, Pappilantie
- Koulutuskeskus Sedu, Ähtäri, Tuomarniemi
- Koulutuskeskus Sedu, Kauhajoki
- Koulutuskeskus Sedu, Jurva
- Jokin muu, mikä _____

6. Ota kantaa seuraaviin työn vaativuuden arviointiin liittyviin väittämiin

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Olen tietoinen Seinäjoen koulutus-kuntayhtymän työn vaativuuden arviointijärjestelmästä (TVA)	5	4	3	2	1
2. Olin tyytyväinen palkkausjärjestelmään ennen työn vaativuuden arviointia	5	4	3	2	1
3. Tiedotusta TVA:sta on ollut riittävästi	5	4	3	2	1
4. Perehdytystilaisuudet TVA:sta ovat olleet hyödyllisiä	5	4	3	2	1
5. TVA-lomake oli riittävän selkeä vastattavaksi	5	4	3	2	1

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
6. TVA-keskustelut toteutettiin hyvin	5	4	3	2	1
7. Palkkaus kannustaa parempiin tuloksiin	5	4	3	2	1
8. Työn vaativuuden arviointi on mielestäni toteutettu oikeudenmukaisesti	5	4	3	2	1
9. Työn vaativuuden arviointijärjestelmä on tasa-arvoinen	5	4	3	2	1
10. Olen mielestäni oikeassa vaativuusryhmässä (A, B tai C) TVA:ssa	5	4	3	2	1
11. Nykyinen palkkani on oikean suuruisen työn vaativuuteen nähden	5	4	3	2	1
12. TVA:n kriteerit (osaaminen, kehittäminen, vastuut ja laaja-alaisuus) ovat tarkoituksenmukaiset	5	4	3	2	1
13. Työn vaativuuden arvioinnilla on ollut positiivista vaikutusta henkilöstön työilmapiiriin	5	4	3	2	1
14. Työn vaativuuden arvioinnilla on ollut vaikutuksia työn tuloksellisuuteen	5	4	3	2	1
15. Ymmärrän, mihin uudella palkkausjärjestelmällä pyritään	5	4	3	2	1
16. Työn vaativuuden arviointi on ollut kaiken kaikkiaan hyödyllinen prosessi	5	4	3	2	1

7. Kuinka usein TVA-keskustelut olisi hyvä käydä/päivittää?

- () Vuosittain
() Kahden vuoden välein
() Kolmen vuoden välein
() Jokin muu, mikä _____

8. Mitä hyvää TVA-prosessissa on ollut?

9. Mitä huonoa tai kehitettävää TVA-prosessissa on ollut?

10. Miten haluaisit, että palkkausta kehitettäisiin tulevaisuudessa?