



Virpi Kotakorva

TEHTÄVIEN VAATIVUUDEN ARVIOINTIJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

Muonion kunta

TEHTÄVIEN VAATIVUUDEN ARVIOINTIJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

Muonion kunta

Virpi Kotakorva
Opinnäytetyö
Kevät 2013
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä: Virpi Kotakorva

Opinnäytetyön nimi: Tehtävien vaativuuden arvioinnin kehittäminen; Muonion kunta

Työn ohjaaja: Jaana Kuusipalo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2013

Sivumäärä: 75 + 1 liite

Opinnäytetyö oli kehittämistehtävä ja laadullinen tutkimus, jonka tarkoituksena oli löytää vastaus siihen, miten tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmä tulisi toimia Muonion kunnassa. Tehtävien vaativuuden arviointi otettiin Muonion kunnassa käyttöön keväällä 2002. Työntekijät kokivat, ettei järjestelmä ole oikeudenmukainen eikä tasapuolinen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää ne tekijät, jotka vaikuttavat tehtävien vaativuuden arviointiin ja arviointijärjestelmän luomiseen. Uusiin palkkausjärjestelmiin kuuluvaa tehtävien vaativuuden arviointia pidetään yhtenä keskeisenä keinona määrittää samanarvoinen työ. Kunta-alan palkkauudistuksen tavoitteena on edistää kunnan toiminnan tuloksellisuutta, motivoida henkilöstöä hyviin työsuorituksiin ja pitää kunta-alan palkat kilpailukykyisinä. Palkkauudistuksen merkittävin muutos koski tehtäväkohtaista palkkaa, jonka vaativuustekijöinä käytetään osaamista, työn vai kutuksia ja vastuuta, yhteistyötaitoja sekä työolosuhteita.

Tutkimus toteutettiin teemahaastattelulla, jossa asiaa tarkasteltiin toimistosuhteiden näkökulmasta. Haastatteluun osallistui Muonion kunnan yhdeksän toimistosuhteeriä. Teemahaastattelussa tuodaan esille motivaation ja johtamisen vaikutus työelämässä. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen sekä arvostuksen merkitys vaikuttavat työmotivaatioon ja työilmapiiriin. Työsuorituksen arviointi sekä henkilökohtaisen lisän maksaminen ovat kunta-alalla vähemmän käytössä. Aineistona käytettiin johtamiseen ja palkitsemiseen liittyvää kirjallisuutta sekä osaamiseen ja työmotivaatioon liittyviä artikkeleita.

Tutkimuksen tulokset osoittivat sen, että henkilöstön motivaatio ja arvostus vaikuttavat työn suorittamiseen ja tehtävien vaativuus vaikuttaa motivaatioon sekä osaamisen kehittämiseen. Jotta palkkausjärjestelmään oltiin tyytyväisiä, tulisi se tehdä työnantajan ja työntekijän yhdessä. Työntekijää tulisi kuunnella ja hänen osaamistaan arvostaa. Työmotivaatioon vaikutti hyvin paljon niin palautteen saaminen kuin antaminen.

Työnantajan tulisi tiedottaa tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmän perusteista henkilöstölle. Tehtävien muuttuessa tulisi arviointi suorittaa uudestaan ja palkkaus tarkistaa. Kehityskeskusteluissa tulisi ottaa esille osaaminen ja kannustavuus. Kehityskeskustelu onkin osa kunnan hyvää johtamista. Se on hyvä työväline tehtävien vaativuuden ja työsuorituksen arvioinnissa.

Asiasanat: palkitseminen, arviointijärjestelmä, osaaminen, tuloksellisuus, arvostus

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Entrepreneurship and Business Competence

Author: Virpi Kotakorva

Title of thesis: Job Evaluation Development: Municipality of Muonio

Supervisor(s): Jaana Kuusipalo

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2013

Pages: 75 + 1 appendices

This thesis was a development task and a qualitative research of which purpose was to find an answer to the question of how the system of job evaluation should be managed in the municipality of Muonio. Job evaluation was implemented in Muonio in the spring of 2002. The employees felt that the system was not fair and unbiased.

The aim of the thesis was to find the factors that contribute to evaluating job demands and creating the assessment system. Job evaluation demands belonging to the new payroll system was regarded as one of the most essential ways to define work of equal value. The goal of the pay reform in the municipal sector was to encourage the municipal activity to obtain results, to motivate the personnel and to keep the municipal pay system competitive. The most significant change of the pay reform was related to the salary of specific work of which elements of demands are used know-how, impact of work and responsibility, co-operation skills and work conditions.

The research was carried out as the theme interview and the matter was studied from the viewpoint of office secretaries. Nine office secretaries of the municipality of Muonio participated in the interview. The interview dealt with the impact of motivation and management in working life. Both the management and development of knowledge and the purpose of valuation influence motivation to work and working atmosphere. The evaluation of job performance and the personal bonus system were not frequently used in the municipal sector. The material was based on literature related to management and rewarding together with articles on expertise and work motivation.

The results of the study showed that the motivation and respect of the personnel affected the work performance and the job demands affected the motivation and the development of competence. In order to be satisfied with the pay system, the employer and the employee should plan the system together. The employee should be listened to and his competence should be respected.

Both receiving and giving feedback affected work motivation. The personnel should be informed about the criteria of the evaluation system by the employer. When the tasks change the assessment should be carried out and the salaries should be rechecked. It may be a good idea knowledge and encouragement could be brought out in performance reviews. The performance reviews are a part of good leadership in the municipality. It is a good tool for evaluating the requirements and job performance.

Keywords: rewarding, assessment system, know-how, performance, respect

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	3
ABSTRACT	4
SISÄLLYS	5
1 JOHDANTO	7
2 MUONION KUNNAN TVA-JÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN	10
2.1 Muonion kunnan esittely	11
2.2 Muonion kunnan johtamiskulttuuri	12
2.3 Kehittämistehtävän lähtökohdat ja tavoitteet	14
3 KUNNAN HENKILÖSTÖPOLITIikka	16
3.1 Henkilöstöstrategia	16
3.2 Henkilöstöjohtaminen	18
3.3 Kunnan palkkausjärjestelmä	20
3.3.1 Tuloksellinen toiminta	21
3.3.2 Kilpailukykyiset palkat	22
3.3.3 Oikeudenmukaisuus	22
3.4 Palkkaus ja palkitseminen	23
4 MOTIVAATION VAIKUTUS TYÖELÄMÄSSÄ	25
4.1 Henkilöstön motivointi	27
4.2 Motivoiva ja kannustava palkkausjärjestelmä	28
4.2.1 Motivaatio työssä	28
4.2.2 Työmotivaatio	29
4.3 Osaamisen johtaminen	31
4.4 Osaamisen kehittäminen	33
4.5 Kehityskeskustelut	34
5 TEHTÄVIEN VAATIVUUDEN ARVIOINTIJÄRJESTELMÄ	35
5.1 Arviointiprosessi	35
5.2 Tehtäväkuvaus	37
5.3 Vaativuustekijät	38
5.3.1 Työn edellyttämä osaaminen	39
5.3.2 Työn vaikutukset ja vastuut	40
5.3.3 Työn edellyttämät yhteistyötaidot	41

5.3.4 Työolosuhteet	42
5.4 Tehtäväkohtainen palkka	43
5.5 Tuloksellisuuden arviointi	45
5.6 Työsuorituksen arviointijärjestelmä	46
5.6.1 Suoriutumisen arviointi	46
5.6.2 Suoriutumisen johtaminen	47
5.6.3 Henkilökohtainen lisä	48
5.7 Tulospalkkio	49
6 TEEMAHAASTATTELU TOIMISTOYKSIKÖLLE	50
6.1 Kehittämistehtävän lähestymistapa, menetelmät ja esittäminen	50
6.2 Motivoivat työtehtävät	55
6.3 Motivoiva palkkausjärjestelmä	55
6.4 Johtaminen	56
6.4.1 Arvostus	57
6.4.2 Kehityskeskustelut	58
6.5 Tehtävien vaativuuden arviointi	59
6.5.1 Osaaminen	61
6.5.2 Motivoiva palkitseminen	63
6.6 Työmotivaatio	64
6.7 Tuloksellisuuden arviointi	66
6.7.1 Työsuorituksen arviointi	67
6.7.2 Henkilökohtainen lisä	67
6.8 Tulevaisuus	68
7 TUTKIMUSTULOS MUONION KUNNALLE	70
8 POHDINTAA	75
LÄHTEET	78

1 JOHDANTO

Suomalaista työelämää säätelee pitkälle niin lainsäädäntö kuin työehtosopimusjärjestelmä. Työntekijän asema on näiden luomissa puitteissa kohtalaisen hyvä. Työntekijöiden kohtelu on oikeudenmukaista, ihmistä kunnioittavaa, hyvinvointia vaalivaa ja työhön kannustavaa. Palkitsemisjärjestelmien kehittäminen, henkilöarvioinnit ja urasuunnittelut sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja toiminnan kehittäminen kuuluvat henkilöstötoimintojen laajaan tehtäväkenttään.

Elinvoimaisen kunnan on tunnistettava sekä toimintaympäristönsä haasteet että sisäiset voimavaroinsa. Kunnan tuloksellisuutta ja henkilöstön työelämän laatua on syytä arvioida järjestelmällisesti. Uudistukset asettavat uusia vaatimuksia osaamiselle, innovatiivisuudelle, työssä oppimiselle, hyvinvoinnille sekä palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmille. Työtä, työmenetelmiä ja työprosesseja kehittämällä sekä kannustavia palkkausjärjestelmiä luomalla vaikutetaan työn tuloksiin ja motivaatioon. Kunnan henkilöstöpolitiikan tavoitteena on varmistaa tehokkaan ja tehtävistään kiinnostuneen henkilöstön saaminen sekä pysyminen kunnan palveluksessa. Henkilöjohtamisen tarve kunta-alalla kasvaa. Osaamisesta on tullut myös tärkeä työkalu palvelujen kehittämisessä, koska kuntien työyhteisöissä tehdään monipuolista työtä. Kuntien työpaikat tarjoavat töitä yli 5000 ammattinimikkeellä. Kunnan ammattitaitoinen henkilöstö on palveluorganisaation menestyksen perusta.

Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen, KVTES:n, palkkausmääräyksiä uudistettiin 2000-luvun alussa, mikä toi haasteita kuntien palkkausjärjestelmien kehittämiselle. Merkittävin muutos oli tehtävien vaativuuden arvioinnin suorittaminen ja arviointijärjestelmän luominen. Palkkausjärjestelmä muuttui ammattinimikekohtaisesta palkkauksesta tehtävien vaativuuden arviointiin perustuvaan palkkaukseen. Näin kunnille tuli enemmän määräysvaltaa taloutensa hallinnassa ja saivat määritellä itse henkilöstönsä palkkaustason.

Itse työskentelen toimistosihteerinä Muonion kunnan toimistoyksikössä. Perustehtäväni liittyvät palkanlaskentaan ja olen seurannut palkkauudistuksen onnistumista. Tehtävien vaativuuden arvioinnissa ei ole kokemukseni mukaan onnistuttu eikä sitä varten ole tehty sellaista arviointijärjestelmää, mikä olisi henkilöstön tiedossa. Arviointijärjestelmän toimivuutta tulisi arvioida myös säännöllisesti ja tehtävissä tapahtuneet muutokset ottaa arvioinnissa huomioon. Huomasin, että muodostui tarve kehittää tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmää Muonion kunnassa.

Kehittämistehtävänäni on tapaustutkimus, jolle on ominaista ymmärtää tilanne, ratkaista ongelma ja tuottaa kehittämisehdotus. Kehittäminen tähtää muutokseen ja sillä tavoitellaan jotakin parempaa ja tehokkaampaa kuin aikaisemmat toimintatavat ovat olleet.

Arviointijärjestelmä ei ole toteutunut toivotulla tavalla ja muun muassa toimistohenkilöstö on siihen pettynyt, mikä vaikuttaa työmotivaatioon. Tämä tulee esille teemahaastattelussa, jonka tein toimistoyksikön toimistosihteereille. Haastattelussa nousi esille myös se, että tehtävien vaativuuden arviointiin vaikuttaa johtamisen tärkeys ja kuulluksi tulemisen merkitys. Tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmä sekä tehtävistä suoriutumisen arviointijärjestelmä kuuluvat olennaisen osana kunnan palkkausjärjestelmää. Henkilöstöstrategiassa tulisi määritellä henkilöstöä koskevat määrälliset, rakenteelliset, osaamiseen ja työhyvinvointiin liittyvät tavoitteet.

Ongelmaksi on koettu tehtävien vaativuuden arvioinnin toimimattomuuden lisäksi henkilöstön johtaminen, arvostaminen, osaamisen kehittäminen ja suoriutumisen johtaminen, mitkä vaikuttavat olennaisesti työmotivaatioon.

Motivaatiolla on työn tekemiseen suuri merkitys, koska motivoituneena työskennellään tehokkaasti ja laadukkaasti sekä tekemiseen suhtaudutaan innolla ja ilolla. Oikean palkkausjärjestelmän on tarkoitus olla motivoiva. Henkilöstön palkitseminen onkin tärkeä osa taitavaa henkilöjohtamista, mikä vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon ja työilmapiiriin, mutta sen puuttuminen vaikuttaa negatiivisesti. Haastattelussa ilmeni, että työmotivaatioon vaikuttaa merkittävästi myös arvostus sekä palautteen saaminen ja antaminen. Esimiehen ja työntekijän välisellä kehityskeskustelulla on todettu olevan henkilöstön jaksamiseen vaikutusta. Kehityskeskustelu on myös osa kunnan hyvää johtamista. Se on hyvä työväline tehtävien vaativuuden ja työsuorituksen arvioinnissa.

Lähden liikkeelle opinnäytetyössäni kunnan henkilöstöpolitiikasta ja sen sisällöstä sekä merkityksestä kunnan hallinnossa. Henkilöstöpolitiikkaan kuuluu kunnan palkkausjärjestelmä sekä siihen kuuluva palkkaus ja palkitseminen. Jotta palkkausjärjestelmä olisi kannustava ja motivoiva, tarkastelen seuraavaksi motivaation vaikutusta työelämässä. Työntekijöiden motivaation taso heijastuu suoraan työsuoritukseen ja työilmapiiriin. Motivaatio lisää työn iloa ja ilo motivaatiota.

Seuraavaksi tarkastelen tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmän arviointiprosessia, tehtävänkuvausta sekä vaativuustekijöitä, joiden perusteella tehtäväkohtainen palkka määräytyy. Sen lisäksi tarkastelen työsuorituksen arviointijärjestelmää, joka on perusta henkilökohtaiselle lisälle.

Tutkimusongelmaksi muodostuu tarve kehittää tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmää Muonion kunnassa. Haastattelussa tuli esille toive, että henkilökohtaiseen lisään tulisi jokainen voida vaikuttaa omalla työsuorituksellaan. Näin henkilökohtaisesta lisästä tulisi palkkausjärjestelmän tärkeä osa ja motivoiva palkitsemisen muoto.

On käynyt ilmi, että Muonion kunnan tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmä ei ole toteutunut toivotulla tavalla ja ongelmaksi on muotoutunut tehtäväkohtaisen palkan määrittelemine ja sanelisten vaativuustekijöiden muuttaminen euroiksi. Tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmän toimimattomuuden lisäksi ongelmaksi on koettu henkilöstön johtaminen, arvostaminen, osaamisen kehittäminen ja suoriutumisen johtaminen. Nämä kaikki näyttävät vaikuttavan huonon motivaation lisäksi jopa työilmapiiriin. Ongelmat nousivat erityisesti esille haastatellessani kunnan toimistoyksikössä työskenteleviä toimistosihteereitä.

Pyrin löytämään vastauksen kysymykseen: ”Miten toimistosihteerit kokevat tehtävien vaativuuden arvioinnin toteutuneen Muonion kunnassa?” Tarkastelen kysymystä kunnan toimistoyksikön toimistosihteereiden näkökulmasta sekä otan huomioon johtamisen ja motivaation. Haluan löytää myös vastauksen kysymykseen: ”Miten tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmän tulisi Muonion kunnassa toimia?”

2 MUONION KUNNAN TVA-JÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyöni on kehittämistehtävä Muonion kunnalle. Kehittämistehtävän nimesin ”Tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmän kehittäminen”. Aihe kiinnostaa minua erittäin paljon, koska olen työskennellyt Muonion kunnan henkilöstöhallinnon tehtävissä ja olen seurannut palkkakehitystä sekä palkkausperusteiden muutoksia jo vuodesta 1980 lähtien.

Vuosituhanne vaihteessa kunnan palkkausjärjestelmissä koettiin suuri muutos, kun KVTES:n palkkausmääräykset uudistettiin. Kunnille tuli enemmän päätösvaltaa taloutensa hallinnassa sekä saivat itse määrittää henkilöstönsä palkkaustason. Merkittävä muutos tapahtui, kun tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmä tuli sopimusmääräyksiin mukaan. Palkkauksen tuli perustua tehtävien vaativuuteen, jotka arvioidaan yleisillä vaativuustekijöillä.

Muonion kunnassa tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmä otettiin käyttöön 1.3.2002 melko kiireisellä aikataululla ja perusteet jäivät henkilöstölle epäselviksi. Kehittämistehtävälle koin tarvetta, koska edelleen kunnan KVTES:n piirissä oleva henkilöstö kokee, ettei Muonion kunnan palkkausjärjestelmä ole oikeudenmukainen ja tasapuolinen. Arviointijärjestelmän rakenne on puutteellinen eikä se ole kaikilta osin henkilöstön tiedossa. Tämän henkilöstö kokee vaikuttavan työmotivaatioon sekä tuo eripuraisuutta ammattiryhmien keskuudessa sekä ammattiryhmien välillä.

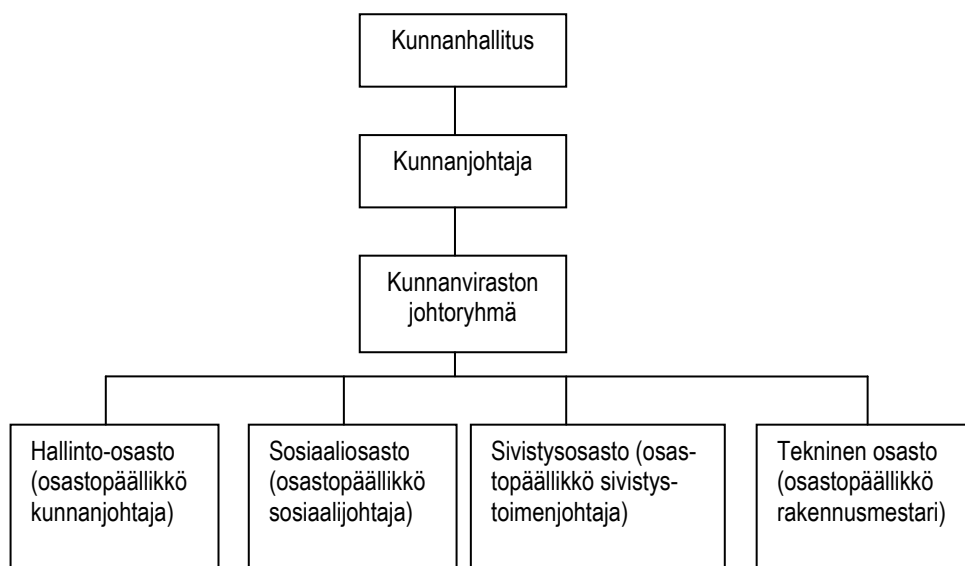
Palkitsemisen kehittäminen on haastavaa. Palkitsemisen tulee olla osa kunnan kokonaisuutta, jolloin muutokset kunnan muissa osa-alueissa aiheuttavat myös muutostarpeen palkitsemisessa. Olennaista palkitsemisen kehittämisessä on, että eri henkilöstöryhmien tarpeita kuunnellaan ja kunnioitetaan, toimitaan johdonmukaisesti, kehittäminen on avointa ja tiedonkulusta huolehditaan sekä palkkausjärjestelmän toimivuutta arvioidaan säännöllisesti.

Kunnan oikeudenmukaisen palkkausjärjestelmän toimivuuden kannalta henkilöstöjohtaminen on tärkeää. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on ohjata ja tukea henkilöstöä tavoitteelliseen työskentelyyn. Jotta palkkausjärjestelmä koetaan toimivaksi, tulisi tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmään kiinnittää erityistä huomiota. Hyvä henkilöstötyö tarkoittaa huolehtimista henkilöstön jaksamisesta, sitoutumisesta ja osaamisesta. Hyvä henkilöstöjohtaminen on kaikkien johtajien ja esimiesten tehtävä.

2.1 Muonion kunnan esittely

KT Kuntatyönantajat tilastojen mukaan Suomessa on 320 kuntaa ja 136 kuntayhtymää. Kuntalalla työskentelee tällä hetkellä 441000 palkansaajaa. Kuntatyöpaikkojen vahvuuksia ovat työpaikkojen pysyvyys ja monet työhyvinvointiin liittyvät tekijät, kuten hyvä työviihtyvyys ja työilmapiiri. Vakinaisen henkilöstön vaihtuvuus on pientä. Kunnallisen virka- ja työehtosopimukset takaavat tasa-arvoiset ja oikeudenmukaiset palvelusuhteen ehdot.

Muonion kunta on yksi Lapin 21 kunnasta ja sijaitsee Tunturi-Lapissa, Käsivarren kainalossa. Julkishallinnon organisaationa Muonion kunta tuottaa palveluita asukkailleen eli kuntalaisille. Kunnan palvelut tuotetaan ammattitaitoisella ja osaavalla henkilöstöllä. Muonion kunta on pinta-alaltaan 2038 km² ja asukkaita on vajaat 2400. Muonion kunnassa on lähes 150 työntekijää, joista 120 on vakituisia. Talousarvion toimintakatteesta lähes puolet on henkilöstökuluja.



KUVIO 1. Muonion kunnan organisaatiokaavio

Muonion kunnan toiminta jakaantuu neljään osastoon, joita johtavat osastopäälliköt. Toiminta jakaantuu pitkälti myös tulosyksiköihin, joille on hajautettu itsenäistä päätösvaltaa ja määritelty tulosvastuut ja vastuuhenkilöt. Muonion kunnan hallinto-organisaatio on kuitenkin melko ohut.

Työskentelen Muonion kunnan palveluksessa yleishallinnossa toimistosihteerin tehtävissä. Vastualueenani on palkanlaskenta ja siihen liittyvät muut henkilöstöhallinnon tehtävät. Henkilöstöjohtajan tehtäviä hoitaa kunnanjohtaja.

2.2 Muonion kunnan johtamiskulttuuri

Muonion kunnan hallinto- ja johtamistavassa korostuu kunnanhallitustyöskentely, joka puolestaan luo edellytykset hyvälle kuntajohtamiselle. Julkisella sektorilla puhutaan hyvästä hallinto- ja johtamistavasta, millä tarkoitetaan myös toimintatapojen ja -rakenteiden laatua, tehokkuutta, läpinäkyvyyttä ja tilivelvollisuutta. Poliittinen johtajuus ja ammatillinen johtajuus ovat selvästi toisistaan erillään. Poliittinen johtajuus määrittelee sen ”mitä tehdään” ja ammatillinen johtajuus sen ”miten tehdään”. Pienen kunnan osalta tämä ideaalimalli ei kuitenkaan aina toteudu, koska poliittinen johto haluaisi myös vaikuttaa siihen ”miten tehdään”. Yhteisessä kuntastrategiassa määritellään puolestaan se ”miksi tehdään”.

Muonion kunnassa on voimassa Muonion kunnan kuntastrategia 2007–2015. Kuntastrategian tarkoituksena on etsiä yhteinen näkemys kunnan asukkaiden hyvinvoinnin lisäämiseksi, elinkeinon kehittämiseksi sekä vetovoiman parantamiseksi ympäristön arvoja kunnioittaen ja voimavaroja säästäten. Kuntastrategia tulee näkyä jokapäiväisessä toiminnassa. Muonion kunnan henkilöstöstrategia on erikseen laadittu ja hyväksytty strategia-asiakirja, jota noudatetaan osana kuntastrategiaa. (Muonion kunta 2007.) Kunnan strategiat näyttävät suunnan kohti tulevaa kehitystä. Strategian tarkoitus on parantaa kunnan toiminnan ja päätöksenteon johdonmukaisuutta.

Muonion kunnan kuntastrategiassa toiminta-ajatus on määritelty seuraavasti:

”Kunnan tarkoituksena on Tunturi-Lapin seutukunnan keskeisenä ja elinkeinorakenteeltaan monipuolisena kuntana tarjota asukkailleen mahdollisuudet turvalliseen elämään järjestämällä kilpailukykyiset peruspalvelut viihtyisässä ja kuntakuvultaan hyvämaineisessa elinympäristössä.”

Jotta kunnan kuntastrategiaan kirjattu toiminta-ajatus toteutuisi, henkilöstöressurssien rooli on merkittävä ja siksi henkilöstöressurssien johtamiseen tulisikin kiinnittää erityistä huomiota. Palveluja tuottavana organisaationa kunnan henkilöstö on avainasemassa. Henkilöstön motivointiin, palkitsemiseen ja työhyvinvointiin kannattaa satsata, jotta työtä halutaan tehdä siitäkin huolimatta, että kuntakenttään on tulossa suuria muutoksia lähitulevaisuudessa.

Muonion kunnan johtamisen visio: *”Kunta olemme me.”* Kaiken toiminnan lähtökohtana on avoin, arvostava, keskusteleva, ohjaava ja kannustava johtamiskulttuuri, jossa jokaisen tulee olla oma toiminen ja tunnistaa vastuunsa. Kunnan johtamisen keskeisiä asiakirjoja ovat kuntastrategian

ohella ajantasainen hallintosääntö, taloussuunnitelma sekä sen sisältämät tavoitteet ja henkilöstöstrategia. (Muonion kunta 2007.)

Muonion kunnan henkilöstöstrategia auttaa luomaan johtamiskulttuurin, jonka mottona on siis ”kunta olemme me”-sanonta. Henkilöstön merkitys Muonion kunnan palvelutuotannon keskeisenä voimavarana on huomioitava. Suurin osa kunnallista palvelutoimintaa on yksilöllistä palvelua ihmiseltä ihmiselle. Työntekijät ovat Muonion kunnalle tärkeitä, koska henkilöstön monipuolisella osaamisella saavutetaan kilpailuetuja ja jokaisen työpanos on tärkeä. Hyvä henkilöstöjohtaminen antaa työntekijöille edellytykset tulokselliseen työskentelyyn. Muonion kuntaa johdetaan avoimen ilmapiirin vallitessa, työskentelyilmapiiri on kiireestä huolimatta hyvä ja kaikilla on halu kehittää kuntaa. Luottamushenkilö- ja viranhaltijaorganisaatioiden toiminta on vastuuntuntoista ja kaiken toiminnan lähtökohtana ovat valtuuston asettamat tavoitteet ja tulosalueiden määrärahat. (Muonion kunta 2007.)

Muonion kunnan henkilöstöstrategiassa mainitaan tavoitteena pitää henkilöstö osaavana, aktiivisesti itseään, työtään ja työyhteisöään kehittävänä. Henkilöstöllä on korkea työmotivaatio ja se on toiminnallaan sitoutunut kunnan tavoitteiden saavuttamiseen. Henkilöstö tuottaa palvelut joustavasti ja tehokkaasti. Strategisella johtamisella Muonion kunta pystyy tasapainottamaan määrälliseen ja laadulliseen tuloksellisuuteen liittyvät vaateet sekä käyttämään henkilöstövoimavarojen kehittämisen ja oppimisen tuomat hyödyt.

Strategisessa johtamisessa tärkeitä työkaluja ovat tasa-arvoiset, työyhteisökohtaiset ja yksilölliset ratkaisut, työn vaativuuden arviointiin perustuva yksilöllinen palkka, paikalliseen sopimukseen perustuvat työaikajoustot, kehityskeskustelut sekä tiimityöskentely. Riittävän tasavertaiseksi koettu neuvotteluasetelma antaa kaikkein myönteisimmät kokemukset. Paikallinen sopiminen ei kuitenkaan ole itseisarvo, vaan se pohjautuu tarpeeseen eikä sopimuspakkoa ole. (Parjanne 2003, 6.)

Jottei henkilöstöstrategia olisi vain unohdettu asiakirja, tulisi sen viestittää koko kuntaorganisaatiolle niitä toimintatapoja, joilla henkilöstötyötä kunnassa toteutetaan. Henkilöstöstrategiassa määritellään henkilöstöä koskevat määrälliset ja rakenteelliset sekä osaamiseen ja työhyvinvointiin liittyvät tavoitteet. Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä, tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmä ja tehtävien suoriutumisen arviointijärjestelmä tulisi olla osa kunnan hyvää henkilöstöstrategiaa.

2.3 Kehittämistehtävän lähtökohdat ja tavoitteet

80-luvun alussa kunnalliset palkat määräytyivät Y-palkkataulukoiden (opettajilla C-palkkataulukko) mukaan. 2000-luvulle siirryttäessä palkkausjärjestelmässä tapahtui suuri muutos. Kunnat saivat itse harkintansa mukaan määritellä henkilökuntansa palkkaustason.

KVTES:n palkkausmääräykset uudistettiin vuoden 2001 alusta lähtien ja tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmä tuli sopimusmääräyksiin mukaan. Merkittävin muutos koski tehtäväkohtaista palkkaa, jonka soveltamisohjeisiin otettiin tehtävien vaativuuden arvioinnissa käytetyt yleiset vaativuustekijät. Tehtävän vaativuuden arvioinnin tavoitteiksi on mainittu muun muassa edistää kuntien toiminnan tuloksellisuutta, motivoida henkilöstöä hyviin työsuorituksiin ja pitää kunta-alan palkat kilpailukykyisinä. Tähän pyritään oikeudenmukaisella palkalla, jonka perusteena on työn vaativuus, työkokemus ja henkilökohtaiset tulokset sekä työyksikön tuloksellisuus. Kunnille tuli tehtäväksi suorittaa henkilöstön tehtävien vaativuuden arviointi, josta tuli siis palkkauksen edellytys. Vuonna 2004 KVTES:n sopimusmääräyksiin tuli mukaan henkilökohtainen lisä, joka perustuu pääsääntöisesti ammatinhallintaan ja työssä suoriutumiseen. Sopimusmääräysten mukaista henkilökohtaista lisää Muonion kunnassa ei ole otettu käyttöön.

Muonion kunnassa käytettiin arviointijärjestelmänä analyttistä arviointia. Jokaisen palkansaajan tuli laatia oma tehtäväkuvaus ja täyttää ns. pisteytyslomake, jossa arviointiperusteet oli pisteytetty. Tämän jälkeen työntekijä keskusteli työnantajan edustajan sekä palkka-asiamiehen kanssa ja yhdessä arvioiden päädyttiin tiettyihin pisteisiin, joiden perusteella tehtäväkohtainen palkka määräytyi. Myöhemmin kävikin ilmi, että tarkoitus oli pisteyttää henkilön tehtävä yleisellä tasolla, eikä työntekijää itseään omassa tehtävässään. Tarkoituksena oli myös jatkaa palkkausjärjestelmän kehittämistä henkilökohtaiselle tasolle. Tämä ristiriitaisuus hiertää edelleen tehtäväkohtaisten palkkojen määrittelyssä sekä tehtäväkuvausten muuttamisessa euroiksi.

Muonion kunnanhallitus päätti vuoden 2009 lopussa, että tehtävien vaativuuden arviointi hoidetaan ajan tasalle vuoden 2010 loppuun mennessä. Yhteistoimintaelin päätti, että henkilökohtaisten lisien myöntämisperusteet ja maksuperusteet käsitellään vuoden 2010 aikana. Tehtävien pisteytyksen uudelleentarkastelussa otettiin huomioon tehtävien vaativuustaso ja samanvertaisuus. Kunnanhallitus esitti neuvottelujen käynnistämistä palkkausjärjestelmän ajantasaistamisesta. (Muonion kunta 2011.)

Muonion kunnanhallituksen nimeämä työryhmä linjasi tehtävien vaativuuden arvioinnin perusteiden luomiseksi jatkettavaa työtä laatimalla hinnoittelutunnuksittain yleistävänkuvaukset ja tarkastelemalla tehtävien vaativuustekijöitä suhteessa yleistävänkuvauksiin. Työryhmä esitti kunnanhallitukselle, että se hyväksyy tehtävien vaativuuden arvioinnin perusteet ja arviointijärjestelmän. Arviointijärjestelmän toimivuutta tarkastellaan säännöllisesti. Aikaisemmin käytössä olleesta pisteytyksestä luovutaan ja Muonion kunnassa päätettiin siirtyä Kunnallisen työmarkkinalaitoksen suositteluun tehtävien vaativuuden kokonaisarviointiin. Työsuorituksen arviointi ja henkilökohtaisen palkitsemisen sekä mahdollisen tulospalkkion perusteet ovat edelleen määrittelemättä. (Muonion kunta 2012.)

Kevään 2013 aikana kunnanhallitus on palannut palkkausjärjestelmän toimivuuteen. Palkka-asiamies on esittänyt muutamia tarkistuksia ja korjauksia. Samalla hän toteaa, että kaikkiaan tehtävien vaativuus tulisi kartoittaa siten, että eri vaativuustekijöille määritellään euromääräiset korvaukset ja että yksittäisiä tehtäväkohtaisia palkkamääräyksiä tulisi välttää. Kunnanhallitus on päättänyt, että esitetyt epäkohdat ja virheet korjataan. (Muonion kunta 2013.)

Kehittämistehtävässani tuon esille henkilöstöpolitiikan ja henkilöstöjohtamisen merkityksen tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmän kehittämisessä. Kun kunnan henkilöstöstrategia ja henkilöstöjohtaminen ovat kunnossa, osaamisen johtaminen sekä suoriutumisen johtaminen onnistuu kaikkia tyydyttävällä tavalla. Palkkaus sekä palkitseminen motivoivat ja kannustavat henkilöstöä hyvin työsuorituksiin. Motivoituneena henkilöstö on innostunut tekemään työtä, työmotivaatio on huipussaan ja heillä on halu kehittää osaamistaan. Tehtävien vaativuustekijöiden määrittelemiseen tulee käyttää aikaa ja se tulee tehdä perusteellisesti. Arviointiprosessi ei ole koskaan valmis, vaan kehittämistä tulee tehdä jatkuvasti. Muutokset kunnassa johtavat siihen, että tehtäväkuvaukset tulee saattaa määrätietoisesti ajantasalle, tukeutuen vuosittaisiin kehityskeskusteluihin. Tehtäväkohtainen palkka tulee olla vaativuuden mukainen sekä tuloksellisuuden ja suoriutumisen arviointi tulee ottaa käyttöön, joiden perusteella henkilökohtainen lisä voidaan maksaa.

Kehittämistehtäväni tavoitteena on löytää Muonion kunnalle tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmään vaikuttavia kehittämisohdotuksia. Henkilöstön tietoon tulisi saattaa Muonion kunnan palkkausjärjestelmän periaatteet, mikä sisältää tehtävien vaativuuden arvioinnin lisäksi henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnin. KVTES:n mukainen varsinainen palkka sisältäisi sekä tehtäväkohtaisen palkanosan sekä henkilökohtaisen palkanosan.

3 KUNNAN HENKILÖSTÖPOLITIikka

Kunnan ylimpänä työnantajaedustajana toimii kunnanhallitus, joka vastaa henkilöstöpoliittisista peruslinjauksista. Henkilöstöpolitiikan toteuttaminen edellyttää työnantajan ja koko henkilöstön aktiivista työskentelyä avoimen, asiallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin aikaan saamiseksi ja säilyttämiseksi työpaikoilla. (Kivijärven kunta 2010, hakupäivä 16.2.2013.)

1950- ja 1960-luvuilla henkilöstökysymykset olivat yrityksissä sosiaaliasioita tai henkilöstön hakemista ja palkkaamista töihin. Vasta 1970-luvulla alettiin puhua henkilöstöhallinnosta, henkilöstöjohtamisesta ja henkilöstöpolitiikasta. 1980-luvulla koettiin henkilöstöjohtamisen läpimurto ja siitä lähtien ruvettiin puhumaan strategisesta henkilöstöjohtamisesta. Strategian lähtökohdaksi tuli henkilöstö ja sen osaaminen. Lähiesimiesten merkitys korostui, koska strategisen henkilöstöjohtamisen ytimenä on rekrytointi, varsinainen toiminta työpaikoilla ja sen arviointi. (Helsilä 2009a, 14–15.) Hyvä työnantajamaine on keskeinen tekijä, kun kuntiin houkutellaan osaavaa työvoimaa ja sitoutetaan henkilöstöä. Työnantajamaine syntyy teoista, mihin voidaan henkilöstöpolitiikalla vaikuttaa.

Kuntatyönantajat -lehden (2009/1) artikkelissa neuvottelupäällikkö Sari Ojanen toteaa, että kunnat ovat useasti paikkakuntansa suurimpia työnantajia. Kun henkilöstöpolitiikka on hyvää, se tukee henkilöstön sitoutumista ja hyvinvointia sekä arvostaa osaamisen kehittymistä. Työnantajan on kohdeltava henkilöstöään tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti niin hyvässä kuin pahassa. Kuntatyönantajan työskentely näkyy johdonmukaisena, silloin kun asetetut linjaukset ja tavoitteet näyttäytyvät käytännön esimiestyössä kaikissa tilanteissa. Johtamisen johdonmukaisuudella rakennetaan myös henkilöstön luottamusta. Hyvällä henkilöstöpolitiikalla voidaan tukea johtamista ja edistää strategisten tavoitteiden saavuttamista.

3.1 Henkilöstöstrategia

Kunta-ala on työvoimavaltainen palveluala, jossa ihmisten johtaminen on keskeinen menestystekijä. Strategista henkilöjohtamista toteuttavat kunnissa ensi sijassa päättäjät, ylin johto ja esimiehet. Henkilöstöstrategia viestittää koko organisaatiolle yhtäläistä sanomaa henkilöstöasioiden johdonmukaisesta hoitamisesta. Henkilöstöstrategiassa määritellään henkilöstöä koskevat määrälliset ja rakenteelliset sekä osaamiseen ja työhyvinvointiin liittyvät tavoitteet. (Leivo 2010, 5.)

Kunnissa henkilöstöstrategia toteutetaan käytännössä henkilöstöpolitiikan ja henkilöstötyön avulla. Henkilöstöstrategia laaditaan yhdessä henkilöstön kanssa. Kun se toteutetaan hyvin, on se joskin arvokas prosessi ja lisää henkilöstön sitoutumista. Myös poliittiset päättäjät sitoutuvat henkilöstöasioihin osallistumalla strategiatyöhön. Henkilöstöstrategia viestittää koko organisaatiolle yhtenäisyyttä henkilöstöasioiden hoidossa sekä toimintatapoja siitä, miten henkilöstötyötä kunnassa toteutetaan. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2001a, hakupäivä 1.2.2013.) Muonion kunnassa henkilöstöstrategialla tarkoitetaan kunnan muodostamaa kokonaisvaltaista käsitystä siitä, miten henkilöstöön liittyviä näkökohtia tulee johtaa kunnan toiminnan ja henkilöstön hyvinvoinnin yhtäaikaiseksi vahvistamiseksi.

Suomen Kuntaliiton entisen toimitusjohtaja Risto Parjanteen mukaan Yhdysvalloissa 1980-luvun alussa kehitetyn henkilöstöjohtamisen malli rakentui ihmisten henkisten voimavarojen täysimääräiselle hyödyntämiselle. Mallia voidaan hyödyntää ja soveltaa myös julkisella sektorilla, jonka erityispiirteet otetaan huomioon. (2003, 4.)

Parjanne määrittelee, että henkilöstrategian avainalueita ovat:

- *johtamisen kehittäminen*
- *henkilöstön pysyvyys*
- *uuden henkilöstön rekrytointi*
- *henkilöstön osaaminen ja ammattitaito*
- *kannustava, oikeudenmukainen ja motivoiva palkka ja palkitseminen*
- *henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen*
- *monikulttuurisuuden ja moninaisuuden tukeminen*
- *johtamis- ja arviointijärjestelmien kehittäminen*
- *yhteistoiminta.* (2003, 4.)

Henkilöstövoimavarojen tasapainoa etsittäessä työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan linjaukset, työelämän kehittäminen sekä henkilöstöammattilaisten omat voimavarat ovat puntarissa. Henkilöstö- ja talousjohdolta odotetaan ratkaisuja henkilöstön ja talouden sekä henkilöstövoimavarojen ja strategisten suunnitelmien yhteensovittamiseksi. Jos kunnan poliittiset päättäjät eivät sitoudu henkilöstöstrategiatyöhön, katkeaa yhteys palvelujen tuottamisen realiteettien ja henkilöstön välillä. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009, 1.) Henkilöstrategian lähtökohtana on suunnata katse tulevaisuuteen. Hyvällä henkilöstöpolitiikalla tuetaan johtamista ja edistetään strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Salojärven mukaan henkilöstöstrategia jakaantuu neljään ulottuvuuteen. Ensimmäinen ulottuvuus on resursointi, eli millaisella kokoonpanolla henkilöstöasioita hoidetaan. Etsitään vastaukset sii-

hen, mitkä ovat johdon ja esimiesten roolit ja tehtävät henkilöstöjohtamisessa sekä minkälaisen kumppanuuksien tai verkostojen avulla toteutetaan henkilöstöjohtamista. Toinen ulottuvuus on henkilöstöjohtamisen prosessit. Henkilöstöjohtamisen perusprosessit tulee olla organisaation lakien ja sääntöjen edellyttämällä tavalla hoidetut sekä noudattaa hyvää henkilöstöhallintotapaa. Kilpailijoista erottuvat henkilöstöjohtamisen mallit luovat myönteistä imagoa ja edistävät työpaikan houkuttavuutta. Kolmannen ulottuvuuden muodostavat arvot ja eettisyys. Henkilöstöjohtamisen vastuullisuuteen liittyvät organisaation yleiset ja yhteiset arvot. Kuten esim. työturvallisuus, työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen. Neljäs ulottuvuus käsittää ne seurannan ja arvioinnin mittarit sekä menettelyt, joiden avulla voidaan seurata sekä arvioida henkilöstöjohtamisen tavoitteiden saavuttamista ja tuloksellisuutta niin taloudellisesti kuin organisaation muista näkökulmista. (2009a, 30–32.)

3.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen juuret ylettyvät 1800-luvun loppuun, kun teollistumisen seurauksena tuli tarve kiinnittää huomiota työntekijöiden tarpeisiin ja työoloihin. Toimivassa henkilöstöjohtamisessa yksi tärkeimmistä tekijöistä on se, että henkilöstöjohtajilla ja henkilöstöasiantuntijoilla on yhteiset tavoitteet sekä käsitykset siitä, mikä organisaatiolle on tärkeintä. Henkilöstöjohtaminen lähtee sellaisista tavoitteista, kuten organisaation toimivuus, uudistuminen, osaamisen kehitys ja työntekijöiden jaksaminen. Organisaation toimivuuden kannalta henkilöstöjohtaminen on tärkeä. Se korostuu etenkin sellaisissa organisaatioissa, joissa tuotettava hyöty perustuu työntekijöiden ammattitaitoon. (Henkilöstöjohtaminen.org 2012, hakupäivä 18.4.2012.)

Riitta Viitalan mukaan henkilöstöjohtamisen alueen toimijoille ja kehittäjille on hyödyksi tietää, millaista polkua tämän hetkisiin henkilöstöjohtamisen käytäntöihin on kuljettu. Länsimainen henkilöstöjohtamisajattelu liittyy moneen muutokseen ja kehitykseen. Ihmiskäsitys on muuttunut. Aikaisemmin ihmistä pidettiin laiskana, joka vältti vastuuta ja jota motivoitiin rahalla ja ruuskalla. Nykyisin ihminen nähdään oppimishaluisena, joka motivoituu sisäisilläkin palkkioilla. Oppimiskäsitys on muuttunut, oppiminen oli valmiin tiedon siirtämistä toisille. Nykyään oppiminen on prosessi, jossa jatkuvasti muokataan omia ajatuksia. (2003, 20.) Tärkeä osa ammattitaitoa on elinikäinen oppimisen taidot. Ne ovat valmiuksia, joita jatkuva oppiminen, tulevaisuuden ja uusien tilanteiden haltuunotto sekä työelämän muuttuvat olosuhteet edellyttävät. Työntekijän tulee selviytyä erilaisissa tilanteissa.

Viitala tiivistää Minzbergin teorian siten, että johtajan tehtävä organisaatiossa on johtaa ihmisiä, johtaa asioita ja olla keulakuvana. Nykyään johdon tehtäviin liitetään keskeisesti suunnannäyttäjän tehtävät. (2003, 72.) Johtamisessa tulee ottaa huomioon pyrkimys työntekijän laaja-alaisen osaamisen kehittämiseen, johon sisältyy tekemisen ohella oman työn suunnittelua ja itseohjausta.

Pauli Juutin mukaan johtaminen on päämäärähakuista toimintaa, jonka avulla pyritään saamaan aikaan tiettyjä tuloksia ihmisten kanssa. Se on tavoitteellista yhteistoimintaa, siksi johtaminen nivookin yhteen asiat ja ihmiset. Johtamistutkimusten mukaan ihmisillä on melko yhtenäinen kuva siitä, minkälaista johtamista he toivovat. Toisaalta heillä on myös käsitys siitä, millaista on huono johtaminen. Saavuttaakseen tavoitteet esimiehen on kyettävä saamaan kunkin ihmisen parhaat puolet esille työskentelyssä niin, etteivät heidän heikot puolet pääse haittaamaan toimintaa. (2009, 105–106.)

Henkilöjohtamisen vaikein alue onkin henkilöiden valinta, erityisesti oikeiden henkilöiden ohjaaminen heille sopiviin tehtäviin. Haastavia alueita ovat myös henkilöiden motivoiminen, saavutusten tunnistaminen, ja niistä palkitseminen sekä miten saadaan henkilöt oppimaan jatkuvasti. Kaikki nämä edellyttävät tavoitteellisuutta. Oma erityisalueena on lisäksi noussut työhyvinvointi ja sen edistäminen. (Helsilä 2009a, 16–17.)

Henkilöjohtamisen trendit 2007 -tutkimusraportin mukaan henkilöjohtamisen strategisuuden kehittäminen on ollut viime vuosien keskeinen kehittämishaaste. Strategiaa tukevien henkilöstösuunnitelmien tekeminen on henkilöstötyön keskeisiä kehittämisalueita. Tutkimus osoitti, että kolme keskeisintä henkilöstötyön kehittämisaluetta on strategiaa tukevien henkilöstösuunnitelmien tekeminen, muutosjohtaminen ja osaamisen johtaminen. Tutkimus kertoi myös sen, että suomalainen henkilöstöjohtaminen on hyvällä matkalla kohti vahvempaa strategisuutta. (Järvinen & Salojärvi 2007, 3–4, hakupäivä 5.2.2013.) Henkilöstöjohtaminen merkitsee huolenpitoa kunnan henkilöstöstä, osastojen osaamisesta, sitoutumisesta sekä jaksamisesta. Henkilöstöjohtaminen on kaikkien johtajien ja esimiesten tehtävä.

Kunnallinen työmarkkinalaitos kannustaa kuntia ottamaan käyttöön strategisen henkilöstöjohtamisen. Sen avulla parannetaan toiminnan tuloksellisuutta sekä palvelujen että työelämän laatua. Henkilöstöpolitiikka tulee suunnata tulevien haasteiden ennakointiin. Ohjeita ja toimintatapoja kannattaa muuttaa joustavammiksi, jotta ne eivät estä palvelujen tuottamista. Henkilöstötilinpäätökset ja henkilöstöraportit ovat tärkeitä henkilöstöstrategian seurannan välineitä. Henkilöstövoii-

mavarojen arviointi kuuluu olennaisena osana kunnan tuloksellisuuden arviointia. (2001a, hakupäivä 1.2.2013.)

Risto Parjanne luettelee tekijöitä, joita voidaan pitää kunta-alallakin strategisen henkilöstöjohtamisen lähtökohtana. Kun sanotaan, että henkilöstö on kunnan tärkein voimavara, ei ihmisiä pidä nähdä pelkästään kustannustekijöinä vaan tärkeimpinä palveluiden tuottajina. Ihmisten monipuolisella osallistumisella saavutetaan kilpailuetuja, sillä jokaisen työpanos on tärkeä. Henkilöstöjohtamisella edistetään kunnan strategioiden toteutumista. Hyvä henkilöstöjohtaminen antaa ihmiselle edellytyksiä tulokselliseen työskentelyyn, henkiseen kasvuun ja laaja-alaiseen oppimiseen. Olennaisinta kunnan strategisessa toiminnassa on huolenpito työnantajan ja henkilöstön yhteistoiminnan toimivuudesta. (2003, 5.)

3.3 Kunnan palkkausjärjestelmä

Suomessa on tutkittu viime vuosina melko paljon palkitsemisjärjestelmien toimivuutta työpaikoilla haastatteleamalla henkilöstöä, johtoa ja luottamushenkilöitä sekä kehittämällä palkitsemista heidän kanssaan. Tulos on se, että on suositeltavaa kuunnella henkilöstöä sekä ottaa huomioon heidän kokemuksiaan ja näkemyksiään. Palkitsemisen ammattilainen ylläpitää ja kehittää palkitsemisen kokonaisuuksia sekä palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien toimivuutta ylimmän johdon tukena. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että Suomessa tarvittaisiin ammattimaisempaa otetta palkkaus- ja palkitsemisasioiden hoitoon, jotta palkitsemisen mahdollisuudet saataisiin hyödynnettyä täysimääräisesti. (Hakonen 2009, 218.)

Uusiin palkkausjärjestelmiin kuuluvaa tehtävien vaativuuden arviointia on pidetty yhtenä keskeisenä keinona määrittää samanarvoinen työ, josta esimerkiksi EU:n samapalkkaisuusdirektiivi ja Suomen tasa-arvolaki velvoittavat maksamaan samaa palkkaa. Palkka ei tule määräytyä suoraan nimikkeen perusteella vaan jokaisen tehtävän sisältö ja vaativuus tulisi arvioida huolellisesti. Työn vaativuuden arvioinnilla pyritään vaikuttamaan muun muassa naisten ja miesten välisiin palkkaeroihin. (Jämsén 2008, hakupäivä 6.5.2013.)

Tasa-arvoisen palkkauksen lisäksi arviointeihin perustuvien palkkausjärjestelmien tavoitteina on kannustavuus ja oikeudenmukaisuus. Kannustavuus liitetään usein työsuorituksen arviointiin perustuvaan palkanosaan, jonka avulla pyritään palkitsemaan henkilöstöä hyvistä työsuorituksista. Samaa palkkaa ei siis makseta automaattisesti saman tehtävän hoidosta, vaan henkilöstön työsuoritus vaikuttaa palkan suuruuteen. Kannustavuusvaikutusta voidaan ottaa huomioon myös

tehtävien vaativuuden arviointiin liittyen, koska tehtävien muuttuessa vaativimmiksi arviointia tulisi voida tarkistaa ja tehtävän vaativuustasoa nostaa. (Jämsén 2008, hakupäivä 6.5.2013.)

Kunta-alalla käynnistyi syksyllä 2001 palkkauudistus, joka koski kunnallisen yleisen virka- ja työsopimuksen piirissä työskenteleviä viranhaltijoita ja työntekijöitä. Uudistuksen tavoitteena oli edistää kuntien toiminnan tuloksellisuutta, motivoida henkilöstöä hyviin työsuorituksiin ja pitää kunta-alan palkat kilpailukykyisinä. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2001b, 1, hakupäivä 15.5.2012.)

Palkkausmääräysten merkittävin muutos koski tehtäväkohtaista palkkaa, jonka soveltamisohjeisiin otettiin tehtävien vaativuuden arvioinnissa käytetyt yleiset vaativuustekijät. Myös henkilökoh-
taisen työsuorituksen arviointia koskevat ohjeet uusittiin. Tarkoituksena oli saada työsuorituksen arviointiin perustuva henkilökohtainen lisä yleisempään käyttöön. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2001b, 2, hakupäivä 15.5.2012.)

Kunnallista palkkausjärjestelmää on vuosien ajan kehitetty kannustavaksi ja motivoimaan henki-
löstöä hyviin työsuorituksiin. Viime vuosina palkkausjärjestelmää on myös kehitetty siihen suun-
taan, että se antaa entistä enemmän harkintaa paikalliselle tasolle kuntaan. (Ojanen 2009, haku-
päivä 7.2.2013.) Henkilöstö kokee saavansa palkkansa välityksellä palautetta työssä suoriutumi-
sestaan ja siksi pitää palkkausjärjestelmää merkityksellisenä.

3.3.1 Tuloksellinen toiminta

Vuosituhanne vaihteen jälkeen parannettiin tuloksellisuutta ja työelämän laatua määrätietoisesti kaikilla toimialoilla. Esimiestuki työssä lisääntyi ja työsuhteen varmuus lamavuosien jälkeen koettiin hyväksi. Työntekijöiden kokemus vahvistui kykyjen ja osaamisen käyttömahdollisuuksista työssä. Tutkimusten mukaan työ kunta-alalla koettiin kuitenkin henkisesti raskaaksi. Työskentelyä varjosti julkisen sektorin menojen leikkaaminen voimakkaasti ja henkilöstömäärien vähentäminen. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009, 6.)

Kunnan toiminnan tuloksellisuutta arvioidaan palvelujen vaikuttavuudella, riittävyydellä ja kohdentavuudella, palvelujen laadulla ja asiakastyytyväisyydellä, palvelujen tuottavuudella, taloudellisuudella ja palveluprosessien sujuvuudella sekä henkilöstön aikaansaannoskyvyllä. Tuloksellisuuden kehittämisen päämäärä kunnassa on palvelujen parantaminen vastaamaan paremmin palvelujen käyttäjien ja kuntalaisten tarpeita. Kunnan palveluissa tuloksellisuuden osa-alueita

ovat toiminnan vaikuttavuus, palvelun laatu, toiminnan sujuvuus, tuottavuus ja taloudellisuus sekä henkilöstön aikaansaannoskyky. (KT Kuntatyönantajat 2011a, hakupäivä 15.5.2012.)

Palkkauksella voidaan kannustaa työntekijää, kunhan työntekijä itse voi vaikuttaa työn tulokseen. Toisaalta hyvällä työtuloksella on vaikutusta palkkaukseen. Jatkuva arvostuksen tunteen puute heikentää työntekijän uskoa työnantajan oikeudenmukaisuuteen ja johtaa ajan mittaan työsuorituksen heikkenemiseen.

3.3.2 Kilpailukykyiset palkat

Kunta-alan palkkauudistuksen tavoitteena on motivoida henkilöstä hyviin työsuorituksiin, tukea toiminnan tuloksellisuutta ja pitää kunta-alan palkat kilpailukykyisinä. Joskus kuuluu puhuttavan, ettei kuntasektorilla ole varaa palkankorotuksiin. Julkisen sektorin työntekijöiden on oikeutettua perätä palkkojen kilpailukykyä. Työn vaativuus ja työmäärät ovat henkilöstömäärien leikkausten seurauksena lisääntyneet koko julkisella sektorilla. Normaali kuvio on, että palkkoja tulee nostaa kun työmäärä tai työn vaativuus lisääntyvät. (Luukkainen 2010, hakupäivä 10.2.2013.)

Kuntien henkilöstöstä kolmasosa siirtyy eläkkeelle tällä vuosikymmenellä. Vaikka kuntien taloudelliset näkymät ovat heikot, kunnat joutuvat panostamaan palkkojen kilpailukykyyn turvatakseen pätevän henkilöstön saatavuuden. Kunta-alan yleinen palkkausjärjestelmä on joustava ja kannustava. Ongelmana on kannustavien palkkauselementtien, kuten henkilökohtaisten lisien ja tulospalkkioiden vähäinen käyttö.

Lähivuosina kunnat joutuvat työmarkkinoilla myös kilpailemaan työvoimasta. Kunnissa kehitetään aktiivisesti työelämän laatua ja palvelutuotannon tuloksellisuutta. Myös kunnallisten työpaikkojen houkuttelevuutta pyritään lisäämään ja parantamaan työnantajaimagolla. Kunnat joutuvat panostamaan palkkojen kilpailukykyyn turvatakseen pätevän henkilöstön saatavuus. Palkkausjärjestelmän uudistaminen tulee olemaan siinä keskeisessä roolissa.

3.3.3 Oikeudenmukaisuus

Suomalaisessa työyhteisössä oikeudenmukaisuus koetaan perusarvoksi, jonka laiminlyönti saati tahalliseksi koettu loukkaus, koskettaa ihmistä tunnetasolla. Vaikka työntekijä pystyisikin kätkeään työyhteisöltä epäoikeudenmukaisuuden tunteen kokemisen, kokemus heikentää vähitellen palkan kannattavuutta ja työntekijän työsuoritusta. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2001b, 5, hakupäivä 15.5.2012.)

Palkkapolitiikan kokeminen oikeudenmukaiseksi edellyttää myös, että työntekijän osoittama kehityskyky kuten uuden oppiminen, oivaltaminen, venyminen ja ponnistukset asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi on huomattu ja otettu huomioon palkkauksessa. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004, hakupäivä 15.5.2012.)

Oikeudenmukaisuuteen liittyviä haasteita on arviointeihin perustuvissa palkkausjärjestelmissä arviointeihin käytettävien kriteerien määrittely sekä esimiehen tekemien arviointien tasapuolisuus. Usein varsinkin palkkausjärjestelmän rakentamis- ja käyttöönottoaiheessa yleisiä pelkoja henkilöstön keskuudessa on, perustuvatko arvioinnit henkilön todelliseen työsuoritukseen vai ns. ”pärsäkertoimeen”. (Jämsén 2008, hakupäivä 6.5.2012.)

Oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä ja siihen liittyvät selkeät pelisäännöt luovat työntekijöille turvallisuuden tunnetta ja luottamusta oikeudenmukaiseen kohteluun. Oikeudenmukaiseksi koettu palkkausjärjestelmä on työpaikan ilmapiirille tärkeä. Huonoksi ja epäoikeudenmukaiseksi koettu palkka tuottaa työyhteisölle useita häiriötekijöitä, kuten esimerkiksi työn kehittäminen ei kiinnosta, ristiriitatilanteita, valituksia ja vaihtuvuutta. Motivaatiotekijänä oikeudenmukaisella palkkauksella on keskeinen merkitys. Palkkauspolitiikan pitäisi olla läpinäkyvää, jotta henkilöstö tietäisi mahdollisimman hyvin palkanmäärittelyn perusteet. Palkkaa määriteltäessä pitäisi aina huomioida sekä työn vaativuus ja henkilöstön osaaminen että työn merkitys organisaation menestymiselle. (Viitala 2003, 272–274.)

3.4 Palkkaus ja palkitseminen

Palkitsemisen kokonaisuus on johtamisen väline, joka kertoo, mitä henkilö saa vastineeksi ajastaan, innostuksestaan ja työpanoksestaan. Organisaatio määrittelee palkitsemisen kokonaisuuden itse eri henkilöstöryhmilleen. Pelkkä palkitsemisen kokonaisuuden hahmottelu ja esittely henkilöstölle eivät riitä, vaan kokonaisuus pitää ottaa käyttöön johtamisen välineenä. Tarvitaan hyvin toimivia palkitsemisjärjestelmiä. Niitä ovat esimerkiksi peruspalkkausjärjestelmä, johon kuuluu työn vaativuuden ja henkilöstön pätevyuden arviointi. (Hakonen 2009, 217–218.)

Palkitseminen nähdään usein ylentymisenä, tai rahallisena korvauksena, jonka tarkoituksena on kannustaa henkilöstöä kehittymään ja tavoittelemaan uusia haasteita. Palkitseminen on myös korvaus suoritetusta työstä. Henkilöstö on kuitenkin organisaatiossa töissä tuottaakseen ideoita, antaakseen työpanoksensa sekä osaamisensa organisaation käyttöön, tulee hänen saada vastineeksi riittävän taloudellisen ja henkisen palkkion. Palkitsemisen pitäisi myös tarjota yhteenkuu-

luvuuden tunnetta, ihmissuhteita sekä arvostetuksi tulemisen tunnetta. (Viitala 2007, 138–150.) Palkitsemisella toivotaan voitavan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen, kannustaa erinomaisiin työsuorituksiin ja ohjata mielenkiintoa haluttuun suuntaan.

Suoritetusta työstä maksetaan palkkaa, joka voi olla mitä tahansa vastiketta, jolla on arvoa, yleensä kuitenkin rahaa. Palkka voi olla aikapalkkaa, eli tunti- tai kuukausipalkkaa. Palkka voi myös perustua joko kokonaan tai osittain työn suoritukseen ja tulokseen. Palkka ja sen määräytyminen kirjataan työsopimukseen.

Viitalan mukaan palkitsemisen keinoja ovat:

- *palkka ja palkkiot*
- *muut etuudet esim. puhelin, työsuhdeasunto, työsuhdeauto, terveystalvelut*
- *viestitetty kiitos ja arvostus*
- *luovuuden ja itsensä kehittämisen vapaus*
- *joustavuus, ja vapaus työaikojen, -paikan ja -tapojen suhteen*
- *lisähaasteet ja vastuut. (2003, 270.)*

Palkitseminen tarkoittaa toisille vain työehtosopimuksen ylittäviä palkitsemistapoja, kuten tulospalkkioita ja aloitepalkkioita. Parhaiten toimivia palkitsemistapoja on työsuhteen pysyvyys ja työaikojen järjestelymahdollisuus. Melko hyvin toimivana pidetään peruspalkkausjärjestelmää, mahdollisuuksia koulutukseen ja kehittymiseen työssä sekä henkilöstöetuja. (Hakonen 2009, 214.)

Palkitsemisen kehittäminen on haastavaa. Vastineeksi hyvästä työsuorituksesta toivotaan yleensä rahapalkkaa, tunnustusta esimieheltä tai palkallista vapaata. Tunne siitä, että työtä arvostetaan ja kokemus työn sopivasta haastavuudesta ovat tärkeitä. Olennaista siinä on se, että eri henkilöstöryhmien tarpeita kuunnellaan ja kunnioitetaan, toimitaan johdonmukaisesti, kehittäminen on avointa ja tiedonkulusta huolehditaan sekä palkkausjärjestelmän toimivuutta arvioidaan säännöllisesti. (Hakonen 2009, 216.)

4 MOTIVAATION VAIKUTUS TYÖELÄMÄSSÄ

Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä, henkilön muuttuva henkinen tila, joka määrää, millä vireydellä ja mihin suuntautuneena henkilö toimii. Motiivit ohjaavat henkilöä toimimaan tietyllä tavalla ja kohti tiettyjä päämääriä. Motivaatiolla puolestaan tarkoitetaan sitä tilaa, mikä motiiveilla saadaan aikaan. (Ruohotie & Honka 1999, 13.)

Työntekijöiden motivaatiota on pyritty jo pitkään selvittämään erilaisilla teorioilla. Kiinnostuksen kohteena ovat olleet ne asiat, jotka vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja miten työmotivaatiota pystyttäisiin parantamaan. Työntekijöiden motivaation taso heijastuu suoraan työsuoritukseen, koska motivaatio vaikuttaa niin työn tehokkuuteen kuin laatuunkin.

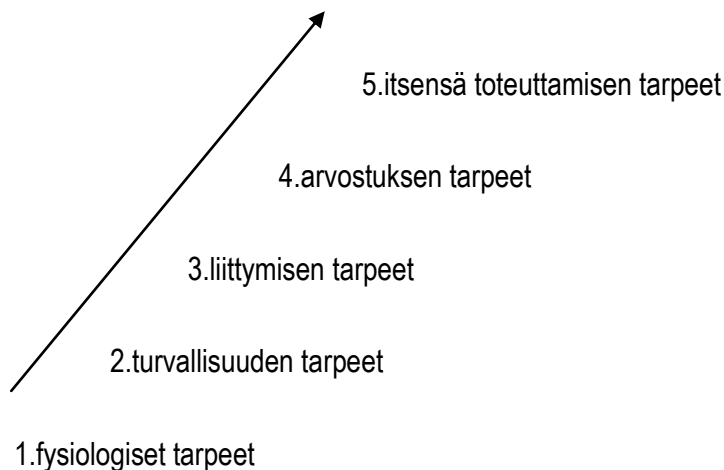
Yksilöllisistä eroista muun muassa työntekijän persoonallisuus vaikuttaa suoritustasoon tai ponnistuksen määrään. Persoonallisuustekijöissä huomioidaan kolme seikkaa: mielenkiinto, asenteet ja tarpeet. Mielenkiinnolla tarkoitetaan sitä, mihin työntekijä suuntaa tarkkaavaisuutensa. Työntekijän mielenkiinnosta riippuu, vaikuttaako ulkoinen ärsyke, kuten raha, hänen käyttäytymiseensä. Asenteet vaikuttavat myös siihen, miten työntekijä suoriutuu työstään. Työhön ja esimiehiinsä tyytymätön työntekijä saattaa olla haluton ponnistelemaan työnsä eteen. Tarpeilla tarkoitetaan ihmisen sisäistä epätasapainotilaa, jolloin ihminen alkaa toimia tietyllä tavalla saavuttaakseen taas sisäisen tasapainonsa. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22–24).

Erilaiset motivaatioteoriat pyrkivät selittämään minkä vuoksi ihmiset kokevat saman tilanteen eri tavoin ja miten nuo kokemukset vaikuttavat ihmisen toimintaan. Viitalan (2003, 155) mukaan kuitenkin kaikista motivaatioteorioista voidaan löytää kolme yhteistä tekijää, jotka motivoivat ihmisen toimintaa:

- *usko siihen, että tavoitteen saavuttaminen on mahdollista*
- *usko tavoitteen arvoon ja merkitykseen*
- *usko siihen, että ponnisteluista seuraa palkkio.*

Amerikkalainen sosiaalipsykologi Abraham Maslow'n mukaan motivaation virittää tyydyttämätön tarve. Tyydyttämättömät tarpeet lisäävät ihmisen rauhattomuutta ja tämä rauhattomuus saa ihmisen toimimaan. Viitalan (2003, 155.) mukaan Maslow'n teoria perustuu sille ajatukselle, että motivaation takana ovat ihmisen perustarpeet, jotka ovat hierarkkisesti järjestäytyneitä.

Nämä perustarpeet voidaan jakaa viiteen luokkaan ja ne etenevät portaittain seuraavasti:



Jos ihmisen kaikki tarpeet ovat tyydyttymättä, fysiologiset tarpeet hallitsevat ihmisen toimintaa. Fysiologiset tarpeet ovat välttämättömiä, kuten välitön ravinnon saanti ja lepo. Fysiologiset tarpeet ovat helppo tyydyttää, mutta ne toistuvat usein. Toisen tason tarpeita ovat turvallisuus. Turvallisuuden tarpeisiin kuuluvat ihmisen fyysiset ja henkiset suojat sekä vaaran välttäminen. Turvallisuutta synnyttävät mm. taloudellisen tilanteen varmistaminen ja työturvallisuus. Turvallisuuden tarve esiintyy esimerkiksi tarpeena pysytellä tutussa ympäristössä ja tarpeena omaksua jokin uskonto tai filosofia. Liittymisen tarpeita ovat mm. ihmisen tarve kuulua johonkin ryhmään tai yhteisöön. Työyhteisössä nämä ovat mm. tiimit, ryhmät ja esimies-alainen -suhde. Työpaikan sosiaalisilla suhteilla on katsottu olevan huomattava merkitys ihmisen motivaatiolle. Ihmissuhteet vaikuttavat motivaation lisäksi myös henkilön käyttäytymiseen. Arvostuksen tarve tarkoittaa sitä, että ihminen hyväksytään johonkin ryhmään, ja että hän haluaa myös erottua joukosta. Niiden avulla ihminen pyrkii saavuttamaan itselleen jonkinlaista valtaa, huomiota ja statusta. Arvostuksen tarpeeseen liittyy itsekunnioitus, itseluottamus ja tarve saada toisten ihmisten osoittamaa arvostusta ja luottamusta. Tällä tarveluokalla on erityinen merkitys työelämässä. Organisaation toiminnan tulisi perustua tasa-arvoisuuteen ja yksilöllisyyden kunnioittamiselle. Työyhteisössä arvostuksen tarpeita voidaan tyydyttää esim. palautekäytännöillä, palkitsemisella sekä kehityskeskusteluilla. Itsensä toteuttamisen tarpeella tarkoitetaan ihmisen pyrkimystä käyttää hyväksi omaa osaamistaan ja pyrkiä saavuttamaan asettamansa päämäärät. Itsensä toteuttamisen tarpeet vaihtelevat paljon eri yksilöiden välillä. (Juuti 2006, 46–47.)

Tarvehierarkia rakentuu ennemminkin koetuille tarpeille kuin käyttäytymiselle ja toiminnalle. Kun ihmisen tietty tarve tulee tyydytetyksi, menettää se tehonsa motivoivana tekijänä siihen saakka, kunnes tarve ilmenee uudelleen. Jokainen tarve esiintyy eri voimakkuudella ja vaihtelee tyydy-

tystason mukaan. Ihmisen fysiologiset tarpeet toistuvat usein, kun taas itsensä toteuttamisen tarve voi olla elinikäinen pyrkimys. (Peltonen & Ruohotie 1992, 54.)

Mikäli ihminen ei voi saavuttaa haluamiaan päämääriä, seuraa tästä turhautumista tai stressiä. Turhautuminen kohdistetaan yleensä joko turhautumisen aiheuttajaan, kuten esimieheen tai mahdollisesti kollegaan. Tyypillisesti turhautuminen purkautuu aggression sanoin ja teoin. (Juuti 2006, 39.)

Motiivit voivat olla myös keskenään ristiriidassa. Tällöin vahvempi motiivi pääsee voitolle. Usein myös tunteilla ja järjellä on vaikutuksensa. Ihmisen motivaatio vaihtelee eri aikoina ja eri tilanteissa. Tämä vaihtelu riippuu sisäisistä tarpeista, joita voidaan vahvistaa ulkoisilla kannusteilla. Joillekin ihmisille ulkoisilla kannusteilla ei ole kovin vahvaa painoarvoa, vaan motivaation lähde löytyy ihmisen omasta sisäisestä suoritustarpeesta. Esimerkiksi palkan merkitys henkilölle riippuu paljon hänen omasta arvomaailmastaan, taloudellisesta tilanteestaan ja elämänvaiheestaan. (Viitala 2003, 150–151.)

4.1 Henkilöstön motivointi

Huolehtiessaan yhteiskunnan tärkeiden palvelujen järjestämisestä, kunnat tarvitsevat ammattitaitoisen ja motivoituneen henkilöstön. Kunnan palkkausjärjestelmän tarkoituksena on olla motivoiva. Se perustuu työn vaativuuteen, henkilökohtaisen ammatinhallinnan ja pätevyyden huomiointiin ottamiseen sekä tulosten palkitsemiseen työssä menestymisestä. Palkkausjärjestelmä vaatii tuekseen työntekijöitä arvostavan esimiestyön, myönteisen ja avoimen työilmapiirin sekä toimivan organisaation oikein muotoiluine toineen.

Henkilöjohtamisessa on olennaista ymmärtää palkitsemiseen liittyviä näkökantoja sekä sitä, millainen vaikutus palkitsemisella on työyhteisöön ja ihmisiin. Motivoivaan palkkausjärjestelmään kuuluu, että työntekijä voi työtuloksiaan parantamalla vaikuttaa ansioihinsa. Henkilökohtaisten tulosten palkitseminen on keskeinen tekijä motivaation syntymisen kannalta. Tämän vuoksi on henkilökohtaisen ammatinhallinnan, pätevyyden ja tulosten perusteella maksettavan palkan eli henkilökohtaisen lisän suhteellista osuutta perusteltua kasvattaa selvästi. (Kunnallinen työmarkkinailaitos 2001b, 12, hakupäivä 15.5.2012.)

Henkilöstön palkitseminen on tärkeä osa taitavaa henkilöjohtamista. Palkitsemisen vaikutusta työmotivaatioon ei pidä koskaan aliarvioida. Palkitsemisen ei tarvitse olla materiaalista tai rahal-

lista kiitosta, vaan usein suullinen huomionosoitus ja julkinen kiitos ovat tehokkaampia tapoja lisäämään innostusta työyhteisössä.

4.2 Motivoiva ja kannustava palkkausjärjestelmä

Palkkaus on tärkeä kannustin. Se ohjaa työntekijän tapaa tehdä työtä ja halukkuutta kehittää omaa osaamistaan, työssä pysymistä ja työhön hakeutumista. Palkalla on kannustava vaikutus silloin, kun työntekijä kokee, että hänen työnsä vaativuus, hänen ammatinhallintansa, pätevyytensä ja työtulokset vaikuttavat palkkaan ja että ne on oikeudenmukaisesti otettu huomioon palkassa. (Leivo 2010, 10.)

KVTES:n palkkarakenteen lähtökohtana on, että myös palkkauksella voidaan kannustaa työntekijää, kunhan työntekijä itse voi vaikuttaa työn tulokseen. Toisaalta hyvällä työtuloksella on vaikutusta palkkaukseen. Palkka on merkittävä kannustin yksilön tavassa tehdä työtä ja halukkuudessa kehittää osaamistaan. Palkalla on kannustinvoimaa kuitenkin vain silloin, kun työntekijä kokee, että hänen työnsä vaativuus, ammatinhallintansa ja pätevyytensä sekä suoritustasonsa on huomioitu oikeudenmukaisesti palkkauksessa. Hyvänkin palkkausjärjestelmän kannustavuus on riippuvainen siitä, kuinka sitä sovelletaan käytäntöön. Esimiehillä on työn vaativuuden ja työtulosten arvioitsijoina keskeinen asema palkkausjärjestelmän uskottavuuden luojina. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2001b, 2, 4-5, hakupäivä 15.5.2012.)

Työmotivaation katsotaan olevan korkeimmillaan silloin, kun työ on riittävän haasteellista ja siihen liittyy onnistumisen tai epäonnistumisen mahdollisuus. Mikäli työntekijältä puuttuu usko oman työsuorituksensa parantamiseen, hän ei ryhdy ponnistelemaan sen eteen. Samalla tavalla toimii myös palkkion merkitys ihmiselle. Jos lisäponnistus ei tuo palkkiota, ei työntekijä motivoitu lisäämään ponnistelujaan. Ihmiset kuitenkin arvostavat palkkioitaan eri tavalla, jollekin rahallinen korvaus on tärkeämpi kuin työn tekemisen arvostus. Silti palautteen saamisella on kaikkein suurin merkitys työtehon parantamisessa. Motivaation kannalta palautteen antaminen on välttämätöntä. Jatkuva palautteenanto nostaa työtehoa, eikä rahallisia palkkioita välttämättä tarvita ollenkaan. (Viitala 2003, 158–159.)

4.2.1 Motivaatio työssä

Motivaation kannalta myös työympäristöllä on suuri merkitys. Kun työntekijä on hyvin motivoitunut, hän paitsi työskentelee tehokkaasti ja laadukkaasti myös suhtautuu tekemiseensä innolla ja

ilolla. Ihmisen voi pakottaa tekemään jotakin, mutta häntä ei voi pakottaa tekemään sitä mielellään. Tahto ja into tekemiseen syntyvät ihmisessä itsessään. Kun työntekijä on motivoitunut, suoriutuu hän työstään paremmin ja lisäksi nauttii siitä. Toisin sanoen motivaatio lisää työn iloa ja ilo motivaatiota.

Ihmisen motivaatioon vaikuttavat monet eri asiat organisaatiossa. Organisaation tuottavuus ja toimivuus määräytyvät sen mukaan, kuinka motivoituneita siellä työntekijät ovat. Siksi onkin tärkeää tarkastella motivaatiota organisaation näkökulmasta. Motivaatio virittää ja ohjaa ihmisen tekemisiä. Päämäärähakuinen ja tarkoituksenmukainen käyttäytyminen on motivoitunutta käyttäytymistä. Motivoitunut henkilö toimii vapaaehtoisesti ja kontrolloidusti, oman tahdon mukaan. Motiivit eli tarpeet, halut, vietit, sisäiset yllykkeet, palkkiot ja rangaistukset, ohjaavat yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa ja ovat tiedostamattomia tai tiedostettuja. Motiivit saavat henkilön toimimaan ja synnyttävät motivaation jotakin asiaa kohtaan. (Juuti 2006, 37–38.)

Yksilön suoritus riippuu henkisten ominaisuuksien kehittyneisyydestä. Suoritus tehostuu, kun motivaatio ja valmius paranevat, mutta laskee, jos nämä tekijät heikkenevät. Suoritukseen liittyy myös palkkio. Palautteella voidaan antaa tietoa suorituksen onnistumisesta ja oikeanlaisesta käyttäytymisestä. Palkittu suoritus tuottaa tyydytystä, mikä saa ihmisen käyttäytymään jatkossa samansuuntaisesti. Käyttäytyminen, joka ei tuota palkkiota, johtaa suoritusten heikkenemiseen. Esimerkiksi turhautuminen jatkuvaan epäonnistumiseen voi aiheuttaa sen, että yksilö luopuu kokonaan tavoitteistaan. Yksilön saavuttama tyytyväisyyden tunne ja palkkioiden määrä muokkavat yksilön tarpeita. (Peltonen & Ruohotie 1987, 38.)

Palkitsemisen kehittäminen on haastavaa. Palkitsemisen tulee olla osa organisaation kokonaisuutta, jolloin muutokset organisaation muissa osa-alueissa aiheuttavat myös muutostarpeen palkitsemisessa. Olennaista palkitsemisen kehittämisessä on, että eri henkilöstöryhmien tarpeita kuunnellaan ja kunnioitetaan, toimitaan johdonmukaisesti, kehittäminen on avointa ja tiedonkultasta huolehditaan sekä palkkausjärjestelmän toimivuutta arvioidaan säännöllisesti.

4.2.2 Työmotivaatio

Työmotivaatio on pitkään ollut tutkijoiden tärkeä kiinnostuksen kohde, varsinkin se, mikä saa ihmisen tekemään töitä. Useimmat ihmiset viettävät suurimman osan valveillaoloajastaan työpäikällä. Parhaimmillaan työn tulisi antaa energiaa, mutta pahimmillaan se saattaa kuluttaa ihmisen loppuun. Ihmisen ollessa innostunut ja motivoitunut työstään, vaikuttaa se merkittävästi hänen

hyvinvointiinsa, jaksamiseensa ja suoriutumiseensa. Työkäyttäytyminen ja toiminta työssä vaihtelevat persoona- ja tilannekohtaisesti. Niihin vaikuttavat sekä persoonallisuuden piirteet että ympäristön ja kokemuksen myötä muokkautuneet tekijät. (Viitala 2003, 150.)

Työn myötä työntekijän motivaatio paranee ja hänen kykynsä sekä taitonsa otetaan parhaalla mahdollisella tavalla käyttöön. Tutkimusten mukaan työn muotoilu antaa parhaan tuloksen motivaation parantamiseksi. Työn rikastuttaminen ja laajentaminen ovat työn muotoilun käytetyimpiä keinoja. (Peltonen & Ruohotie 1987, 78.)

Kestävän työmotivaation lähteinä voidaan pitää työn muotoilun keinoja, kuten työn laajentaminen ja työn rikastaminen. (Juuti 2006, 76) Työn muotoilun edellytyksenä on, että työtehtäviä suunniteltaessa otetaan huomioon työntekijän vaatimukset. Ennen työn muotoilun toteuttamista, tulee olla varma siitä, että työntekijä haluaa ja pystyy selviytymään uusista vaatimuksista. Työntekijä voi olla tyytymätön esimerkiksi palkkaukseen tai esimieheen. (Peltonen & Ruohotie 1987, 78.)

Organisaation ilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. Tämä johtuu siitä, että ilmapiiri voi vaikuttaa siihen, kuinka palkitsevaksi työ koetaan. Ilmapiirillä on vaikutusta myös siihen, miten todennäköisenä työntekijä pitää työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Hyvä ilmapiiri luo työntekijöille jatkuvan oppimisen, saavuttamisen ja elämysten iloa. (Ruohotie & Honka 1999, 198–121.)

Hyvään työilmapiiriin kuuluu ”toverihenki”. Työntekijät luottavat toisiinsa, ja organisaatiossa vallitsee avoin ilmapiiri, mikä tuottaa keskinäistä avuliaisuutta. Hyvässä työilmapiirissä kaikkia ihmisiä kohdellaan samanarvoisesti, mikä estää työpaikan sisäisten porukoiden syntymistä. Hyvään työilmapiiriin liittyy hyvä johtajuuskäytäntö. Johtajan esiintyminen vaikuttaa merkittävästi positiivisen työilmapiirin syntymiseen. Tärkeää on se, että esimiehen sanat ja teot ovat sopusoinnussa. Työilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. On tärkeää muistaa, että vastuuta ilmapiiristä ei voi säilyttää ainoastaan esimiehille, vaan ilmapiirin luomiseen osallistuvat kaikki. (Ruohotie & Honka 1999, 119–121.)

Johdolta ja esimiehiltä vaaditaan läsnäoloa ja myötäelämistä sekä herkkyyttä tulkita työyhteisön ilmapiiriä. Yhteistoimintamenettelyyn sekä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin on syytä kiinnittää erityistä huomiota muutoksissa ja toiminnan sopeuttamisessa. Henkilöstösäästöt tulee aina tehdä huolellisesti suunnitellen ja yhteistoimintalakeja noudattaen. Luottamuksen ilmapiirin luominen edellyttää avointa, oikea-aikaista, yhtenäistä ja tasapuolista henkilöstöviestintää. Henkilöstöl-

le ja henkilöstön edustajille on annettava tunnustusta hyvästä toiminnasta ja yhteistyöstä. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009, 17–18.)

Henkilöstösäästöjen seurauksena tekemättä jäävä työpanos ja vähenevä henkilöstö kuormittavat työyhteisöjä. Työkuormituksen kasvaessa työilmapiiri ja me-henki heikkenevät. Osaamisen laajeneminen ja hiljaisen tiedon leviäminen vähenevät. Ahdistuneessa ja väsyneessä työkuultuurissa ei kyetä uudistamaan tuloksellisesti. Pelkona saattaa olla, että ydinosaajat lähtevät työyhteisöstä. Työyhteisössä kilpailu haastavammista työtehtävistä ja urakehityksestä koventaa työyhteisöjen arvoja. Työkuormituksen kasvaminen ja työilmapiirin heikentyminen puolestaan lisää sairastavuutta ja poissaoloja. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009, 15.)

Työmotivaation syntymiselle on merkitystä palkitsevalla työllä, työyhteisön hyvällä ilmapiirillä sekä arvoilla. Työ palkitsee, kun työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja sopivan haasteelliseksi, omiin voimavaroihinsa nähden. Työmotivaation perusta on kunnossa, jos töihin on kiva tulla. Toimintaa tulee ohjata selkeillä pelisäännöillä ja työntekijät auttavat sekä kunnioittavat toisiaan. Työyhteisöllä tulee olla myös kyky ratkaista vuorovaikutusongelmia. Jos työntekijät eivät koe tulevansa nähdyiksi tai kuulluiksi, heidän työmotivaationsa vähenee tai katoaa kokonaan.

4.3 Osaamisen johtaminen

Motivaation kannalta on tärkeää, että yksilön osaaminen otetaan huomioon niin, että osaaminen ja työtehtävien yhteensopivuus liittyvät toisiinsa, niin että tavoitteena on hyvä työsuoritus. Henkilöstön kehittämistä ohjaa elämäntapa, joka tarkoittaa uuden työntekijän perehdyttämistä eläkkeelle siirtymiseensä saakka. Työuran aikana oppimista voidaan edistää työssä oppimisella ja hiljaisen tiedon siirrolla sekä osaamista kehittämällä ja jakamalla kunnan työyhteisössä.

Osaamisen mahdollistaminen ja sen kautta vaikuttaminen sitouttaa henkilöstöä organisaatioon paremmin ja tekee työstä houkuttelevamman. Johtamisessa tulee näkyä myös johtajan oma motivoituneisuus, oman alan ammattitaidon ylläpitäminen sekä motivoinnin ja innostamisen valmiudet. Osaamisen johtamisen edellytykset liittyvät organisaation uudistumisen, muuntuvuuden ja joustavuuden vaatimukseen. Tällöin tarvitaan työn sisältöjen, organisoinnin ja johtamisen samanaikaista kehittämistä. (Ollila 2008, 16–18, hakupäivä 11.2.2013.) Henkilöstön tulee olla osaavaa, joustavaa, aktiivisesti itseään, työtään ja työyhteisöään kehittävää. Työprosessien ja ammattitaidon kehittäminen tulee olla jokaisen vastuulla.

Henkilöstön osaaminen, osaamisen kehittäminen ja hiljaisen tiedon sekä kokemuksen hyödyntäminen ovat nousseet keskeisiksi tekijöiksi toiminnan kehittämässä. Osaamisen johtamisessa on kyse sekä organisaation osaamisvaatimuksista että henkilöstön tiedoista, taidoista, kyvykkyydestä ja asenteista. (Viitala 2005, 38, 194.) Osaaminen on työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa sekä niiden soveltamista käytännön työtehtävissä. Osaamisen johtamisessa on kaksi tasoa, käytännön taso ja strateginen taso. Käytännön taso kuvaa toimintaa arjessa. Strategisella tasolla huolehditaan johtamisjärjestelmien, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen toimimisesta mahdollisimman hyvin.

Julkishallinnon tuloksellisuus perustuu laajalti osaavaan henkilöstöön. Osaamisen johtaminen on keskeinen menestystekijä kunnassa. Merkittävä osa organisaatioista on asiantuntijaorganisaatioita, joiden toimintakyky riippuu ratkaisevasti henkilöstön osaamisesta, osaamisen käyttöön saamisesta ja sen kehittymisestä. Osaamisen ylläpitoon, kehittämiseen, siirtämiseen sekä uuden osaamisen hankkimiseen on kiinnitetty viime vuosina kasvavaa huomiota mm. työhyvinvoinnin sekä ikääntymisen johdosta. Osaamisen hallinta vaatii panostusta henkilöstösuunnitteluun, jonka merkitys tulee kasvamaan entisestään, sillä eläköitymisen kautta syntyvät toiminnan tehostamismahdollisuudet tulee pystyä hyödyntämään. Osaamisen hallinnan vaatimukset osana johtamista korostuvat nekin entisestään. (Valtiovarainministeriö 2006, 10.)

Keskeistä osaamisen tunnistamisessa on, että organisaatiossa on selkeä käsitys siitä, minkälaisia valmiuksia ja osaamista henkilöstöltä edellytetään organisaation toiminta-ajatuksen perusteella. Koko organisaation johdolla on syytä olla tiedossa ne tärkeimmät osaamisalueet, joissa henkilöstön osaamista pyritään tukemaan. (Viitala 2005, 121–123.) Kunnissa osaamisen kehittäminen on osa tuloksellisuutta. Osaamisen johtaminen nähdään siten, että henkilöstösuunnittelun, rekrytoinnin ja henkilöstön osaamisen kehittäminen kytkeytyy palvelustrategioihin. Koulutussopimuksella turvataan henkilöstön osaamisen kehittäminen. Sosiaali- ja terveydenhuollossa kuntatyönantajilla on lakisääteinen velvollisuus huolehtia henkilöstön täydennyskoulutuksesta.

Viitalan mukaan työntekijän yksilötason osaamista voidaan arvioida jokaisessa yksikössä ja tiimissä käytävissä henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa, osaamiskartoitusten avulla sekä kulloisenkin tilanteen mukaan myös esimerkiksi ryhmäkeskusteluissa. Käytyjen keskustelujen pohjalta laaditaan työntekijöiden kanssa osaamisen tavoite- ja kehittämissuunnitelma, joka tukee kunkin yksilöllisiä ammatillisia kehittymistarpeita sekä organisaation tulevaa toimintaa. (Viitala 2005, 86–87.)

4.4 Osaamisen kehittäminen

Työ- ja elinkeinoministeriön asettama työryhmä esitti uutta lakia osaamisen kehittämisestä työelämässä. Tavoitteena on, että työpaikoilla osaamista kehitettäisiin entistä suunnitelmallisemmin vastaamaan työn ja työtehtävien vaatimuksia sekä muuttuvia osaamistarpeita. Osaamisen kehittäminen voi liittyä myös tuotanto- tai palvelurakenteen muutoksiin sekä tuottavuuden parantamiseen. Se lähtee organisaation toiminnan lähtökohdista ja tarpeista. Niiden perusteella selvitetään työntekijöiden osaamisen kehittämistarpeet. Työpaikalla tapahtuvan osaamisen kehittämisen tulee olla tavoitteellista ja suunnitelmallista sekä se voi tapahtua monin eri tavoin työpaikoilla tai muutoin. (KT Kuntatyönantajat 2012, hakupäivä 8.4.2013.)

Osaamisen kehittäminen ja sen muodot voidaan jaotella lisä- ja täydennyskoulutuksen, ohjaustehtävien ja työtehtävien laajentumisen kautta kehittymiseksi sekä muihin osaamisen kehittämisen tapoihin. Lisä- ja täydennyskoulutuksen muotoja ovat mm. tutkintoon johtamaton koulutus, tutkintoon johtava koulutus, oppisopimuskoulutus, näyttötutkinnon ja korkeakoulutettujen oppisopimustyyppinen koulutus sekä lisäksi työajalla tapahtuva omaehtoinen koulutus. Ohjaustehtävän muotoja ovat työnopastus, kouluttajana ja perehdyttäjänä toimiminen, opiskelijoiden ohjaaminen ja mentorointi. Työtehtävien laajentuminen ja muuttuminen ovat työn- ja henkilökierto, osallistuminen projekteihin, hankkeisiin ja verkostoihin. Muita osaamisen kehittämisen tapoja ovat palauteprosessit, perehdytys, trainee-ohjelmat, coaching ja työnohjaus. (KT Kuntatyönantajat 2012, hakupäivä 8.4.2013.)

Työn muuttuvat vaatimukset ja uudet haasteet edellyttävät jatkuvaa oppimista. Kunnassa oppimista voidaan tukea koulutuksen lisäksi työssäoppimisen ja henkilöstön kehittämisen menetelmillä. Oppimiselle myönteinen ilmapiiri on myös tärkeä tekijä. Osaamisen kehittämisen tavoitteena kunnassa on parantaa sekä palvelutuotannon tuloksellisuutta sekä työelämän laatua samanaikaisesti. Osaamista on kehitettävä suunnitelmallisesti ja kehittämistarpeet tulee kartoittaa. Henkilöstön kehittämisen tavoitteena on turvata se osaaminen, jota tarvitaan kunnan palvelutuotannossa. Sillä tuetaan muutoksen hallintaa ja nopeutetaan uuteen tilanteeseen, uusiin tehtäviin ja pitkiltä vapailta työhön paluuseen sopeutumista. Henkilöstön kehittämisellä on merkitystä myös työyhteisön toimivuuden, tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kannalta. Henkilökoulutus tulee nähdä osana strategista henkilöstöjohtamista. (KT Kuntatyönantajat 2011b, hakupäivä 8.4.2013.)

4.5 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on esimiehen ja hänen lähimmän alaisensa tavoitehakuista vuorovaikutusta, joka tapahtuu toistuvasti. Kehityskeskustelun tarkoituksena on suunnata työyhteisön erilaiset yksilöt ja sen henkilöstövoimavarat kokonaisuutena toteuttamaan organisaation tavoitteita. Kehityskeskustelussa molemmilla osapuolilla on mahdollisuus vaikuttaa. Työntekijä saa tietoa onnistumisestaan tehtävässään ja toisaalta tietoa siitä, mitä häneltä odotetaan tulevaisuudessa. Työnantajan kannalta on tärkeää, että oikeat henkilöt ovat näille sopivissa tehtävissä. Kehityskeskustelussa voidaan pohtia työn onnistumisen elementtejä, mutta työn tekemistä haittaavat tekijät pitää myös käsitellä. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2001a, 11, hakupäivä 15.5.2012.)

Kehityskeskustelu on aina ennalta ajallisesti suunniteltu ja siihen on molemmin puolin valmistauduttu joko miettimällä käsiteltäviä asioita tai käymällä läpi ennakkoon annettuja kysymyksiä. Tavallisesti kehityskeskusteluja käydään yhdestä kahteen kertaan vuodessa. Kehityskeskusteluiden tarkoituksena on sopia työn tavoitteista, arvioida työn tuloksia ja tukea osaamisen kehittymistä. Kehityskeskustelu edistää luottamuksen ja avoimuuden syntymistä työyhteisössä. Se on hyvä toimintatapa esimiehelle ja alaiselle tutustua toisiinsa. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2001a, 11, hakupäivä 15.5.2012.)

Kehityskeskustelut ja sitä kautta palautteen antaminen ja saaminen tukevat henkilöstön jaksamista ja parantavat työn tuloksellisuutta. Kehityskeskustelu motivoi esimiestä, alaista sekä koko työyhteisöä ja on avain parempiin työtuloksiin ja hyvinvoivaan työyhteisöön. Kehityskeskusteluihin tulisi saada luottamukseen perustuva ilmapiiri, jota rakennetaan avoimuuden, osallistumisen, toisen kunnioittamisen ja vuorovaikutuksen avulla. Säännöllisesti käydyt kehityskeskustelut tehostavat henkilöstöressurssien käyttöä, luovat parempaa johtamisilmastoa ja lisäävät henkilöstön työmotivaatiota sekä ennen kaikkea parantavat työyhteisön työhyvinvointia. (Vaasan kaupungin henkilöstöpalvelut 2013, hakupäivä 10.4.2013.)

Kehityskeskustelu on osa kunnan johtamista ja sen tarkoituksena on sopia työn tavoitteista, arvioida työn tuloksia sekä varmistaa osaamisen kehittyminen. Kehityskeskustelut lisäävät myös motivaatiota, koska palautteen saaminen ja antaminen on mahdollista. Jokaisen työntekijän kehittämistarpeet tulisi selvittää kehityskeskusteluissa erillisiä osaamiskartoituksia ja koulutustarveselvityksiä tekemällä. Työntekijän osaamista kehitetään kaikissa työuransa vaiheissa työtehtävien vaatimusten perusteella sekä toimintayksikön tehtäväalueen kehittymisen mukana. Kehityskeskustelu on hyvä työväline myös työn vaativuuden ja työsuorituksen arvioinnissa.

5 TEHTÄVIEN VAATIVUUDEN ARVIOINTIJÄRJESTELMÄ

Tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmät ja menettelytavat pyritään rakentamaan sekä arviointi suorittamaan mahdollisimman objektiivisesti yhteisesti hyväksytyillä kriteereillä ja menettelyta-voilla. KVTES 2012–2013 mukaan palkkausjärjestelmän tavoitteena on edistää kunnan toiminnan tuloksellisuutta, motivoida henkilöstöä hyviin työsuorituksiin ja varmistaa kunta-alan palkkojen kilpailukyky. Palkkausjärjestelmä tukee toimintastrategiaa, vaikuttaa myönteisesti organisaation tavoitteisiin ja on kiinteä osa johtamista. Tavoitteeseen pyritään oikeudenmukaisella palkalla.

Kunnassa käytössä olevan palkkausjärjestelmän on täytettävä hyvälle ja toimivalle palkkausjärjestelmälle asetetut tavoitteet. Palkkausjärjestelmä tavoitteena on tukea toimintaa, vaikuttaa tavoitteisiin ja olla johtamisen osa. Palkkausjärjestelmä on tarkistettava säännöllisin väliajoin. Palkkausjärjestelmällä saavutetaan oikeudenmukainen palkkaus, jonka perusteena on

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

5.1 Arviointiprosessi

Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen vuonna 2001 palkkausmääräysten merkittävä uudistus koski tehtäväkohtaista palkkaa, jonka soveltamisohjeisiin otettiin tehtävien vaativuuden arvioinnissa käytettävät yleiset vaativuustekijät.

Martti Helsilän mukaan toimivan arviointijärjestelmän perusvaatimuksia ovat:

- *arvioinnin on kohdeltava kaikkia samalla tavalla*
- *järjestelmän sisältö on käytävä läpi kaikkien kanssa*
- *on keskityttävä kehittämis- ja parantamiskohteisiin*
- *arvioijilla on oltava kirjalliset ohjeet ja koulutus*
- *menettelyyn tulisi liittyä oikaisuvaatimus. (2009b, 203.)*

Tehtävien vaativuuden arviointia varten tulee tehdä arviointijärjestelmä. Arviointijärjestelmästä neuvotellaan henkilöstön tai henkilöstöä edustavien luottamusmiesten kanssa. Arviointijärjestelmästä tehdään kirjallinen kuvaus ja sen sisällöstä tiedotetaan. Arviointijärjestelmän toimivuutta tulee arvioida myös säännöllisesti. (Viesti ry 2012, 23.) Kun arvioitavat saavat tietoa siitä, mitä

heiltä odotetaan, tulokset paranevat. Organisaatio saa arvokasta tietoa osaamisvahvuuksista. Kun arviointi yhdistetään vielä palkitsemiseen, annetun palautteen motivoivaikutukset kasvavat huomattavasti. (Helsilä 2009b, 203.)

Kun vaativuustekijöiden pohjalta on tehty arviointijärjestelmä, tehtävien vaativuuden arviointi voidaan suorittaa. Arviointimenetelmiin on kaksi vaihtoehtoa: analyttinen arviointi (pisteytys) tai kokonaisarviointi (ilman pisteystä). Analyttinen malli on hyvä ja yksityiskohtainen työn vaativuuden arviointimalli sekä sen käyttäminen vaatii paljon yhteistyötä työnantajan ja työntekijöiden edustajien kesken. Sitä on toisaalta luonnehdittu työlääksi sekä paljon koulutusta ja valmisteluaikaa vaativaksi, mikä on saattanut olla esteenä sen laajemmalle käyttöönololle. (Paatola & Pesonen 2006, 16–17.)

Kunnan palkkaus perustuu KVTES:n mukaan tehtäväkohtaisen työn vaativuuteen sekä työtuloksiin, ammatinhallintaan ja palveluajan pituuteen. Tehtävien vaativuuden arviointi suoritetaan sopimuksen palkkahinnoittelukohdittain, jolloin viiteryhmänä ovat samaan palkkaryhmään kuuluvat tehtävät. Jotta palkkaryhmän töiden vaativuus voidaan asettaa oikeaan suhteeseen koko kunnassa, tulee ennen varsinaiseen arviointiin ryhtymistä laatia niin sanotut mallitehtäväkuvaukset kaikista tehtävistä. Sen jälkeen kunnan tehtävät eli vakanssit kuvataan, verrataan mallikuvauksiin ja arvioidaan kaikkien samaan palkkaryhmään kuuluvien tehtävien vaativuutta keskenään. Tehtävien vaativuuden arvioinnin onnistumisen edellytyksenä on yhteistyö työpaikalla työnantajan ja työntekijöiden edustajien kesken. Koska työnantaja maksaa palkan ja suorittaa lopullisen arvioinnin, on palkkausjärjestelmän käyttöönoton ensisijainen ja lopullinen vastuu työnantajalla. (Paatola & Pesonen 2006, 5.)

KVTES:n mukaan suositeltavaa on käyttää tehtävien vaativuuden kokonaisarviointia, joka perustuu ennalta määriteltyihin objektiivisiin vaativuustekijöihin. Vaativuustekijöistä työn edellyttämällä osaamisella on suurin painoarvo. Ennen uuden arviointijärjestelmän käyttöönottoa asiasta neuvotellaan niiden luottamusmiesten kanssa, joiden edustamiin viranhaltijoihin/työntekijöihin järjestelmää tullaan soveltamaan. Järjestelmästä päättää viime kädessä työnantaja. Tehtävien vaativuuden arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän onnistuneen käyttöönoton edellytyksenä on yhteistoiminnallinen prosessi. Arviointi perustuu johdon, esimiesten ja henkilöstön hyväksymään arviointijärjestelmään, jossa esimiehen on tunnettava alaistensa työtehtävät. (Paatola & Pesonen 2006, 18.)

5.2 Tehtäväkuvaus

Tehtävien vaativuuden arviointi alkaa kirjallisesta työnkuvauksesta, jossa kuvataan tehtävän tarkoitusta, olennaista sisältöä ja keskeisiä tehtäväkokonaisuuksia. Ensimmäiseksi työstä laaditaan siis yleiskuvaus, missä esitellään keskeiset tehtäväalueet. Keskeisiä tehtäväalueita määriteltäessä on hyvä huomioida, että joku tehtävä voi esiintyä päivittäin, kun taas joku toinen huomattavasti harvemmin ja kuitenkin molemmat saattavat muodostaa keskeisen tehtäväalueen työn kokonaisuudessa. Työnkuvaus ei saa olla pelkkä luettelo yksittäisistä tehtävistä, joita työntekijä päivittäin tekee, mutta on tärkeää, että työn olennaiset piirteet tulevat kuvatuiksi. Työstä kuvataan se, mikä kuuluu kunkin ammattialan perusosaamiseen sekä se, mikä on ammattialan erityisosaamista ja mikä liittyy nimenomaan kyseisen työpaikan toimialaan. (Paatola & Pesonen.2006, 18.) Tehtäväkuvaus on rakenteeltaan selkeä ja yksinkertainen. Mallitehtäväkuvaus tehdään silloin, kun henkilöt tekevät samanlaisia tehtäviä. Tehtäväkuvaukset laaditaan yhdessä työnantajan ja työntekijän kanssa ja sen vahvistaa työnantaja. On suositeltavaa laatia työnkuvauslomake ohjeineen. Työnkuvauksen tulee olla lyhyt, yleinen ja helppo, jotta sen ajan tasalla pitäminen ei ole kohtuuttoman vaikeaa, silloin kun työnkuva muuttuu. Vasta työssä tapahtuvat olennaiset muutokset antavat aihetta uusien työnkuvauksien tekemiseen.

Tehtäväkuvaus tulee laatia yhdenmukaisin perustein ja töiden sisällöt selvittää tasapuolisesti sekä kattavasti samalla tarkkuusasteella. Koska työt ovat kuitenkin vaativuudeltaan erilaisia, on oikeudenmukaista, että palkatkin eroavat toisistaan. (Paatola & Pesonen.2006, 5.) Tehtäväkuvaukset pidetään ajan tasalla. Kun tehtäväkuvauksessa määritellyt tehtäväkokonaisuudet muuttuvat tai se on muuttunut, tarkistetaan myös tehtävän vaativuus uudelleen ja arvioidun muutoksen mahdolliset vaikutukset tehtäväkohtaisiin palkkoihin. Kukin tehtäväkuvaus käsitellään sen henkilöstöryhmän kanssa, jota tehtäväkuvaus koskee. Työntekijän kanssa työn vaativuuden arviointia käsitellään kehityskeskusteluissa. Sen jälkeen kuvaus toimitetaan arviointi-, seuranta-, tai yhteistyöryhmän käsiteltäväksi. (Paatola & Pesonen 2006, 19.)

KVTES 2001 – 2002 soveltamisohjeiden sekä kunta-alan työn vaativuuden arvioinnin kokeilujen loppuraportin perusteella on laadittu työnkuvauslomake, jota käytetään Muonion kunnassakin. Työkuvauslomakkeen täyttää työntekijä ensin kuvaamalla sanallisesti työnsä ja sen jälkeen esimerkiksi ruksaamalla asian omainen vaativuustaso, joka parhaiten kuvaa hänen työtään sekä perustelemalla valintansa. Lähin esimies tarkastaa tehdyn työnkuvauksen, jonka jälkeen työntekijä ja esimies keskustelevat yhdessä arvioinnista ja arvioinnin tuloksesta. Kun työnkuvausloma-

ketta täytetään, tulee työntekijän huomioida se, että kuvaus tulee tehdä omasta työstä eikä omasta henkilökohtaisesta osaamisesta tai panostuksesta työn suorittamiseen.

Sanallinen työnkuvaus sisältää taustatiedot, kuten esimerkiksi tehtävänimikkeen ja työpaikan tai työympäristön kuvauksen sekä yleiskuvauksen työstä. Yleiskuvaus sisältää keskeiset tehtävät tai tehtäväkokonaisuudet sekä työn tarkoituksen. Kunta-alan vaativuustekijöiden sanallinen kuvaus sisältää osaamisen (koulutus, taidot ja harkinta), työn vaikutukset ja vastuu, yhteistyötaidot sekä työolosuhteet.

5.3 Vaativuustekijät

Työn vaativuudella tarkoitetaan niitä vaatimuksia ja valmiuksia, joita työstä suoriutuminen edellyttää. Käytännössä tarkastellaan, millaisia valmiuksia työntekijällä pitää olla, jotta hän selviytyy asianmukaisesti työstään. Työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet jätetään uudistuksen alkuvaiheessa huomiotta. Tehtävien vaativuuden arviointi on töiden vaativuuksien keskinäistä vertailua ja töiden asettamista vaativuuden mukaan keskinäiseen järjestykseen. Arvioinnissa on mahdollista käyttää myös muita ennalta määriteltyjä objektiivisia (riippumaton, puolueeton, tasapuolinen) vaativuustekijöitä. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2001b, hakupäivä 15.5.2012.)

KVTES 2001–2002 määriteltiin tehtävien vaativuuden arvioinnissa käytettävät yleiset vaativuustekijät. KVTES:in mukaan tavoitteena oli, että peruspalkat ovat tehtävien vaativuuden edellyttämässä suhteessa toisiinsa kunkin palkkahinnoittelukohdan palkka-asteikon rajoissa. Tehtävien vaativuuden arviointi suoritettiin siis hinnoittelukohdittain. Palkkahinnoittelut perustuivat edelleen pitkälti koulutusvaatimuksiin ja jonkin verran asemaan organisaatiossa. Vaativuustekijöitä käytetään hyväksi palkkaryhmän palkka-asteikon soveltamisessa. (KT Kuntatyönantaja 2011b, hakupäivä 8.4.2013.)

Kunnan viranhaltijoiden ja työntekijöiden tehtäväkohtaista palkkaa määrättäessä tai siitä sovittaessa tehtäväkohtaisen palkan määräytymisperusteena on ensisijaisesti tehtävien vaativuus. Tehtävien vaativuutta arvioitaessa otetaan huomioon työn edellyttämä osaaminen, työn vaikutukset ja vastuu sekä työn edellyttämät yhteistyötaidot ja työolosuhteet, jollei päätetä käyttää muita vaativuustekijöitä. Rekrytoitaessa henkilöitä työyhteisöön on ensin päätettävä, miten vaativasta tehtävästä on kyse.

5.3.1 Työn edellyttämä osaaminen

Organisaation osaamisalueen vahvuus ja kilpailukyky riippuvat henkilöstön osaamisen tasosta ja siitä, miten sen olemassa olevaa osaamista osataan hyödyntää ja kehittää. Ilman osaavaa henkilöstöä organisaatio ei pysty tuottamaan laadukkaita palveluja. Jotta osaamista voidaan johtaa ja kehittää, edellyttää se myös osaamisen arviointia. Paras osaamisen arvioija on henkilö itse. Toinen keskeinen osaamisen arvioija työelämässä on esimies. Esimiehellä tulisikin olla sekä hyvä käsitys kunkin tehtävän edellyttämästä osaamisesta että riittävä käsitys kunkin alaisensa osaamisesta. (Salojärvi 2009b, 150.)

Hyvät tehtäväkuvaukset sisältävät myös kuvauksen tehtävään tarvittavista osaamisista. Suurin osa työelämän aikaista oppimistamme tapahtuu työpaikoilla. Erityisesti hiljaisen kokemustiedon jakamisessa ja kehittämisessä työssäoppiminen on pääasiallinen keino. Tehokkaita työssäoppimisen keinoja ovat tehtäväkierto, työparityöskentely, projekteissa oppiminen, erityisvastuulliset tehtävät, sisäisenä kouluttajana ja kehittäjänä toimiminen ja asiakkailta oppiminen. Kehityskeskustelut voidaan myös lukea osaksi työssäoppimisen menetelmiä. Hyvin hoidetut kehityskeskustelut ohjaavat vahvasti henkilöstön oppimista ja uudistumista. (Salojärvi 2009b, 151–163.) Kehityskeskustelujen perusteella esimiehellä tulisi olla hyvä kuva henkilöstön tehtävistä, osaamisesta, kehittämistarpeista ja tulevaisuuden haasteista.

Osaamisella tarkoitetaan sekä yksilön osaamista että koko työyhteisön osaamista. Menestyvissä työyhteisöissä osaamista jaetaan sekä kehitetään. Työyhteisössä, jossa työtehtävien osaaminen on kohdallaan ja työyhteisö toimii hyvin, tullaan toimeen joskus jopa vähemmällä henkilöstöllä, mikä taas puolestaan vaikuttaa kuntatalouteen. Kunta-alan tehtävissä tarvitaan korkeaa osaamista kaikissa ammateissa. Kunnissa on huomattu osaamisen vaikutus niin palveluiden laatuun kuin vaikuttavuuteen sekä hyvinvointiin. (Koskela 2012, hakupäivä 18.2.2013.)

KVTES 2012–2013 mukaan työn edellyttämä osaaminen kuvaa koulutuksella ja työkokemuksella hankittujen tietojen ja taitojen syvyyttä, laajuutta sekä monipuolisuutta. Osaaminen on myös työn edellyttämää harkinnan itsenäisyyttä ja tasoa. Osaamisella tarkoitettiin aikaisemmin ammattitaitoa, mutta työelämän vaatimukset ovat muuttuneet siihen suuntaa, että pelkkä ammattitaito ei enää riitä. Tutkimusten mukaan kuntatyönantajat ovatkin Suomessa kärjessä henkilöstönsä osaamisen kehittämisessä. (Koskela 2012, hakupäivä 18.2.2013.)

Tietojen osalta arvioidaan työn edellyttämää ammatillista peruskoulutusta sekä jatko- ja täydennyskoulutusta, mutta myös ammatinhallinnan edellyttämää uuden tiedon hankkimista. Taitojen osalta arvioidaan työn edellyttämää työkokemuksen kautta saavutettua osaamisen syvyyttä ja monipuolisuutta sekä erityisosaamista ja kokonaisuuksien hahmottamista. Työn edellyttämien taitojen vaativuuteen vaikuttaa myös se, missä määrin työ edellyttää useiden eri tehtäväalueiden hallintaa tai monien asioiden yhtäaikaista hallintaa taikka toisistaan poikkeavien tietojen ja taitojen hallintaa. (KVTES 2012–2013 Luku II Palkkaus 9 § 1. mom. 30.)

Tietoja ja taitoja on usein vaikea erottaa toisistaan ja tarkastella erikseen. Eroa voidaan ilmaista siten, että taito on käyttöönotettua tietoa. Suositeltavaa on pyrkiä selvittämään työn edellyttämän tieto-aidon laajuutta, syvyyttä ja monipuolisuutta tarkastelemalla näitä yhdessä. Työ on sitä vaativampaa, mitä syvällisempiä, laajempia ja monipuolisempia tieto-taitoa työ edellyttää. Harkittavaksi tulee, minkä tasoilla tieto-aidolla tehtäväkuvauksessa kuvatusta työstä voi asianmukaisesti selviytyä. Tietojen laajuutta ja syvyyttä arvioitaessa on helpompi huomioida koulutuksella saatu tieto, kuin kokemuksen kautta saatu tieto. (KT Kuntatyönantajat 2012, hakupäivä 8.4.2013.)

Harkinnan osalta arvioidaan työn edellyttämää itsenäisen harkinnan tasoa, johon vaikuttaa ohjeiden määrä ja laatu (tarkkuus). Harkinta kuvaa myös tavoitteenasettelun itsenäisyyttä ammattialan ja organisaation arvoista ja tavoitteista. (KVTES 2012–2013 Luku II Palkkaus 9 § 1. mom. 30.) Työ on sitä vaativampaa, mitä enemmän se vaatii itsenäistä harkintaa, mitä vähemmän se on ohjeistettua ja mitä muuttuvimpia ovat harkintatilanteet. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2001b, 7, hakupäivä 15.5.2012.) Työhön liittyvällä harkinnalla tarkoitetaan yleensä harkinnan ja päätöksenteon vaativuutta sekä ongelmien ratkaisutaitoja ja organisointitaitoja. Useimmissa tehtävissä on perusteltua pitää harkinta itsenäisenä vaativuustekijänä. Tehtävän edellyttämä harkinta kuvaa käytännössä tehtävän edellyttämää itsenäisyyttä. (KT Kuntatyönantajat 2012, hakupäivä 8.4.2013.)

5.3.2 Työn vaikutukset ja vastuut

Työn vaikutukset ja vastuut kuvaavat niitä vaikutuksia ja sitä merkitystä, joka työllä on kuntalaisien, asiakkaiden ja työyhteisön fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin olosuhteisiin. Vaikutuksia arvioidaan kohteiden laajuuden, kuten erilaisuus ja määrä kannalta. Vaikutusten pysyvyyteen vaikuttaa pitkäkestoisuus ja muutettavuus. Asiantuntija-, johtamis- ja esimiestyössä korostuvat vaikuttaminen ja vastuu, jotka koskevat työyhteisöjen toimintaedellytyksiin, tulokselli-

suuteen, vaikuttavuuteen ja toimitukseen. Vaikuttavuutta tapahtuu kaikille organisaatiotasolla. (KVTES 2012–2013 Luku II Palkkaus 9 § 1. mom. 30.)

Työ on sitä vaativampaa mitä laajemmin se vaikuttaa palveluihin ja asiakkaiden tarpeiden huomiointiin ottamiseen. Tällaisia voivat olla esimerkiksi työn vaikutusten laajuus omaan työyhteisöön, koko organisaatioon, asiakkaisiin, kuntalaisiin tai muihin sidosryhmiin. Työn vaikutukset työyhteisön toimintaan voivat olla esimerkiksi suunnittelu-, ideointi-, valmistelu- tai johtamisvastuuta. Vaativammaksi työn tekee myös se, kuinka laajan henkilöstöpiirin toimintaedellytyksiä huolehtimisvelvollisuus koskee. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2001b, 7, hakupäivä 15.5.2012.)

Vastuu vaativuustekijänä voi liittyä vaativuustekijään osaaminen. Mitä suurempi on osaamisvaatimus, sitä suurempi on yleensä myös vastuu. Vastuu vaativuustekijä voidaan pilkkoa pienempiin osiin, kuten vastuu ihmisistä, laitteista, palveluista, taloudesta tai päätöksenteosta. Toisinaan vastuun osat voivat ilmetä samanaikaisesti, jolloin niitä ei voida käytännössä arvioida erikseen. Toisaalta pelkästään asema organisaatiossa ei ole vaativuustekijä eikä tehtävän vaativuutta arvioida muodollisen aseman tai alaisten lukumäärän perusteella. Vastuu ei välttämättä kasaannu vain esimiehille, koska hierarkian ylimmällä tasolla olevat eivät voi vastata kaikesta toimivassa työyhteisössä. Esimies työtä arvioitaessa tulee huomioida työn sujuminen, esimiestyön merkitys ja vaikutus organisaation hyvälle toiminnalle sekä organisaatiossa ilmenevien ongelmatilanteiden ratkaiseminen. (KT Kuntatyönantajat 2012, hakupäivä 8.4.2013.)

5.3.3 Työn edellyttämät yhteistyötaidot

Työn edellyttämät yhteistyötaidot kuvaavat vuorovaikutustaitoja ja ihmissuhdevaatimuksia, joita työyhteisöissä ja asiakassuhteissa tarvitaan. Vuorovaikutuksen osalta arvioidaan työn edellyttämän viestinnän ja kommunikoinnin oma-aloitteellisuutta ja tavoitteellisuutta. Ihmissuhdevaatimusten osalta arvioidaan työn edellyttämää taitoa ymmärtää toista ihmistä ja asettua toisen ihmisen tilanteeseen. Tällaisia voivat olla esimerkiksi työhön sisältyvä yhteydenpito oman työyksikön sisällä, toimialalla, toimialojen välillä ja oman organisaation ulkopuolelle. Ihmissuhdevaatimukset voivat olla esimerkiksi asiakkaiden ongelmien syvällistä käsittelyä. (KVTES 2012–2013 Luku II Palkkaus 9 § 1. mom. 30.)

Tämä vaativuustekijä kuvaa työn edellyttämää kanssakäymistä kahden tai useamman henkilön välillä työyhteisön sisällä ja ulkopuolella sekä asiakassuhteissa. Yhteistyö on vuorovaikutusta ja ihmissuhdetaitoja vaativaa kanssakäymistä. Työ on sitä vaativampaa, mitä enemmän oma-aloit-

teellisuutta ja aktiivisuutta vuorovaikutus vaatii ja mitä tavoitteellisemmasta vuorovaikutuksesta on kyse. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2001b, 7, hakupäivä 15.5.2012.) Vuorovaikutus on viestintää, tietojen vaihtamista, opastamista, neuvontaa, kouluttamista, motivointia, ihmisten johtamista, yhteistyötä, neuvottelemista, asenteisiin vaikuttamista ja niin edelleen. (KT Kuntatyönantajat 2012, hakupäivä 8.4.2013.)

Ihmissuhdevaatimukset ovat työn edellyttämää taitoa asettua toisen ihmisen asemaan ja tilanteeseen, kykyä ymmärtää kyseisen henkilön käyttäytymistä ja kykyä vaikuttaa siihen edistämällä henkistä kasvamista ja selviytymistä ongelmatilanteista tai kriiseistä. Työ on sitä vaativampaa, mitä useammin ja syvemmlle toisen henkilön asemaan se edellyttää asettumaan. (Talentia 2005, hakupäivä 15.5.2012.)

5.3.4 Työolosuhteet

Työolosuhteilla tarkoitetaan tavanomaisesta poikkeavat, henkiset ja fyysiset työolosuhdetekijät, joita ei voida työsuojelutoimenpiteillä poistaa, mutta liittyvät kiinteästi työhön, vaikuttavat tehtävän vaativuuteen. Niitä ovat esimerkiksi työstä johtuva kiire tai asiakasruuhka, työn keskeytykset, itsestä riippumaton työn määrän lisääntyminen tai poikkeukselliset työolosuhteet. (KT Kuntatyönantajat 2012, hakupäivä 8.4.2013.)

Fyysiset rasitustekijät vaativuustekijällä arvioidaan työhön liittyviä fyysisistä kuormitusta aiheuttavia tekijöitä, esimerkiksi terveystekijät ja tapaturmariskejä, aistikuormitusta (melu, kuumuus, kylmyys), ruumiillista rasitusta (nostot, hankalat työasennot ym.). Työ on sitä vaativampaa, mitä enemmän erilaisia fyysisiä rasitustekijöitä siinä ilmenee, mitä pitempään kuormitus kestää ja mitä useammin sitä esiintyy. (Talentia 2005, hakupäivä 15.5.2012.)

Henkiset rasitustekijät vaativuustekijällä arvioidaan työhön kiinteästi liittyviä henkistä kuormitusta aiheuttavia tekijöitä. Näitä voivat olla esimerkiksi väkivallan uhka, työpisteeseen sidonnaisuus, jatkuva työpisteestä toiseen siirtyminen, jatkuva työn keskeytyminen, kiire ja aikapaine (määräajat, joihin ei voi itse vaikuttaa) ja poikkeukselliset työajat. Työ on sitä vaativampaa, mitä enemmän erilaisia henkisiä rasitustekijöitä siinä ilmenee, mitä pitempään kuormitus kestää ja mitä useammin sitä esiintyy. (Talentia 2005, hakupäivä 15.5.2012.)

5.4 Tehtäväkohtainen palkka

KVTES:n mukaan työntekijän palkka maksetaan paikallisen palkkausjärjestelmän mukaisesti. Palkkataso saattaa vaihdella jonkin verran työnantajakohtaisesti ja eri työnantajilla saattaa olla erilaisia palkitsemiskäytäntöjä esim. työsuorituksen, osaamisen tai tuloksellisuuden perusteella. Vaikka palkkausjärjestelmät painottuvat eri tavalla eri kunnissa, pitää työnantajien noudattaa KVTES-sopimuksen määräyksiä.

Työnantajan on päätettävä tehtäväkohtaisesta palkasta niin, että tehtävien vaativuus otetaan mahdollisimman objektiivisesti huomioon. Tavoitteena on, että samaan palkkaryhmään kuuluvien tehtäväkohtaiset palkat ovat tehtävien vaativuuden edellyttämässä suhteessa toisiinsa. Tehtäväkohtaisen palkan tasoon voi vaikuttaa tehtävien vaativuuden lisäksi paikkakunnan tai ammattialan yleinen palkkataso sekä työnantajan noudattamat palkkapolitiittiset periaatteet. (Viesti ry 2012, 20–21.)

Tehtävien vaativuustarkastelu tehdään tosiasiallisten tehtävien perusteella. Tietty koulutustaso voi olla tehtävän pätevyysvaatimuksena tai palkkaryhmän soveltamisen edellytyksenä. Mikäli tehtävässä edellytetään korkeampaa koulutustasoa kuin mikä on palkkaryhmän pätevyysvaatimuksena, niin tehtäväkohtaisen palkan on oltava selvästi palkkaryhmän peruspalkkaa korkeampi. Tämä koskee myös tehtäviä, joissa edellytetään erikoiskoulutusta tai ammatillista jatkokoulutusta. Tehtäväkohtaista palkkaa määritettäessä on otettava huomioon myös korkeamman koulutustason tai lisäpätevyyden seurauksena annetut työtehtävät, jotka ovat alkuperäisiä tehtäviä vaativat. Työntekijän hankkima lisäpätevyys ja korkeampi koulutustaso voidaan huomioida henkilökohtaisessa lisässä myös silloin, kun osaaminen mahdollistaa hänen käytettävyytensä eri tehtäviin. (Viesti ry 2012, 25.)

Tehtäväkohtaista palkkaa on tarkistettava, jos tehtävien vaativuus muuttuu olennaisesti toiseen tehtävään siirtymisen tai tehtävien uudelleenjärjestelyn vuoksi vähintään kahden viikon ajaksi. Tehtävän vaativuuden muutoksen perusteena voi olla siirto toiseen virkaan tai tehtävään, määräaikainen lisätehtävä tai tehtävien muuttuminen olennaisesti vaativammaksi tai vähemmän vaativiksi. Jos tehtäviä muutetaan määräajaksi ja uusi tehtäväkohtainen palkka on korkeampi, tehtäväkohtainen palkka alenee välittömästi määräajan päätyttyä. (Viesti ry 2012, 28.) Mikäli työntekijä ei täytä palkkahinnoittelukohdan koulutus- ja pätevyysvaatimuksia, tehtäväkohtaista palkkaa voidaan alentaa maksimissaan 10 %. Huomioon on otettava, että puuttuva työkokemus ei ole peruste laskea palkkaa.

Viranhaltijalle tai työntekijälle maksetaan vähintään KVTES:n liitteissä 1–8 asianomaisen palkkahinnoittelukohtaan mukainen peruspalkka. Kunnan toimivaltainen viranomaisen toteaa palkkahinnoittelun piiriin kuuluvan viranhaltijaan tai työntekijään sovellettavan palkkahinnoittelukohtaan. Peruspalkalla tarkoitetaan ko. palkkahinnoittelukohtaan tehtäväkohtaista vähimmäispalkkaa. Palkkahinnoittelussa mainittu pätevyys on palkkausperuste.

Tehtäväkohtaiset peruspalkat on määritetty KVTES 2012–2013:n palkkahinnoitteluliitteissä (2012, 147–179) seuraavasti:

<i>Liite 1</i>	<i>Kunnan johto ja sisäisen palvelutoiminnan henkilöstö</i>
<i>Liite 2</i>	<i>Sivistystoimen henkilöstö</i>
<i>Liite 3</i>	<i>Terveystieteiden henkilöstö</i>
<i>Liite 4</i>	<i>Sosiaalihuollon henkilöstö, sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalveluhenkilöstö ja lääkehuollon henkilöstö</i>
<i>Liite 5</i>	<i>Päivähoidon henkilöstö, koulun hoito-, ohjaus- ja kasvatustyön eräät ammattitehtävät</i>
<i>Liite 6</i>	<i>Ruokapalveluhenkilöstö</i>
<i>Liite 7</i>	<i>Lomituspalvelut ja maatalousala</i>
<i>Liite 8</i>	<i>Muu henkilöstö</i>

Palkkahinnoittelun ulkopuolinen voi olla myös tehtävä, jossa tehdään esimerkiksi kahta tehtävää, jotka kuuluvat palkkahinnoittelussa eri palkkaryhmiin. Osa ammateista on haluttu siirtää hinnoittelun ulkopuolelle, jotta palkkaus voitaisiin määrittellä vapaammin. Tämä on ollut palkkaedunvalvonnan tavoitteena, koska hinnoittelun määrittämisen peruspalkan on koettu estävän myönteistä palkkakehitystä. Palkkojen vapaampaa kehitystä on haettu esimerkiksi alan työvoimapulan johdosta. (Viesti ry 2012, 21.) Etenkin kunnan johto- ja hallintotehtävissä toimivien ammattiryhmien palkkauksen määrittelyä on siirretty hinnoittelun ulkopuolelle.

Henkilöstön ikääntyminen ja eläköityminen kiihtyi. Keski-ikä nousi neljän vuoden aikana arviolta vuoden verran. Työvoiman vaihtuvuus kasvoi. Sitoutuminen työhön ja työpaikkaan väheni määraikaisen työvoiman lisääntyä. Samoin työn mielekkyyden kokemukset muuttuivat. Kun henkilöstön saatavuudessa oli ongelmia, myös vakinaisen henkilöstön työnkuormitus lisääntyi. Työntantajat saivat pohdittavakseen, millaista palkka- ja muiden työehtojen räätälöintiä tarvitaan henkilöstön sitouttamiseksi. Palkkaliikumukset lisääntyivät ja palkkojen ylärajat poistuivat. Paikallinen sopiminen laajeni ja syveni. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009, 9.)

5.5 Tuloksellisuuden arviointi

Kunnallinen Työmarkkinalaitos (2008, hakupäivä 8.4.2013.) on laatinut tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskevan suosituksen. Suositus on tarkoitettu kunnan poliittiselle ja virkamiesjohdolle sekä henkilöstölle tuloksellisuuden ja tuottavuuden kehittämistä varten. Tuloksellisuuden päämäärä on kunnallisten palvelujen parantaminen vastaamaan palvelujen käyttäjien ja kuntalaisten tarpeita.

Suosituksessa tarkastellaan tuloksellisuutta ja tuottavuutta palvelujen järjestämisvastuun näkökulmasta. Tuloksellisuus ja työelämän laatu kulkevat rinta rinnan. Tuloksellinen toiminta parantaa työmotivaatiota ja työhyvinvointi edistää hyvää työsuoritusta. Siksi tuloksellisuuden parantamisesta hyötyvät palvelujen käyttäjien lisäksi sekä henkilöstö että kunta.

Tuottavuutta voidaan lisätä hyödyntämällä osaamista, innovaatioita ja teknologiaa. Työtä ja työmenetelmiä sekä työprosesseja kehittämällä sekä kannustavia palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä luomalla vaikutetaan työn tuloksiin ja motivaatioon. Tuottavuutta voidaan edistää lisäksi turvallisella työympäristöllä, luottamuksella sekä kiinnittämällä huomiota siihen, mitä hyötyä tuottavuus tuo asiakkaille ja kuntalaisille. Kunnallisen henkilöstön ikääntyminen, eläkkeelle siirtyminen ja kuntien taloudelliset voimavarat edellyttävät sitä, että kuntalaisten palvelutarpeisiin vastaamiseksi on löydettävä innovatiivisia ratkaisuja. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2008, hakupäivä 8.4.2013.)

Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskevassa suosituksessa käsitellään myös palkitsemista. Palkitseminen on johtamisen väline, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. Tulisi laatia toimiva palkitsemisjärjestelmä, joka on avoin, läpinäkyvä ja kaikkien helposti ymmärrettävissä. Tuloksellisuutta ja työelämän laatua edistetään antamalla henkilöstölle vaikutusmahdollisuuksia omaa työtään ja työyhteisöään koskevan päätöksenteon valmistelussa. Ihmillinen pääoma muodostuu yksilöiden osaamisesta, sosiaalisesta kyvykkyydestä, prosessi- ja palvelutoiminnan osaamisesta sekä työn vaatiman asian hallinnasta. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2008, hakupäivä 8.4.2013.)

Tuloksellisuuden kehittäminen onnistuu parhaiten työpaikoilla esimiesten ja henkilöstön välisessä yhteistyössä. Työpaikoilla tapahtuvan osallistumisen muotoja ovat mm. kehityskeskustelut sekä palautteen antaminen työstä. Kuntien tulevaisuuden haasteita ovat rahoituksen riittävyys, kiristyvät tuottavuusvaatimukset ja kilpailu työvoimasta.

5.6 Työsuorituksen arviointijärjestelmä

Henkilökohtaisen lisän käyttö perustuu johdon, esimiesten ja henkilöstön edustajien yhteistyöllä valmistelemaan arviointijärjestelmään. Työsuorituksen arviointijärjestelmän on oltava selkeä ja riittävän yksinkertainen, jotta se on ymmärrettävissä ja ylläpidettävissä. Paikalliset arviointiperusteet johdatetaan työnantajan omista arvoista, strategioista ja tavoitteista. Työntekijällä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa arviointitulokseen. Perusteina voivat ammatinhallinnan ja työssä suoriutumisen lisäksi olla tuloksellisuus, monitaitoisuus, luovuus, erityistiedot ja -taidot, yhteistyökyky, vastuuntunto, oma-aloitteisuus sekä kehityshakuisuus. (KT Kuntatyönantajat 2013, 46–47.)

5.6.1 Suoriutumisen arviointi

Suorituksen ja suoriutumisen arviointi on Martti Helsilän mukaan uudehko asia suomalaisessa johtamiskäytännössä. Suoritusarvioinnit eivät ole olleet luonteva osa suomalaista johtamista. Palkankorotusperusteina on käytetty yleiskorotusta, ansiokehitystakuuta, olosuhdetekijöitä, ikää ja niin edelleen. Suorituksen tai sen paranemisen merkitys henkilökohtaiseen palkkaan on kunnissa käytössä hyvin harvoin lähinnä satunnaisesti. Suoritusarvioinnin soveltaminen tulisikin ottaa käyttöön erityisesti henkilökohtaisen palkan määrittämisessä. Suoritusarviointeja tulisikin pitää suorituksen johtamisen olennaisena osana. Taustalla ajatus siitä, että ihminen muuttaa käyttäytymistään saatuaan siitä palautetta. Positiivinen palaute saavutuksista motivoi henkilöitä parempiin suorituksiin. Tutkimusten mukaan palautteen antaminen onkin tärkeä kehittämiskohde suomalaisille esimiehille, sillä se ei ole ollut luonteva osa johtamista. (2009b, 195–198.)

Helsilän mukaan suorituksen arviointi on samanlainen suorituksen johtamisen kulmakivi kuin kehityskeskustelutkin. Tyypillisiä suoritusarviointien käyttökohteita ovat:

- *palautteen antaminen suorituksista*
- *henkilökohtaisten kehittämistarpeiden tunnistaminen*
- *henkilökohtaisten palkankorotusten perusteiden dokumentointi*
- *henkilöstöpäättöksien perustan luominen; palkkaus, urakehitys*
- *kehittämismahdollisuuksien luominen*
- *rekrytointimenetelmien ja henkilöstöpolitiikan syrjimättömyyden varmistaminen*
- *henkilöstön tasapuolinen kohtelu.* (2009b, 207–208.)

Suorituksen johtamisen keskeisiä työvälineitä on henkilökohtaisen työsuorituksen palkitseminen. Henkilökohtaisen lisän onnistunut käyttö edellyttää sitä, että lisän suuruus perustuu työsuorituksen arviointiin, joka tulee tehdä tarpeeksi usein ja johon arvioitava osallistuu esim. vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2008, hakupäivä 8.4.2013.)

5.6.2 Suoriutumisen johtaminen

Riitta Viitalan mukaan suoriutumisen johtamisella tarkoitetaan tuottavuuden edellytysten vahvistamista. Jos vahvistaminen onnistuu, johtaa se parempiin suorituksiin. Hyvällä suorituksella tarkoitetaan usein tavoitteiden ylittämistä. Suorituksen seurannan uskotaan parantavan tehokkuutta ja motivaatiota. Viitala toteaa, että kokonaistuottavuutta voitaisiin kehittää yksinkertaisesti palkitsemalla ja suoritusten seurannalla. (2007, 131–138.) Suorituksen johtamisen tarkoitus on koordinoita työnkuvia, tavoitteita, osaamisen kehittämistä, suoritusta, palkkaa siten, että tehokkuus voidaan taata.

Suoriutumisen johtamisessa korostuvat työntekijän ja esimiehen välinen suhde, johon pystytään vaikuttamaan johtamisella. Työntekijän vahvuuksia ja oman potentiaalin esiin tuovaa johtamista on tarkasteltu monesta näkökulmasta. Uotila puhuukin erityisesti valmentavan johtajuuden tärkeydestä. Suoriutumisen arviointi keskittyy työntekijöiden vahvuuksien ja heikkouksien kuvaamiseen, kun taas suoriutumisen johtaminen nähdään jatkuvana prosessina, jossa esimiehen ja alaisen välinen suhde korostuu. Painopiste on siirtymässä suorituksen arvioinnista suoriutumisen valmentamiseen. Esimiehen rooli on muuttunut ”johtajasta ja käskyttäjistä” sparraajaksi, valmentajaksi ja konsultiksi. Esimies ei enää hallitse alaistensa töitä, vaan alaiset ovat oman alansa ammattilaisia, jotka tekevät itsenäisesti päätöksensä. (Uotila 2011, 148–151.) Suorituksen johtamisen kautta voidaan parantaa työnantajan ja työntekijän välistä kommunikaatiota sekä avustaa ja kehittää henkilöstövoimavarojen johtamista kuntaorganisaatioissa.

Esimiesten rooli on laajentunut henkilöjohtamisen vastuun kasvaessa. Työntekijöiden asenteet ja käyttäytyminen tulee ilmi työtyytyväisyytenä ja sitoutumisena sekä menestyksekkäänä toimintana työtehtävässä. Työntekijää tulisikin kuulla työn suunnitteluvaiheessa. Työntekijän arvojen, osaamisen sekä tarpeiden tulisi sopia kulloiseenkin tehtävään, mikä johtaa suurempaan sitoutumiseen. (Uotila 2011, 151,157.) Suorituksen johtamisen tavoitteena on jatkuva suorituksen parantaminen. Vaikka suorituksen johtaminen on ollut pitkään käytössä organisaatioissa, käytännössä se ei kuitenkaan toimi yleensä kovinkaan hyvin.

Suoriutumista tulisi johtaa tavoitteellisesti. Se koostuu tavoitteiden asettamisesta, mittaamisesta ja arvioinnista. Tavoitteet tulisi asettaa niin, että ne olisivat tarpeeksi haastavia ja tarkkoja, mutta kuitenkin saavutettavissa, jotta työntekijät sitoutuisivat niihin ja tuntisivat itsensä motivoituneiksi. (Uotila 2011, 151.) Suorituksen johtamisessa on kysymys tulosjohtamisesta ja henkilöstön ai-

kaansaannoskyvyn parantamisesta. Tavoitteena on, että kunta palvelee kuntalaisia ja asiakkaitaan entistä paremmin.

5.6.3 Henkilökohtainen lisä

Henkilökohtainen lisä on tärkeä palkkausjärjestelmän osa. Henkilökohtainen lisä perustuu työsuorituksen arviointiin. Henkilökohtaisilla lisillä palkitaan ammatinhallinnasta, työstä suoriutumisesta ja muista mahdollisista paikallisesti määritellyistä tekijöistä. Henkilökohtainen lisä myönnetään pääsääntöisesti toistaiseksi. Organisaation tavoitteista ja arvoista riippuu, mikä katsotaan hyväksi työsuoritukseksi ja mitkä ovat työntekijän sellaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka edistävät organisaation onnistumista. Ne heijastavat työyhteisön käsitystä hyvästä työntekijästä ja työsuorituksesta. Sen takia jokaisen organisaation on räätälöitävä oma henkilökohtaisen lisän järjestelmä omien olosuhteiden ja tarpeiden mukaan. (KT Kuntatyönantajat 2013, 46.)

Henkilökohtaisen lisän kannustavuus perustuu siihen, että jokainen voi omalla työsuorituksellaan vaikuttaa omaan palkkatasoonsa. Siitä hyötyvät sekä työntekijät että työnantaja. Työntekijälle se tuo rahallista palautetta hyvin tehdystä työstä. Työnantajalle se tuo mahdollisuuden paremmin ohjata toimintaansa haluamaansa suuntaan. Tavoitteena onkin, että henkilökohtaisen lisän osuus kokonaisansioista kasvaa. Työsuorituksen arviointi on eräs keino johtaa työsuorituksia. Esimiehen ja johdon antama tunnustus ja osoittama arvostus lisäävät useimpien työntekijöiden työmotivaatiota merkittävästi. Esimiehille työsuorituksen arviointi antaa hyödyllistä tietoa työntekijän osaamisesta ja työsuorituksesta, mitä voidaan käyttää työyhteisön kehittämisessä. (KT Kuntatyönantajat 2013, 46.)

Työsuorituksen arviointiperusteita voivat olla esimerkiksi työn tuloksellisuus, joka kuvaa työntekijän aikaansaannoskykyä, tuloksellisuutta, työn laatua ja luotettavuutta, virheettömyyttä, kustannustehokkuutta ja asetettujen tavoitteiden saavutettavuutta. Oman työn hallinta kuvaa työntekijän ammatinhallintaa ja osaamista, suoriutumista erilaisissa olosuhteissa ja kykyä siirtyä tehtävästä toiseen sekä tehdä itsenäisiä ratkaisuja. Monitaitoisuus ja erityisosaaminen kuvaavat käytettävyyttä eri tehtävissä, osaamisen hyödyntämistä omaa vastuualuetta laajemmin, kykyä ja halukkuutta toimia sijaisena monipuolisesti. Yhteistyökyky kuvaa yhteistyön edistämistä omalla toiminnalla, muiden tukeminen työyhteisössä, ryhmä- ja tiimityöskentelytaitojen hyödyntämistä, kykyä toimia verkostossa, joustavuutta työtehtävissä ja työajoissa. Kehitys- ja uudistushakuisuus kuvaa suhtautumista uudistuksiin ja uusiin tehtäviin, halukkuutta oppia uusia asioita ja työmenetelmiä sekä kehittää itseään, halukkuutta luovuuteen, visiointiin ja innovaatioihin. Työetiikka kuvaa si-

toutumista työhön, luotettavuutta ja vastuuntuntoa, halua noudattaa määräyksiä. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004, 14, hakupäivä 15.5.2012.)

5.7 Tulospalkkio

Tulospalkkio on yleensä toimivin palkitsemisen väline, kun halutaan palkita työryhmälle, tulosityksikölle, organisaatiolle tai sen osalle asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta tai ylittämisestä. Tulospalkkioiden maksuperusteiden tulee olla selkeästi asetettuja ja liittyä tuloksellisuuden tai tuottavuuden mitattuun parantamiseen. Palkitsemisperusteiden tulee olla kokonaistavoitteiden kannalta tavoiteltuja ja organisaation strategisten päämäärien mukaisia. Tulospalkkiojärjestelmän mittarit voivat olla määrällisiä tai laadullisia. Perusteena voi olla esimerkiksi jonkin kehittämissankkeen toteuttaminen tuloksellisesti ja vaikuttavasti. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2008, hakupäivä 8.4.2013.)

Kertaluonteiseen ryhmän tai yksilön palkitsemiseen voidaan käyttää kannustuslisää. Kannustuslisän tavoitteeksi on KVTES:n soveltamisohjeessa erityisesti mainittu henkilöstön työmotivaation lisääminen sekä tuloksellisuuden ja tuottavuuden parantaminen. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2008, hakupäivä 8.4.2013.)

Tulospalkkiojärjestelmän tarkoituksena on, että työntekijät ja työnantaja hyötyvät tulospalkkiojärjestelmän käyttöönottamisesta. Kunta-alan yhteisessä tuloksellisuussuosituksessa tuloksellisuuden osa-alueet on jaoteltu neljään kokonaisuuteen:

- *toiminnan vaikuttavuus (miten hyvin palvelut ovat onnistuneet toteuttamaan niille asetettuja päämääriä)*
- *palvelun laatu (miten asiakastaho kokee palvelun tyydyttävän hänen tarpeitaan)*
- *toiminnan sujuvuus, tuottavuus ja taloudellisuus (miten tehokkaasti käytetään taloudellisia ja muita resursseja)*
- *henkilöstön aikaansaannoskyky (miten hyvin työympäristö, johtaminen sekä henkilöstön osaaminen ja sitoutuminen edesauttavat tuloksellisuuden parantamista).*

Tulospalkkiojärjestelmä toimii silloin kun johto, esimiehet ja koko muu henkilöstö kokevat järjestelmän mielekkääksi. Jos mielekkyyden tunne puuttuu, voi pahimmassa tapauksessa käydä niin, että suurella vaivalla valmisteltu tulospalkkiojärjestelmä ei käyttöönottovaiheessa saa aikaan minkäänlaista vaikutusta arkipäivän työntekoon ja asenteisiin. Järjestelmän tulee olla kaikkien osapuolten mielestä reilu, oikeudenmukainen ja kannustava. (KT Kuntatyönantajat 2013, 58–60.)

6 TEEMAHAASTATTELU TOIMISTOYKSIKÖLLE

6.1 Kehittämistehtävän lähestymistapa, menetelmät ja esittäminen

Valitsin opinnäytetyöksi kehittämistehtävän, koska kehittämistoiminta on keskeinen osa nykypäivän työelämää. Sitä tarkastellaan usein myös johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen peruslähtökohtana on pyrkimys luotettavaan ja koeteltavissa olevaan tietoon. Kehittämistoiminta voi kohdistua organisaation rakenteisiin tai työyhteisön toimintaan. Tyypillisesti kehittämistoiminnassa pyritään jonkin konkreettisen asian muuttamiseen. Olennaista on käyttökelpoisuus. Kehittämistoiminnan keskiössä on siis toiminta, jonka kautta pyritään tiettyyn tavoitteeseen. (Rantanen & Toikko 2009, 2–4, hakupäivä 22.4.2013.)

Kehittämistehtävän lähestymistapa on tapaustutkimus, jossa on myös konstruktivisen toimintatutkimuksen piirteitä. Tapaustutkimuksessa tuotetaan tutkittua tietoa kohteesta ja ollaan lähellä itse tutkimusta. Kohdetta tutkitaan omassa ympäristössä. Tapaustutkimukselle on ominaista, että halutaan ymmärtää jokin tilanne ja ratkaistaan ongelma tai tuotetaan kehittämissuhteita tai -ideoita. Käytännön ongelma ratkaistaan luomalla malliehdotus tai suunnitelma. Kun tuotetaan tutkittua tietoa, pyritään saamaan aikaan muutos ja muuttamaan ihmisten tai organisaation toimintaa. (Aro 2010.)

Tieteenfilosofian ytimeen kuuluu pohtia sitä, mistä tieto on peräisin. Ensin on tutkittava ontologiaa eli ”olemassa olevaa” ja todellisuuden rakennetta. Vasta sitten on tilaisuus selvittää, miten siitä voi saada tietoa ja miten siihen tulisi suhtautua. Kehittäminen tähtää muutokseen ja sillä tavoitellaan jotakin parempaa tai tehokkaampaa kuin aikaisemmat toimintatavat ovat olleet.

Kehittämistehtäväni on laadullisin eli kvalitatiivisin menetelmin toteutettu tutkimus, joka on pehmeä, ymmärtävä ja ihmistieteellinen tutkimus. Laadullisen tutkimusmenetelmän luonteen vuoksi tutkimuksessa korostuu kontekstin näkökulma. Tutkija ottaa selvää ja kuvaa tutkimustekstissään, millaisiin yleisiin ammatillisiin yhteyksiin tutkittava asia tai ilmiö liittyy. Kuvaus edellyttää ilmiön tai asian esiintymisympäristön tuntemista ja kuvaamista. (Vilkkä 2005, 98–99.) Laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa tietojen keruuseen käytetään myös ihmisiä. Tyypillistä on se, että kohderyhmä valitaan tarkoituksen mukaisesti. Sen tavoitteena on teorian kehittäminen ja ymmärryksen lisääminen tutkittavasta ilmiöstä.

Laadullisessa tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on säännönmukaisuuksien keksiminen, eri elementtien tunnistaminen ja niiden suhteiden kartoitus sekä mallien löytäminen. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että käytetään laadullisia, pääasiassa tekstimuotoisia aineistoja. Tutkimussuunnitelma elää tutkimushankkeen aikana ja aineiston keruu, analyysi, tulkinta sekä raportointi kietoutuvat yhteen. Aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Kyseessä voi olla harkinnanvarainen otanta eli pieni määrä tapauksia, joita analysoidaan perusteellisesti. (Kohonen 2013, hakupäivä 14.4.2013.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia. Tutkimukselliseen kehittämistoimintaan kuuluu siis yleensä käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden sekä käytäntöjen tuottamista ja toteuttamista. Sen tarkoituksena on kehitellä ja ottaa käyttöön uusia ratkaisuja. Kehittämistyössä ei vain kuvailla tai selitetä asioita, vaan siinä etsitään niille parempia vaihtoehtoja. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 19.)

Kehittämistehtäväni on tarpeellinen, koska kokemukseni on osoittanut, että Muonion kunnalla on tarve kehittää tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmää. Työskennellessäni Muonion kunnan palkkatoimistossa on käynyt ilmi, että tehtävien vaativuuden arviointi ei ole toteutunut toivotulla tavalla.

Kehittämistoiminnan yhteydessä joudutaan aina vastaamaan tiettyihin metodologisiin kysymyksiin. Kehittämistoiminta lähtee aina jostakin tieto- ja todellisuuskäsityksestä, vaikka sitä ei selkeästi analysoidaisikaan. Kehittämistoiminnassa voidaan korostaa konkreettisia ja yksiselitteisesti määriteltävissä olevia tavoitteita tai toimintamuotoja. Kehittäminen voi palvella esimerkiksi toimintojen tehostamista. Koska kehittämistoiminta tähtää ensisijaisesti konkreettiseen muutokseen, metodeilla ei ole kehittämistoiminnan kohdalla yhtä keskeistä roolia kuin tieteellisen tutkimuksen yhteydessä. (Rantanen & Toikko 2009, 6–7, 10, hakupäivä 22.4.2013.)

Lähden kehittämistehtävässä liikkeelle kunnallisesta henkilöstöpolitiikasta, koska se on tärkeä osa kunnan toimintapolitiikkaa. Henkilöstöjohdon tehtävänä on ohjata henkilöstöä osaamisen kehittymisen mukaan niille paikoille, joista organisaatio hyötyy eniten. Kunnan palkkausudistuksen tavoitteena on edistää kuntien toiminnan tuloksellisuutta, motivoida henkilöstöä hyviin työsuorituksiin ja pitää kunta-alan palkat kilpailukykyisinä. Arviointijärjestelmä tavoittelee oikeudenmukaista palkkausta, jonka perusteena on tehtävien vaativuus, työkokemus ja henkilökohtaiset tulokset sekä työyksikön tuloksellisuus. Oikeudenmukaiseksi koettu palkkausjärjestelmä on työ-

paikan ilmapiirille tärkeä. Jatkuva arvostuksen tunteen puute heikentää työntekijän uskoa työnantajan oikeudenmukaisuuteen ja johtaa ajan mittaan työsuorituksen heikkenemiseen, motivaation laskuun ja negatiiviseen työilmapiiriin.

Työntekijöiden motivaation taso heijastuu suoraan työsuoritukseen, työskentelyn tehokkuuteen ja laatuun. Motivaatiolla on kaiken kaikkiaan suuri merkitys siihen, miten innolla ja ilolla työtä tehdään. Tarkastelen motivaatiota tehtävien vaativuuden kannalta; miten palkkausjärjestelmä vaikuttaa motivoivasti ja kannustavasti, sekä miten osaamisen kehittyminen ja kehityskeskustelut motivoivat.

Tehtävän vaativuus vaikuttaa palkkaukseen. Tarkastelen vaativuustekijöitä, jotka vaikuttavat kunnan tehtävien vaativuuteen. Käytännössä tarkastelen, mitä valmiuksia työntekijällä tulee olla, jotta hän selviytyy työstään. Tehtävien vaativuuksia arvioitaessa tulee ottaa huomioon työn edellyttämä osaaminen, työn vaikutukset ja vastuut sekä työn edellyttämät yhteistyötaidot ja työolosuhteet. Arviointiprosessi lähtee liikkeelle tehtäväkuvauksesta, jonka perusteella tehtäväkohtainen palkka määräytyy. Arviointiprosessiin liittyy myös tuloksellisuuden arviointi, suoriutumisen arviointi sekä henkilökohtaisen lisän ja tulospalkkion määrittäminen.

Näistä edellisistä seikoista koostuu opinnäytetyöni eli kehittämistehtävän paradigma, joka tarkoittaa niitä yleisesti hyväksytyjä periaatteita, jotka tarjoavat viitekehyksen tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmälle. Laadullisen kehittämistehtävän tavoitteena on ymmärryksen lisääminen ja toiminnan kehittäminen.

Laadullisen tutkimusmenetelmän yleisin tutkimushaastattelun muoto on teemahaastattelu. Valitsemani yksilöhaastattelu soveltuu henkilön omakohtaisten kokemusten tulkitsemiseen. Teemahaastattelusta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tärkeä tehtävä on olla emansipatorinen. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen tulisi lisätä tutkittavien ymmärrystä asiasta ja sen myötä vaikuttaa myönteisesti tutkittavien ajattelu- ja toimintatapoihin. (Vilka 2005, 101–103.)

Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja syvähaastattelun välimuoto. Käytettäessä laadullista tutkimusmenetelmää on monella tavalla tärkeää kohderyhmän ja kulttuurin tuntemus. Laadin haastattelukysymykset niiden teemojen mukaan, mitkä liittyvät tehtävien vaativuusjärjestelmään ja sen toimivuuteen. Haastatteluryhmäksi valitsin kunnan toimistoyksikön, jossa työskentelee kymmenen toimistosihteerä eri toimipisteissä. Valintaan vaikuttivat se, että toimistoyksikössä

tuntuu olevan ajatuksena kunnan tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmän toimimattomuus. Halusin ottaa selvää, mikä järjestelmässä ei toimi ja mikä toimii toimistosihteereiden näkökulmasta katsottuna. Ihmisten käsitysten ja kokemusten ymmärtäminen ja tulkinta edellyttävät sen kohderyhmän ja tilanteen tuntemusta, jossa ihminen kokee ja käsityksiä muodostaa. (Vilka 2005, 109.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetuissa tutkimuksissa analysoitava aineisto on aina tekstimuodossa. Sisältöanalyysi on laadullisen tutkimusmenetelmän metodi, jossa etsitään merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia. Tutkimusotteena on hermeneuttinen metodi, koska sitä käytetään paljastamaan merkityksiä. Hermeneuttisella metodilla muodostettu teoria ei ole sidoksissa niihin oletuksiin, joita on tehty tutkimuksen alussa. Tavoitteena on, että lopuksi jää tulkinta, joka kuvaa mahdollisimman uskottavasti tutkittavaa asiaa ja kohdetta. (Vilka 2005, 146.) Sisältöanalyysin lähtökohdaksi otan tutkittavan aineiston tarjoamat mahdollisuudet, omat esioletukseni toimistoyksikön ja sitä koskevien mielipiteiden laadusta, viitekehyksessä osoitetut lähtökohdat ja yhteydet, keräämäni teoria asiasta sekä näiden yhdistelmät. Tulkitsijana en voi lähteä liikkeelle tyhjältä, vaan tulkitsen aina jostakin lähtökohdasta. Jokaisella on esiymmärrys tulkinnan kohteesta ja jonkinlainen odotus sen merkityksestä.

Analyysin taustalla on teoria, joka ohjaa uuden tiedon etsintää samalla, kun se jäsentää kerättyä tietoa. Analysoimalla teemahaastattelun ja peilaamalla haastattelun tuloksia siihen tietoon, mikä minulla on, tulen esittämään Muonion kunnalle tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmään vaikuttavat motivoivat tekijät.

Muonion kunnan toimistohenkilöstö on organisoitu yhdeksi toimistoyksiköksi. Toimistoyksikössä työskentelee kunnan kaikki kymmenen toimistosihteeriä, joiden toimipisteet sijaitsevat viidessä eri rakennuksessa ja useassa eri toimipaikassa. Toimistoyksikön lähiesimies on myös toimistosihteerin vakanssilla työskentelevä. Haastattelin yhdeksän toimistosihteeriä, lukuun ottamatta lähiesimiestä. Kaikki toimistosihteerit ovat naisia ja ovat olleet Muonion kunnan palveluksessa yhdestä vuodesta 38 vuoteen.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jolle on tyypillistä se, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto puuttuu. Haastattelurunkoon laadin kymmenen kysymystä, joiden avulla pyrin selvittämään, minkälainen mielipide toimistoyksikön toimistosihteereillä on tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmän toimivuudesta Muonion

kunnassa. Kymmenen pääkysymyksen lisäksi laadin lisäkysymyksiä kolmesta viiteen per pääkysymys.

Teemahaastattelua käytetään usein yhteiskuntatieteellisissä tutkimuksissa. Haastattelun etuna voidaan pitää sitä, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen ja vastaus-
ten mukaan. Haastattelun luotettavuutta lisää mahdollisuus syventää vastauksia haastattelun kuluessa. Haastattelun huonoja puolia on se, että haastatteluun menee paljon aikaa ja se vaatii paljon haastattelijalta. Haittapuolena voi todeta myös sen, että haastateltavat puhuvat asian vierestä ja toiset eivät ymmärrä kysymystä eivätkä saa sanotuksi ymmärrettävää vastausta. Siksi haastattelun hyvänä puolena onkin joustavuus ja lisäkysymysten esittäminen.

Kysyin ensin sähköpostilla jokaiselta toimistosihteeriltä, haluavatko he osallistua haastatteluun, jonka tulen järjestämään huhtikuun 2013 aikana. Kaikki halusivat osallistua ja lähetin heille haastattelun rungon ja pääkysymykset tutustumista varten sekä sovin päivämäärät jolloin haastattelen jokaisen. Haastattelut suoritin 18.4., 19.4. sekä 26.4.2013. Haastattelun aluksi pyysin kaikkia täyttämään suostumuksen haastatteluun, jossa halusin tuoda esille sen, että haastattelu on luotamuksellinen ja analysoin vastaukset niin, ettei niistä ole mahdollista tunnistaa vastaajaa. Lisäksi lupaudun hävittämään haastatteluaineiston analysoinnin jälkeen. Kaikki antoivat siihen luvan. Haastattelutilanteissa oli haastateltavan kanssa kahdestaan tilassa, jossa ei ollut häiriötekijöitä. Aluksi kerroin hiukan johdantoa haastatteluun ja toin esille haastattelun tarkoituksen sekä sen, miksi halusin haastatella juuri toimistoyksikköä. Nauhoituksen lisäksi kirjoitin muistiinpanoja. Haastattelut kestivät tunnista puoleentoista tuntiin. Haastattelut sujuivat hyvin ja haastattelujen tekeminen oli kehittämistehtävän antoisin vaihe. Haastattelussa noudatin pääsääntöisesti samoja kysymyksiä, mutta vastaukset olivat erilaiset. Joihinkin kysymyksiin kaikilla oli samankaltainen vastaus. Lopuksi kävimme vielä yhdessä aineiston muistiinpanoja läpi. Haastattelun litteroinnissa ja analysointivaiheessa katsoin eduksi sen, että itse olen yksi toimistoyksikön toimistosihtereistä ja tiedän työolosuhteet sekä taustatekijät. Näin voin analysoinnissa helposti keskittyä vain oleelliseen ja pitäytyä teema-aiheissa. Teemoittain pyrin löytämään tekstistä yhteisiä ja erottelevia piirteitä, joiden merkitykset sisällöstä analysoin. Sisällönanalyysi on työväline, jolla voidaan saada uutta tietoa tai uusia näkemyksiä sekä saattaa esiin aineistossa piileviä tosiasioita. Sisällönanalyysi sopii minkälaisen aineiston tutkimiseen tahansa, kunhan aineistolla on yhteys tutkittavaan ilmiöön ja sitä voidaan koota, havainnoida ja analysoida.

Haastattelun ajankohta oli otollinen, koska Muonion kunnanhallituksessa oli kevään 2013 aikana useaan otteeseen käsitelty tehtävien vaativuuden arviointia sekä arviointijärjestelmän muutoksia. Toimistoyksikössä oltiin palkkauudistukseen osaksi tyytyväisiä ja osaksi erittäin tyytymättömiä.

Tarkastelen haastattelun tuloksia motivaation ja motivoitumisen kannalta, koska kunnat tarvitsevat ammattitaitoisen henkilöstön lisäksi myös motivoituneen henkilöstön huolehtimaan yhteiskunnan tärkeiden palveluiden tuottamisesta. Kunnan palkkausjärjestelmän tarkoituksena on saada henkilöstö motivoitumaan ja esimiehet arvostamaan työntekijöitä.

6.2 Motivoivat työtehtävät

Toimistoyksikössä oltiin nykyisiin työtehtäviin erittäin tyytyväisiä. Toimistosihteerien työhistorian aikana tehtävät ovat muuttuneet, työpisteet ovat vaihtuneet ja työnkuvat muuttuneet. Esille tuli vaikuttamisen mahdollisuuden puuttuminen, koska koettiin, ettei itse ole päästy osallistumaan omien tehtäviensä järjestelyyn. Vuorovaikutteisuus puuttuu. Parhaaksi koettiin tehtävien vaihtelevuus, haasteellisuus ja monipuolisuus. Huonona koettiin kiire, tiukat määräajat, töitä liikaa eikä aikaa riitä, työpisteen epämukava.

Haastattelussa tuli ilmi, että työtehtävät koetaan motivoiviksi. Tehtävät ovat haasteelliset, hektisyys ja hetkelliset kiireet ovat hauskoja. Kun tehtävät muuttuvat, tulee opetella kaiken aikaa jotain uutta. Motivoivina tekijöinä mainittiin monialaisuus, laaja-alaisuus, haasteellisuus, uuden oppiminen. Motivoivaksi mainittiin myös työympäristö. Kun eläkeikä lähenee, pitää sekin motivaatiota yllä. Kunnan muuta henkilöstöä yleensä ei pidetä kovinkaan motivoituneena. Sen osoittaa myös vuorotteluvapaiden käyttö. Tehtäväkuvien muutoksia ei ymmärretä motivoivina, vaan väsymys uhkaa ylikuormitettua porukkaa. Motivoitumiseen vaikuttaa toimistoyksikössä negatiiviseksi koettu tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmä. Ilmapiiiristä on havaittavissa, ettei henkilöstöllä ole motivaatiota. Kun kysyin, kannustaako työnantaja motivoitumaan, vastaukset olivat lähes kaikilla ”ei kannusta”. Kannustinjärjestelmä puuttuu kokonaan. Työkaverit kannustavat, esimiehet eivät. Motivaatio tulee löytää muualta. ”Johtajat eivät edes huomaa ja lähiesimies ei noteeraa”, todettiin haastattelussa.

6.3 Motivoiva palkkausjärjestelmä

Ojanen toteaa, että kunnallista palkkausjärjestelmää on vuosien ajan kehitetty kannustavaksi sekä motivoimaan henkilöstöä hyviin työsuorituksiin. Viime vuosina palkkausjärjestelmää on uudistettu niin, että se antaa enemmän harkintaa kuntaan. Henkilöstö kokee saavansa palkkansa

välityksellä palautetta työssä suoriutumisesta ja siksi pitää palkkausjärjestelmää merkityksellisenä.(2009, hakupäivä 7.2.2013.)

Leivon (2010,10.) mukaan palkalla on kannustava ja motivoiva vaikutus silloin, kun työntekijä kokee, että hänen työnsä vaativuus, ammatinhallintansa, pätevyytensä ja työtulokset vaikuttavat palkkaan ja että ne on oikeudenmukaisesti otettu huomioon palkassa.

KVTES:n palkkarakenteen lähtökohtana on, että myös palkkauksella voidaan kannustaa työntekijää, kunhan työntekijä itse voi vaikuttaa työn tulokseen. Palkka on merkittävä kannustin yksilön tavassa tehdä työtä ja halukkuudessa kehittää osaamistaan. Hyvänkin palkkausjärjestelmän kannustavuus on riippuvainen siitä, kuinka sitä sovelletaan käytäntöön. Tavoitteena on tukea kunnan toimintaa, vaikuttaa tavoitteisiin ja olla osa johtamista.

TAULUKKO 1. Palkkausjärjestelmä

Oikeudenmukaisuus	Tasavertaisuus	Osaamisen kehittäminen
<ul style="list-style-type: none">- ei mitenkään toteudu, tai heikosti- ei ajatella missä kukin on hyvä- vahvuudet tulee kartoittaa- pitää kehittää, koska palkkausjärjestelmää ei ymmärretä	<ul style="list-style-type: none">- palavereissa tulisi ottaa esille- perehdytetään hiljaiseen tietoon- rinnalla oppimista suosittava- siirtymävaiheessa yhdessä työskentelyyn mahdollisuus- työnkulku tulee kuvata paperille	<ul style="list-style-type: none">- koulutuksiin panostaminen- uuden oppiminen mielenkiintoista- työnantajan annettava mahdollisuus kouluttautua- tarvetta osaamisen kehittämiseen on

Haastattelussa kävi ilmi, ettei kunnan palkkausjärjestelmää pidetä oikeudenmukaisena, tasavertaisena eikä yhdenvertaisena. Palkkausjärjestelmä olisi silloin tasapuolinen, kun kaikki palkkaukseen vaikuttavat asiat otettaisiin huomioon. Toimistosihteerien mukaan kaikkien tehtäväkuvat tulisi tarkastaa perusteellisesti. Samasta työstä tulisi maksaa sama palkka kuitenkin niin, että erityisosaaminen ja lisätyöt on huomioitava. Palkkausjärjestelmän tulisi olla selkeä ja avoin. Toimistosihteerit kokevat, että nyt on liian monta piilovaikuttajaa olemassa, koska tehtävien vaativuuden arviointi on laadittu liian tavoitehakuiseksi ja päämäärähakuiseksi. Palkkaus- ja TVA-järjestelmät tulisi ottaa kunnassa uudestaan käsittelyyn ja käydä perusteellisesti läpi.

6.4 Johtaminen

Viitalan (2003, 72.) ja Juutin (2009, 105.) mukaan johtaminen on päämäärähakuista toimintaa ja johtajan tehtävänä organisaatiossa on johtaa ihmisiä ja asioita sekä olla keulakuvana. Kun kyseessä on henkilöstön johtaminen, ollaan tekemisissä näkyvän toiminnan ohella ihmisten mielikuvien, toiveiden, pelkojen ja haaveiden kanssa. Hyvässä työilmapiirissä kaikkia ihmisiä kohdel-

laan samanarvoisesti ja hyvään työilmapiiriin liittyy hyvä johtajuuskäytäntö. Tutkimusten mukaan ihmisillä on yhtenäinen kuva siitä, minkälaista johtamista toivotaan.

Kun haastattelussa toin esille johtamisen, vastaukset olivat yleisesti ottaen negatiivisia. Johtamiseen oltiin tyytymättömiä, mikä vaikuttaa työmotivaatioon. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen mukaan johdolta ja esimiehiltä vaaditaan läsnäoloa, myötäelämistä sekä herkkyyttä tulkita työyhteisön ilmapiiriä. (2009, 15.) Toimistosihteerit olivat kaikki sitä mieltä, että johtaminen vaikuttaa työilmapiiriin. Hyvä johtaja ja johtaminen aktivoivat ihmiset tekemään parastaan. Tyytyväinen työntekijä antaa työpanoksensa mielellään ja on motivoitunut. Johtaminen tulee olla johdonmukaista ja oikeudenmukaista. Johtajan tulee esittää asiat rehellisesti, oikein ja suoraan, muttei ilkeästi. Palaute tulee olla asiallista. Esimies ja hänen käyttäytymisensä vaikuttaa työilmapiiriin. Toimistoyksikössä oltiin myös sitä mieltä, että johtajat eivät hallitse tehtäviään, mikä on havaittavissa jopa kiusaamisena. Taitava johtaja osaa tehtävänsä ja toimii niin, että alaiset kokevat johtamisen tasapuolisena ja reiluna jokaista kohtaan. Toimistoyksikössä ollaan sitä mieltä, että tällainen johtajuus puuttuu. Hyvä johtaminen tulisi luoda pohjan hyvälle me-hengelle. Toimistosihteerien mielestä työilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. Luottamuksellisen ilmapiirin luominen edellyttää avointa, yhtenäistä ja tasapuolista henkilöstöviestintää. Henkilöstölle on annettava tunnustusta hyvästä toiminnasta ja yhteistyöstä. Ahdistuneen ja väsyneen työilmapiirin vallitessa ei kyetä uudistumaan tuloksellisesti. Työkuormituksen kasvaminen heikentää työilmapiiriä, mikä puolestaan vaikuttaa sairauspoissaolojen lisääntymiseen sekä vuorotteluvapaiden suosioon. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009, 15–18.)

6.4.1 Arvostus

Viitala (2003,155.) tulkitsee Maslow'n teoriaa siten, että motivaatio perustuu perustarpeisiin. Tyydyttymättömät tarpeet lisäävät ihmisen rauhattomuutta ja rauhattomuus saa taas ihmisen toimimaan. Juutin (2006, 46–47.) mukaan yksi näistä viidestä perustarpeesta on arvostuksen tarve. Tällä tarpeella on erityinen merkitys työelämässä. Arvostuksen tarpeeseen liittyy itsekunnioitus, itseluottamus ja tarve saada toisten ihmisten osoittamaa arvostusta ja luottamusta. Kunnan toiminta tulisikin perustua yksilöllisyyden kunnioittamiseen. Toimintayksikössä voidaan arvostusta tyydyttää palautekeskusteluilla, kehityskeskusteluilla ja palkitsemiskäytännöillä.

Terveen työyhteisön tunnusmerkkeinä pidetään avointa ilmapiiriä, selkeitä vastuualueita, arvostusta, palautteen saamista ja antamista sekä työyhteisön tukea ja turvallisuutta. Kaikkien työpanosta on pidettävä tärkeänä ja arvostuksen tulee näkyä työpaikoilla.

TAULUKKO 2. Arvostuksen merkitys

Omien tehtävien arvostus	Työnantajan arvostus	Osaamisen arvostus
<ul style="list-style-type: none">- työtehtäviä arvostetaan- tehtävät ovat mielekkäät, haasteelliset, arvokkaat, tarkkuutta vaativat, monipuoliset, vastuulliset	<ul style="list-style-type: none">- työnantaja ei arvosta työntekijää eikä työtä- työnantaja ei tunne työn sisältöä, ei välitä, ei ole kiinnostunut, ei kerro totuutta- työnantaja väheksyy, ja aliarvioi	<ul style="list-style-type: none">- ei arvosteta osaamista- työyhteisö arvostaa- työnantaja ei- osaaminen tulisi näkyä palkassa

Kaikki toimistosihteerit arvostavat omaa työtään. Työtehtävät koettiin haasteellisiksi, mielekkäiksi, itsenäisiksi, vastuullisiksi ja vaativiksi. Työ vaatii tarkkuutta ja monipuolista osaamista. Työ on arvokasta kuntalaisen palvelua, neuvontaa ja opastusta. Aikataulut ovat tiukat, ja niissä tulee pysyä. Tieto ja taito tulee olla laaja-alaista, perusasiat sekä ajankohtaiset muutokset tulee hallita. Työ on tarkkuutta vaativaa ja monipuolista osaamista tarvitaan. Tehtävä koetaan silloin vaativammaksi, kun vastuu on suuri, itse joutuu tekemään ratkaisut ja päätökset sekä ottamaan asiasta selvää, kun johdolta ei saa apua.

Lähes kaikki toimistosihteerit kokivat, että työnantaja ei arvosta työntekijää eikä työtehtäviä. Kokemus tulee lähinnä siitä, ettei mitään palautetta saada. Ei huomioida, miten työtä tehdään. Esimies ei ole yhtään kiinnostunut. Johtajat eivätkä poliittinen johto tunne työn sisältöä. Esimies ei tunne työn laajuutta, vaan jopa väheksyy tekemistä, eikä kerro johdolle työn oikeaa sisältöä. Tuntee, että työntekijä on vain välttämätön paha. Joidenkin mukaan arvostus näkyy siten, että tuodaan lisää työtehtäviä. Kaikki olivat myös sitä mieltä, että tehtävissä tapahtuneet muutokset eivät ole vaikuttaneet tehtävien uudelleen arviointiin. Uudelleen arviointi tulisi tehdä aina heti muutokeskustelun yhteydessä. Silloin, kun koetaan työtehtävien muuttuneen vaativimmiksi, nousee ainoastaan stressitaso, muttei palkkaus.

6.4.2 Kehityskeskustelut

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen mukaan kehityskeskustelulla tarkoitetaan esimiehen ja hänen alaisensa tavoitehakuista vuorovaikutusta, joka tapahtuu toistuvasti. Kehityskeskusteluiden tarkoituksena on sopia työn tavoitteista, arvioida työn tuloksia ja tukea osaamisen kehittymistä. Kehityskeskustelussa voidaan pohtia työn onnistumista, mutta myös työn tekemistä haittaavia tekijöitä. Työntekijä saa palautteen onnistumisestaan tehtävässään sekä tietoa siitä, mitä häneltä odotetaan. Tavallisesti kehityskeskusteluja käydään 1–2 kertaa vuodessa. (2001a,11, hakupäivä 1.2.2013.)

Puolet toimistosihteereistä ei ole käsityksensä mukaan osallistuneet kehityskeskusteluihin, tai eivät ole mieltäneet keskusteluja kehityskeskusteluiksi. Osa toimistosihteeriä oli osallistunut kehityskeskusteluihin yhdestä kahteen kertaan työhistoriansa aikana. Kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä, että harvoin käydyt keskustelut eivät riitä, vaan oikeita kehityskeskusteluita tulisi olla vuosittain ja niissä tulee tarkastella työtehtävien määrää ja laatua sekä palautetta voisi antaa puolin ja toisin. Palautteen saaminen koetaan myös erittäin tärkeäksi. Asiakkailta saatu positiivinen palaute muistetaan ja se tuntuu hyvältä. Kollegoilta ja toimistopäälliköiltä saatu palaute on hyvää ja rakentavaa. Johdolta ja esimieheltä ei saada palautetta tai palaute on negatiivista. Johtajien kuului ymmärtää palautteen merkitys. Rehellinen positiivinen palaute puuttuu kokonaan. Juutin mukaan ihmisillä on melko yhtenäinen kuva siitä, minkälaista johtamista he toivovat. Toisaalta heillä on myös käsitys siitä, millaista on huono johtaminen.

Haastattelussa tuli esille, että palkkausasiat tulisi tuoda mukaan myös kehityskeskusteluun, koska ne ovat osa sitä. Kun puhutaan muutoksista työtehtävissä, tulisi ne ottaa huomioon myös palkkauksessa. Palkkaan vaikuttavat tekijät tulisi ottaa huomioon myös silloin, kun tehtäviä tulee lisää tai tehtäviä poistuu. Kehityskeskusteluissa tulisi huomioida arvostus ja avoimuus. Palkkauksen epäkohdista tulisi pystyä keskustelemaan ja kunnioittamaan työntekijän kokemuksia sekä tulisi pystyä ratkomaan yhdessä esiin tulleita ongelmia. Kehityskeskustelun avoimuus vaikuttaa työilmapiiriin ja sillä voidaan poistaa kateus ja kauna toimistoyksikössä. Osa toimistosihteereistä oli sitä mieltä, ettei kehityskeskusteluilla ole mitään vaikutusta tai hyötyä palkkaukseen.

6.5 Tehtävien vaativuuden arviointi

Työntekijän motivaatio paranee, kun hänen kykynsä ja taitonsa otetaan parhaalla mahdollisella tavalla käyttöön. Ihmisen ollessa innostunut ja motivoitunut työhönsä, vaikuttaa se merkittävästi hänen hyvinvointiinsa, jaksamiseensa ja suoriutumiseensa. Motivoitumiseen vaikuttaa työn arvostus, osaaminen ja sen kehittäminen, mielekkäät työtehtävät, kannustaminen sekä työilmapiiri. Työilmapiirillä on vaikutusta myös työmotivaatioon. Työntekijöille tulisi taata työrauha, liiallinen stressi laskee työmotivaatiota.

Tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmät ja menettelytavat pyritään rakentamaan sekä arviointi suorittamaan mahdollisimman objektiivisesti yhteisesti hyväksytyillä kriteereillä ja menettelytavoilla. Kunnallisen palkkaus uudistuksen tarkoituksena on pyrkiä edistämään kuntien toiminnan tuloksellisuutta, motivoimaan henkilöstöä hyvin työsuorituksiin ja pitämään kunta-alan palkat kilpailukykyisinä. Tavoitteeseen pyritään oikeudenmukaisella palkalla. (KVTES 2012–2013.)

Kunnan palkkausjärjestelmän tavoitteena on tukea toimintaa, vaikuttaa tavoitteisiin ja olla osa johtamista. Tehtävien vaativuuden arviointia varten tulee tehdä arviointijärjestelmä, josta tulee neuvotella henkilöstön ja henkilöstöä edustavien luottamusmiesten kanssa. Arviointijärjestelmän toimivuutta tulee arvioida myös säännöllisesti. Se tulee olla kaikkien tiedossa. Kun arviointi yhdistetään oikeudenmukaiseen palkitsemiseen, motivointi vaikutus kasvaa huomattavasti.

Muonion kunnassa on tehty tehtävien vaativuuden arviointi. Tehtäväkuvaukset on tehty alun alkaen jo väärin perustein, eikä tehtävissä myöhemmin tapahtuvia muutoksia ole otettu mitenkään huomioon. Toimistosihteerien mukaan he eivät edes tiedä, miten tehtävien vaativuus on arvioitu ja millainen prosessi on käyty läpi. Heidän kokemuksensa mukaan tehtävien vaativuuden arviointi on täysin pielessä ja tehty heikoin perustein, sekä henkilöstöä ei kohdella tasavertaisesti eikä yhdenvertaisesti.

Tehtävien vaativuuden arviointi tulisi tehdä kokonaan uudestaan ja arviointia suorittavaan työryhmään tulisi valita vahvoja asiantuntijoita sekä arvioitavan alan työntekijöiden edustus. Näin siihen tulisi monipuolinen lähestymistapa. Tehtävien vaativuuden arviointi tulisi päivittää kerran vuodessa, ellei olennaisia muutoksia tapahdu aikaisemmin. Esimiehen tulisi tutustua lähemmin tehtäviin ja arvioinnin perusteet ja kriteerit tulisi olla kaikkien tiedossa. Jos vähemmän vaativat tehtävät muuttuvatkin vaativimmiksi, tulisi se näkyä myös palkkauksessa.

TAULUKKO 3. Tehtävien vaativuuden arvioinnissa onnistuminen

TVA:n onnistuminen	Oma työn vaativuus	Hyvä TVA
<ul style="list-style-type: none"> – Ei ole onnistuttu. Tehtäväkuvat on tehty alun perin väärin perustein. Muutoksia ei ole mitenkään huomioitu. – Heikosti onnistuttu, en tiedä millainen prosessi, ja mitä arviointi on pitänyt sisällään. – Sekavalta tuntuu. Tulee vahvaa kritiikkiä. – Täysin pielessä. 	<ul style="list-style-type: none"> – Erikoisosaamista tarvitaan ja se tulisi näkyä palkassa. – Työni on tarkkuutta vaativaa. – Ryhmittely kolmeen tasoon nykyään. Ok kun työaika on normaali. – On vaativaa. Monipuolista osaamista tarvitaan. – Muutokset tehtävissä eivät ole vaikuttaneet 	<ul style="list-style-type: none"> – Tehtävä uudelleen – Arvostus tulee huomioida – Tehdään yhdessä työnantaja sekä työntekijä – Tulee tehdä selkeä ja perusteet tulee saattaa kaikkien tietoon – Esimiehen pitää tietää tarkemmin työtehtävien sisällön

Toimistosihteerit olivat sitä mieltä, ettei tehtävien vaativuus vaikuta mitenkään tällä hetkellä palkkaukseen. Työn arvostus tulisi näkyä palkassa. Koetaan jopa, että tehtävien arvostusta aliarvioidaan palkkaan nähden. Tehtäviä lisätään, mutta sillä ei ole vaikutusta palkkaan. Palkkauksen pitäisi olla sitä parempi mitä vaativampi työtehtävä on. Vaativuustekijät tulisi määritellä tarkemmin ja hinta niille. Jokainen tehtävä tulisi arvioida rahaksi. Arvioinnista tulisi keskustella työnantajan ja työntekijän kesken sekä sopia yhdessä. Toimistoyksikössä tulisi keskustella avoimesti yhdessä

palkkauksesta ja muista tehtäviin liittyvistä asioista. Toimistoyksikön yhteinen tahto tulisi esimiehen viedä kunnassa eteenpäin.

Jokainen toimistosihteeri arvostaa omaa työtään ja sen vaativuutta. Tieto-taito on laaja-alaista, perusasiat ja ajankohtaiset muutokset tulee hallita. Kaikki ovat myös sitä mieltä, että tehtävissä tapahtuneet muutokset eivät ole vaikuttaneet tehtävien vaativuuden uudelleen arviointiin.

Kaikki toimistosihteerit olivat sitä mieltä, että tehtävien vaativuuden arvioinnin mittaamisessa on puutteita, koska sopivat mittarit puuttuvat ja ne tulisi ensisijaisesti kehittää. Toimistoyksikkö ei toimi tiimimäisesti, koska kaikilla on omat spesiaalit tehtävät, jotka hoidetaan täysin itsenäisesti. Osa toimistosihteereistä haluaisi purkaa koko toimistoyksikön ja toimistosihteerit palaisivat niihin toimintayksiköihin, joissa tekevät pääasiallista työtään. Olisi monella tavalla helpompi toimia, kun byrokratia vähenee. Toimistosihteerit kokevat, että esimies ei ajattele toimistoyksikön parasta eikä aja asioita organisaatiossa siihen suuntaan.

6.5.1 Osaaminen

Maslow'n teorian viides eli viimeinen porras on itsensä toteuttamisen porras. Juutin (2006, 46–47.) tulkinnan mukaan itsensä toteuttamisen tarpeella tarkoitetaan ihmisen pyrkimystä käyttää hyväksi omaa osaamistaan ja pyrkiä saavuttamaan asettamansa päämäärät. itsensä toteuttamisen tarpeet vaihtelevat eri yksilöiden välillä.

Motivaation kannalta on tärkeää tavoitella hyvää työsuoritusta, missä yksilön osaaminen otetaan huomioon työtehtäviä mietittäessä. Elämänkaarimalli ohjaa kehittämistä niin, että uusi työntekijä perehdytetään tehtäviin eläkkeelle siirtymiseen saakka. Oppimista voidaan edistää työuran aikana työssä oppimisella, osaamisen kehittämisellä ja hiljaisen tiedon siirrolla.

TAULUKKO 4. Osaaminen

Osaamisen johtaminen	"Hiljaisen tiedon" merkitys	Osaamisen kehittäminen
<ul style="list-style-type: none"> – ei mitenkään toteuteta, tai heikosti – ei ajatella missä kukin on hyvä – vahvuudet tulee kartoittaa – pitää kehittää, koska ei ymmärretä 	<ul style="list-style-type: none"> – palavereissa tulisi ottaa esille – perehdytetään hiljaiseen tietoon – rinnalla oppimista suosittava – siirtymävaiheessa yhdessä työskentelyä – työnkulku tulee kuvata paperille 	<ul style="list-style-type: none"> – osaamisen kehittymisestä tulee palkita – uuden oppiminen mielenkiintoista – työnantajan annettava mahdollisuus kouluttautua – tarvetta osaamisen kehittämiseen on

Koskelan (2012, hakupäivä 18.2.2013.) ja Salojärven (2009, 150.) mukaan työyhteisö, jossa osaaminen on kohdallaan, toimii hyvin. Paras osaamisen arvioija on henkilö itse. Osaaminen on

huomattu vaikuttavan palveluiden laadun lisäksi hyvinvointiin ja sitä kautta myös motivaatioon. Ilman osaavaa henkilöstöä kunta ei pysty tuottamaan laadukkaita palveluja. Aikaisemmin osaamisella tarkoitettiin ammattitaitoa, mutta nykyään pelkkä ammattitaito ei enää riitä. Tehtävien vaativuuden arvioinnissa osaaminen on yksi vaativuustekijöistä. Henkilöstön tullee olla osaavaa, aktiivisesti itseään kehittävää. Osaamisen johtaminen edellyttää kunnan uudistumista ja kehittymistä. Osaamisen mahdollistaminen sitouttaa henkilöstöä kuntaan paremmin ja tekee työstä houkuttelevamman.

Haastattelun perusteella kaikki toimistosihteerit olivat sitä mieltä, että osaamisen johtamista Muonion kunnassa ei ole. Syynä siihen pidetään sitä, ettei johto tiedä mitä ja miten osataan. Osaamisen johtamista ei toteuteta, ja toimistoyksikössä tuntuu, ettei siihen haluta puuttua. Haastattelussa tuli esille, ettei toimistosihteerien vahvuuksia tiedetä, eikä ajatella missä kukin on hyvä, eikä välitetä ottaa selvää, mikä vaikuttaa negatiivisesti motivaatioon. Vahvuudet tulisi kartoittaa ja hyödyntää. Osaamiseen ei ole perehdytty ollenkaan. Tulisi huomata, että uudet työskentelytavat tuovat uutta tietoa ja motivoivat parempiin työsuorituksiin. Esimies on luonut oman kuvan kunkin osaamisesta ja kuormittaa työtehtävillä vain joitakin. Osaamisen johtamiseen ei haluta puuttua, siksi arvattavaksi jää, ymmärretäänkö edes koko asiaa.

Viisas johtaja hyödyntää henkilöstönsä hiljaista tietoa. Hiljaista, pinnan alla olevaa tietoa ja osaamista on jokaisella. Hiljaisen tiedon tunnistaminen, tallentaminen ja hyödyntäminen on jokaisen nykyaikaisen organisaation ongelma. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan henkilökohtaista kokemukseen pohjautuvaa tietoa ja taitoa, joka karttuu jokaisen toiminnassa. Hiljaisen tiedon omaksuminen perustuu jäljittelyyn ja tekemällä oppimiseen. Työelämässä hiljaisella tiedolla tarkoitetaan kokemustietoa, kykyä arvioida työtapoja sekä ammattitaitoa. Hiljainen tieto voidaan jalostaa konkretiaksi hyvin yksinkertaisin tavoin, kuuntelemalla henkilöstöä, kuuntelemalla niiden ihmisten mielipiteitä, jotka tekevät kyseistä työtä. (Vaahtio 2006, hakupäivä 2.5.2013.)

Kysyin toimistosihteereiltä, miten heidän mielestään ”hiljainen tieto” tulisi hyödyntää? Kaikki olivat sitä mieltä, että se tulisi hyödyntää neuvomalla, opastamalla ja ohjaamalla. ”Hiljainen tieto” on arvokasta, jonka menettämisestä tulisi kantaa suurta huolta. Työtehtävien prosessit tulisi kuvata ja työtehtävät kirjata ylös ”käsikirjaan”, jolloin kaikki tietäisivät, mitä tehtävää kulloinkin tulee tehdä ja miten. Ennen eläkkeelle jääntiä tulisi seuraajan tehdä työtä yhdessä ja perehtyä kyseisiin tehtäviin. Rinnalla oppimista ja opettelua tulisi suosia. Tiedon panttaaminen tulee ehdottomasti lopettaa ja tiedon esille tuominen tulisi olla avointa. Työnkierto olisi yksi mahdollisuus ja perehdytys

tulisi olla riittävän pitkä. Tehokkaita työssäoppimisen keinoja ovat tehtäväkierto, työparityöskentely sekä sisäisenä kouluttajana ja kehittäjänä toimiminen.

Osaamisen kehittämiseen kaikilla toimistosiihteereillä oli halua. Koulutuksiin oltaisiin valmiit lähemään, koska se on ammattitaidon ylläpitämistä. Uuden oppiminen tekee työstä mielekkään. Nykyisiin tehtäviin ei ole koulutettu. Kunnassa tulisi arvostaa ja kannustaa opiskelua ja oppimista. Toimistosiihteerien toive on, että työnantaja tavoittelee osaamisen kehittämistä ja antaa siihen mahdollisuuden. Erityisasiantunntijuus ja syvempi tietämys on paikallaan. Kehittymishalukkuutta toimistosiihteereillä on, jos esimiehet pitäisivät osaamista tärkeänä.

6.5.2 Motivoiva palkitseminen

Palkitsemisella toivotaan voitavan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen, kannustaa erinomaisiin työsuorituksiin ja ohjata mielenkiintoa haluttuun suuntaan. Vastineeksi hyvästä työsuorituksesta toivotaan yleensä rahapalkkaa, tunnustusta esimieheltä tai palkallista vapautta. Palkalla on motivoiva vaikutus ja se on tärkeä kannustin. Viitalan (2003, 158.) mukaan työntekijä ei ryhdy parantamaan työsuoritustaan, mikäli hänellä ei ole uskoa siihen. Jos lisäpönistus ei tuo palkkioita, ei työntekijä ryhdy ponnistelemaan.

Juutin mukaan turhautumista ja stressi seuraa siitä, jos henkilöstö ei voi saavuttaa haluamiaan päämääriä. Turhautuminen kohdistetaan yleensä turhautumisen aiheuttajaan, kuten esimieheen. (2006, 39.)

TAULUKKO 5. *Motivoiko palkkaus?*

Motivoiva palkkaus	TVA:n vaikutus palkkaan	Osaamisen vaikutus palkkaan
<ul style="list-style-type: none"> – palkkaus ei motivoi – palkan takia ei olla töissä – palkkaus ei ole tärkeä motivoinnissa – ei tärkein motivaatiotekijä 	<ul style="list-style-type: none"> – ei vaikuta – ei ole sitä parempi palkka, mitä vaativampi työ – tehtävien muutos alentaa palkkaa vaikka tehtävien määrä lisääntyy – jokainen tehtävä tulisi arvioida rahaksi 	<ul style="list-style-type: none"> – ei vaikuta – osaamista ei huomioida – muutosta vaativampaan ei huomioida – osaamisesta ei palkita – ammattitaitoa ei huomioida

Haastattelussa kysyin ”miten palkka motivoi sinua”, vastaukset olivat aika yllättävät. Raha ei olekaan kaikilla motivaatiotekijöistä se tärkein. Osa toimistosiihteereistä oli sitä mieltä, että palkka ei motivoi, vaan palautetta tulisi saada esimieheltä. Palkan eriarvoisuus ja epäoikeudenmukaisuus eivät motivoi. Muut asiat, kuin palkka ovat tärkeämpiä ja työn ilo tulee löytyä muutoin. Arvostus ja hyvä palaute motivoivat. Rahalla ei vähennetä tehtävien määrää. Työn mielekkyys motivoi

enemmän kuin palkka. Epätasa-arvoinen palkkaus jopa syö motivaatiota. Jos palkka olisi tehtävien vaativuuden suhteessa, olisi se tunnustus ja arvostus työnantajalta.

Kysyessäni, miten ammattitaitoa palkitaan, oli vastaus kaikilla toimistosihteereillä: ”Ei mitenkään”. Kokemansa mukaan inhimillisyys puuttuu, ammattitaidosta jopa rangaistaan palkkauksessa, ammattitaitoinen saa aina vaan lisää tehtäviä, ammattitaidosta ei edes kiitetä saati palkita.

Toimistosihteerien mukaan tehtävien vaativuus ei nykyään vaikuta palkkaukseen. Pitäisi olla niin, että mitä vaativampi on työ, sitä korkeampi olisi palkkakin. Nyt palkka ei vastaa työn todellista vaativuutta. Koetaan jopa, että tehtävien muutos alentaa palkkaa vaikka työtehtävien määrä on lisääntynyt. Lähes kaikki toimistosihteerit olivat myös sitä mieltä, että palkkauksessa ei huomioida osaamista. Jos omatoimisesti koulututtautuu, tulisi työnantajan tulla vastaan, koska se on kuitenkin etu työnantajalle. Osaaminen tulisi huomioida henkilökohtaisissa lisissä. Motivaatioon vaikuttaa se, että työtä on mukava tehdä kun sen osaa. Kaikilla on jotain spesiaaliosaamista, joka tulisi näkyä myös palkassa.

6.6 Työmotivaatio

Kun työntekijän työmotivaatio on kunnossa, hän suoriutuu työstään paremmin ja nauttii tekemisestään. Työntekijän motivaatio paranee, kun hänen kykynsä ja taitonsa otetaan parhaalla mahdollisella tavalla käyttöön. Ihmisen ollessa innostunut ja motivoitunut työtään, vaikuttaa se merkittävästi hänen hyvinvointiinsa, jaksamiseensa ja suoriutumiseensa. Kestävän työmotivaation lähteinä voidaan pitää työn muotoilun keinoja. Peltosen & Ruohotien (1987, 78.) mukaan työn muotoilun edellytyksenä on, että työtehtäviä suunniteltaessa otetaan huomioon työntekijän vaatimukset. Tulee olla varma haluaako ja selviytykö työntekijä uusista vaatimuksista. Työntekijä voi olla tyytymätön palkkaukseensa tai esimieheen.

Motivoitumiseen vaikuttaa työn arvostus, osaaminen ja sen kehittäminen, mielekkäät työtehtävät, kannustaminen sekä työilmapiiri. Kysyessäni toimistosihteereiltä, arvostavatko he työtehtäviään ja arvostaako työnantaja, vastaukset olivat kaikilla samat. Jokainen itse arvostaa omaa työtään ja kokevat sen vastuulliseksi, haasteelliseksi, mielekkääksi ja monipuoliseksi. Heidän kokemuksensa mukaan työnantaja ei arvosta mitenkään heitä ja heidän työtään. Esiin tuli vastauksia mm. seuraavasti ei huomioida, miten työtä tehdään, esimies ei ole kiinnostunut, esimies ei tunne työn laajuutta, pikemminkin väheksyy ja osoittaa sen. Lähiesimies jopa aliarvioi tehtävien vaativuuden, eikä ymmärrä tehtävien tarkkuuden vievän aikaa.

Toimistosinteerien kokemuksen mukaan kunnassa ei olla erityisemmin motivoituneita. Vuorotelluvapaiden käyttäminenkin sen osoittaa. Tehtävien muutoksia ei koeta motivaatiotekijöiksi. Väsymys uhkaa ylikuormitettua toimistohenkilöstöä. Yleinen ilmapiirikin osoittaa sen, ettei olla motivoituneita työhön. Koetaan, ettei työnantaja kannusta motivoitumaan. Kannustinjärjestelmä puuttuu. Lähiesimieheltä ei saa mitään palautetta mikä vaikuttaisi motivaatioon. Työkaverit kyllä kannustavat.

Palautteen saaminen esimieheltä vaikuttaisi työmotivaatioon paljon enemmän. Palkan kuitenkin tulisi olla oikein. Työn mielekkyys motivoi enemmän. Palkkaus koetaan pikemminkin motivaatiota vähentävänä tekijänä, silloin kun kokee sen olevan epätasa-arvoista. Tehtävät on tehtävä, eikä raha vähennä tehtävien määrää. Työkuorman ja työmäärän kasvaessa työilmapiiri heikkenee ja me-henki haihtuu.

TAULUKKO 6 Työmotivaatio

Työilmapiiri	Palaute työstä	Kehityskeskustelut
<ul style="list-style-type: none"> - ei ole hyvä, negatiivinen - työilmapiirikyselyä ei ole tehty - yhteistyö ja me-henki puuttuvat - johtaminen vaikuttaa - vaikuttaa työmotivaatioon negatiivisesti, huono työilmapiiri passivoi 	<ul style="list-style-type: none"> - asiallinen palaute puuttuu - ilkeily pois - palautetta myös esimiehille - asiakkailta hyvää palautetta - esimiehiltä ei mitään palautetta 	<ul style="list-style-type: none"> - liian harvoin pidetään - toivomuksena vuosittain, varsinkin kun muutoksia tulee - palkitsemisasiat tulisi käsitellä - avoimuutta lisäävä - palaverikäytäntö takaisin

Haastattelun mukaan työilmapiiriä ei koettu kunnassa hyväksi. Käytös ja käyttäytyminen toisia kohtaan mainittiin ala-arvoiseksi, kireäksi ja negatiiviseksi. Toimistoyksikön työilmapiiriä kohottavat palaverit on lopetettu ja kahden talon välinen kuilu syvenee. Työpisteissä koetaan työilmapiiri hyväksi mutta toimistoyksikössä huonoksi. Kysyin myös kolme tärkeintä työilmapiiriin vaikuttavaa tekijää. Esille nousi hyvään ilmapiiriin vaikuttavat seikat: positiivinen ja tasa-arvoinen kohtelu, työolosuhteet, työyhteisö, hyvä johtaminen, hyvä fiilis ja kaikilla tulisi olla sama määrä tehtäviä, arvostus omasta tekemisestä ja työn mielekkyydestä, palkka sekä hyvä me-henki, tasapuolinen kohtelu ja oikeudenmukaisuus, vahva keskinäinen yhteistyö. Työilmapiiriä heikentävät arvostuksen puute muita kohtaan, esimiestaidon puute, ”kyttäyshenki”, työntekijöiden keskinäinen kateus ja johtamisosaamisen puute. Hyvän työilmapiiriin laatu on kaikkien vastuulla ennen kaikkea johtajien ja esimiesten. Johdon ja esimiesten on huomattava työntekijät ja arvostus tulisi tuoda esille niin sanoin kuin teoin.

Työilmapiiri vaikuttaa suoraan työmotivaatioon, kuten myös työnantajan arvostus ja työpanoksen arvostaminen vaikuttavat työmotivaatioon. Tutkimustulokset ovat osoittaneet, että sisäilma on huono. Työnantajan tulisi järjestää työolosuhteet terveellisiksi. Työmotivaatio nousee kun työil-

mapiiri on kunnossa. Työntekijöille tulisi taata työrauha, liiallinen stressi laskee työmotivaatiota. Työmotivaatiota ja työilmapiiriä tulisi kannustaa positiiviseen suuntaan. Palautetta tulisi voida antaa ja saada. Hyvä ilmapiiri vaikuttaa siihen millaista on työskennellä. Toimistoyksikössä sekä hallinnon toimistossa on heikko työilmapiiri, joka vaikuttaa passivoivasti työntekijään. Silloin kun työilmapiiri koetaan hyväksi työntekijät tekevät parastaan ja kykenevät jopa ylittämään itsensä.

6.7 Tuloksellisuuden arviointi

Tuloksellisen toiminnan kehittämiseksi on Kunnallinen Työmarkkinalaitos (2008, hakupäivä 8.4.2013.) laatinut suosituksen. Tuloksellisuus ja työelämän laatu kulkevat rinta rinnan. Niitä edistetään antamalla henkilöstölle vaikutusmahdollisuuksia omaa työtään ja työyhteisöään koskevan päätöksenteon valmistelussa. Tuloksellisuuden kehittäminen onnistuu parhaiten työpaikoilla esimiesten ja henkilöstön välisessä yhteistyössä. Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskevassa suosituksessa käsitellään myös palkitsemista.

Muonion kunnassa ei ole käytössä suosituksen mukainen tuloksellisuuden arviointi. Kysyin toimistosihtereiltä, tulisiko tehtävien tuloksellisuuden arviointi ottaa käyttöön. Vajaa puolet vastasi kielteisesti tai mittarit, joilla tuloksellisuus mitataan, tulisi ensin selvittää. Puolet toimistosihtereistä oli sitä mieltä, että se tulisi ottaa käyttöön. Silloin sitä ei tulisi ottaa käyttöön, jos tasapuolisia mittareita ei ole olemassa. ”Näkymätöntä” työtä tekee jokainen ja sitä on vaikea mitata sekä tuloksellisuutta määritellä.

TAULUKKO 7. Työsuorituksen arviointijärjestelmä

Työsuorituksen arviointi	Palautte työn suoriutumisesta	Henkilökohtainen lisä
<ul style="list-style-type: none"> – harkittava käyttöönottoa ja kehitettävä mittarit – työnteon tehokkuus lisääntyy – kannustavat tekijät huomioitava – henkilökohtaiset ominaisuudet otetaan huomioon – työn tulokset tulisi arvioida 	<ul style="list-style-type: none"> – palautetta ei anneta – ammattitaidosta ei tule palautetta – uuden työtehtävän oppimisesta palautte – kun suoriutuu, annetaan vaan lisää tehtäviä – ohjausta ja opetusta ei anneta 	<ul style="list-style-type: none"> – ei ole käytössä – virheettömyydestä ja tehokkuudesta tulee palkita – moniammatillisuus tulisi huomioida – erityysoaaminen huomioon – tärkeä osa palkkausjärjestelmää – motivoi parempiin työsuorituksiin – sijaistaminen tulisi palkita

Kysyessäni, mitä asioita tuloksellisuuden arvioinnissa tulisi tuoda esille, vastattiin, että kaikki työtulokseen vaikuttavat tekijät tulee ottaa huomioon. Joustavuutta tulisi olla puolin ja toisin. Kannustavat tekijät, henkilökohtaiset ominaisuudet, sosiaaliset taidot ja osaamisen hyödyntäminen tulisi ottaa myös huomioon. Tuloksellisuuteen vaikuttaisi tehtävämäärät, virheettömyys, tehokkuus, laaja-alaisuus, kunnalle tuleva hyöty. Vertailua tulisi tehdä naapurikuntien tehtävien tuloksellisuuteen.

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen mukaan tuloksellisuutta ja työelämän laatua edistetään antamalla henkilöstölle vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä ja työyhteisönsä koskevan päätöksenteon valmistelussa. Työelämän laatu näkyy parhaiten vuorovaikutustilanteissa ja toimintatavoissa, joilla osoitetaan luottamusta, arvostusta, kiinnostusta ja positiivisuutta. Tuloksellisuuden kehittäminen onnistuu parhaiten työpaikoilla esimiesten ja henkilöstön välisessä vuorovaikutuksessa. (2008, hakupäivä 8.4.2013.)

6.7.1 Työsuorituksen arviointi

Henkilökohtaisen lisän käyttö perustuu työsuorituksen arviointijärjestelmään. Sen on oltava selkeä ja yksinkertainen, jotta sen ymmärtää. Työsuorituksen arviointiperusteet kuvaavat työntekijän aikaansaannoskykyä, tuloksellisuutta, työn laatua ja luotettavuutta, virheettömyyttä ja kustannustehokkuutta. Lähtökohta arviointiperusteille on työnantajan omilla arvoilla, strategioilla sekä tavoitteilla. Työntekijän tulee pystyä itse vaikuttamaan arviointitulokseen. Monitaitoisuus ja erityisosaaminen kuvaavat käytettävyyttä eri tehtävissä ja osaamisen hyödyntämistä omalla vastuulla ja laajemmin. (KT kuntatyöntekijät 2013, 46.)

Henkilökohtaiseen työsuoritukseen vaikuttaa myös jokaisen erityisosaaminen ja monitaitoisuus. Kaikilla toimistosihteereillä on erityisosaamista enemmän tai vähemmän, jotka pitäisi vaikuttaa palkkaukseen. Erityisosaamista on sellainen tehtäväkokonaisuus, jota kenenkään muun tehtäviin ei kuulu, ja joka tulisi maksaa henkilökohtaisena lisänä. Erityisosaaminen voi olla myös itse opiskelemalla hankittu taito, jota työnantaja ei ole korvannut. Taidon pitäisi olla sellainen, josta työnantaja hyötyy.

6.7.2 Henkilökohtainen lisä

Kuntatyöntekijät (2013, 46.) tähdentää henkilökohtaisen lisän olevan yhtä tärkeä palkkausjärjestelmän osa kuin tehtäväkohtainen palkka. Henkilökohtainen lisä perustuu työsuorituksen arviointiin. Sillä palkitaan ammatinhallintaa, työstä suoriutumista ja muista paikallisesti määritellyistä osista. Henkilökohtaisen lisän kannustavuus perustuu siihen, että jokainen voi omalla työsuorituksellaan vaikuttaa omaan palkkatasoon. Suoriutumisen arvioinnin soveltaminen tulisi ottaa käyttöön erityisesti henkilökohtaisen palkan määrittämisessä.

Melkein kaikkien toimistosihteereiden mukaan tehtävien suoriutumisesta ei anneta palautetta. Oma työyksikkö antaa palautetta, mutta toimistoyksikössä ei anneta. Kaikki olivat sitä mieltä, että

ammattitaidosta ja -hallinnasta ei palkita. Ainoa palkinto hyvin suoritetusta tehtävästä on saada lisää tehtäviä. Uusien johtajien ohjaamisesta ja opastamisesta ei makseta mitään.

Tulisiko henkilökohtainen lisä ottaa käyttöön Muonion kunnassa? Kaikki toimistosihteerit olivat yksimielisesti sitä mieltä, että henkilökohtainen lisä tulisi ottaa avoimesti käyttöön. Työvuodet tulisi huomioida, koska silloin ammattitaito ja tiedot karttuvat. Lisätöistä ja lisätehtävistä tulee erikseen palkita. Mahdollisimman monella tulisi olla mahdollisuus pyrkiä saavuttamaan henkilökohtainen lisä. Erityisosaaminen tulisi huomioida myös. Koko palkkausjärjestelmä ontuu, kun henkilökohtaista lisää ei ole otettu käyttöön.

Kysyessäni, miten henkilökohtaista työsuoritusta tulisi arvioida, toimistosihteerit vastasivat, että henkilökohtainen työsuoritus tulisi arvioida tasapuolisesti ja avoimesti sekä vuorovaikutteisuus tulisi näkyä. Se tulisi ottaa huomioon henkilökohtaisella tasolla ja tuoda kehityskeskusteluissa esille. Lisätehtävät ja vaativuus tulee huomioida työsuorituksena sekä myös niiden tuoma stressitaso. Henkilökohtaiseen lisään tulisi itse pystyä vaikuttamaan. Toimistoyksikössä pidetään tehtävien hallintaa liian itsestäänselvyytenä. Kun työntekijä on notkea ja mukautuvainen työn vaatimuksiin, tekee laadukasta työtä ja ottaa lisätehtäviä vastaan, tulisi se vaikuttaa ehdottomasti henkilökohtaiseen lisään. Henkilökohtaiseen lisään vaikuttavat tekijät tulee olla mitattavissa ja oikeat mittarit tulee olla käytössä. Jos haluaa itse vaikuttaa palkkukseensa, tulisi lisätehtäviä tekemällä saada palkkaa lisää. Tehtävät tulisi määritellä euroina.

6.8 Tulevaisuus

Robert Arnkil (2009) on yhdessä Stakesin verkostotiimin kanssa kehittänyt ja toteuttanut dialogisia menetelmiä erilaisissa yhteyksissä asiakastyössä työorganisaatioiden ja verkostojen kehittämiseen. Eräs näistä dialogisista menetelmistä on ollut tulevaisuusdialogi, joka on osa ennakointidialogia. Dialogilla tarkoitetaan ihmisten välistä vuoropuhelua, joka on toisen kuuntelemista sekä kiinnostusta toisen näkemyksiä kohtaan. Tulevaisuusdialogi toteutetaan niin, että osallistujaa pyydetään kuvittelemaan tilannetta, jossa on siirrytty ajassa eteenpäin ja käsillä olevassa asiassa on tapahtunut merkittävää edistystä. Tulevaisuusdialogi on tilanne, jossa on läsnä menneisyyden muistaminen, nykyisyyden huomioiminen sekä tulevaisuuden ennakointi. Ennakoinnissa ei ole kysymys tulevaisuuden ennustamisesta vaan omien toimintamahdollisuuksien etsimisestä.

Tulevaisuusdialogian periaatteita käyttäen kysyin toimistosihteereiltä:

”Olemme menneet ajassa eteenpäin. On vuosi 2020. Millaisena näet asemasi ja työtehtäväsi Muonion kunnassa? Onko palkkausjärjestelmä päivitetty?”

Yhdeksästä toimistosihteeristä kolme kertoo olevansa eläkkeellä ja kaksi kertoo olevansa muissa tehtävissä. Neljän toimistosihteerin mielestä Muonion kuntaa ei ole enää olemassa, vaan kuntarakenteessa on tapahtunut muutoksia ja Muonio on siirtynyt Tunturi-Lapin kuntaan. Lähes kaikkien mielestä palkkausjärjestelmä on uusittu ja siitä on tehty kannustava sekä oikeudenmukainen. Tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmä on vihdoinkin onnistuttu saamaan oikealle tolalle. Työolosuhteet on hyvät, henkilöstö tuntee itsensä hyödylliseksi ja on motivoitunut tekemään työtään iloisin mielin. Kahden mielestä kunnassa ei ole tapahtunut mitään, kaikki on samassa pisteessä. Tulevaisuusdialogissa tuli esille myös, että työtehtävät toimistoissa ovat pysyneet samana ja tehtävien vaativuuden arvioinnin huonous kärjistyy sekä henkilökohtaista lisää ei ole otettu käyttöön. Kunnan rahapulasta johtuen toimistotehtäviä on ulkoistettu. Johtajia on vähennetty ja esimies on vaihtunut. Toimistotiimi on vihdoinkin purkautunut.

7 TUTKIMUSTULOS MUONION KUNNALLE

Elinvoimaisen kunnan on siis tunnistettava toimintaympäristönsä haasteiden lisäksi sisäiset voimavaransa. Kunnan perustehtävänä on edistää kuntalaisten hyvinvointia, mikä tarkoittaa vastuuta palvelujen järjestämisestä. Kunta voi järjestää palvelunsa monella tavalla, joko itse tuottamalla tai ostamalla palvelunsa muilta tuottajilta. Työtä, työmenetelmiä ja työprosesseja kehittämällä sekä kannustavia palkkausjärjestelmiä luomalla vaikutetaan työn tuloksiin ja motivaatioon.

Kunnan henkilöstöpolitiikan tavoitteena on varmistaa tehokkaan ja tehtävistään kiinnostuneen henkilöstön saaminen sekä pysyminen kunnan palveluksessa. Henkilöjohtamisen tarve kunnassa on kasvanut.

Muonion kunnan henkilöstöstrategian mukaan kunnan tavoitteena on pitää henkilöstö osaavana, aktiivisesti itseään, työtään ja työyhteisöään kehittävänä. Henkilöstö on myös hyvinvoivaa, motivoitunutta ja sitoutunutta. Henkilöstö sitoutuu toiminnallaan kunnan tavoitteiden saavuttamiseen ja tuottaa palvelut joustavasti sekä tehokkaasti. Kun henkilöstöstrategia ja henkilöstöjohtaminen ovat kunnossa, osaamisen johtaminen sekä suoriutumisen johtaminen onnistuu kaikkia tyydyttävällä tavalla. Henkilöstöllä on korkea työmotivaatio silloin, kun vallitsee avoin ilmapiiri. Henkilöstöä kannustaa hyvin työsuiorituksiin motivoiva palkkaus ja palkitseminen. Päättäjiltä ja johdolta tulisikin kysyä toteutuuko kunnan henkilöstöstrategia, vai onko se vain asiakirja muiden joukossa?

Haastatellessani toimistosihiteereitä sain yllätyksekseni huomata, että itse palkanmäärä ei ollutkaan niin tärkeä motivaatitekijä, kuten olin saanut aikaisemmin ymmärtää toimistosihiteerien mielipiteistä ja keskustelun aiheista. Vastineeksi hyvästä työsuiorituksesta toivotaan yleensä rahapalkkaa, mutta toimistosihiteerit haluavat tunnustusta esimieheltä. Tunne siitä, että työtä ja työntekijää arvostetaan sekä kokemus työn sopivasta haastavuudesta ovat tärkeitä. Ne liittyvät olennaisesti hyvään henkilöstöjohtamiseen. Riitta Viitalan (2003, 270.) mukaan palkitsemisen keinojen ykkössijalla on palkka ja palkkiot, mutta toimistosihiteereillä oli kaikki muut palkitsemisen keinot tärkeimmillä sijoilla ja palkka sekä palkitseminen vasta viimeisenä. Arvostus ja viestitetty kiitos olivat niitä, mitä kaikki kaipasivat eniten.

Haastattelun perusteella kunnan palkkausjärjestelmää ei pidetä tällä hetkellä motivoivana. Palkkausjärjestelmän pitäisi olla läpinäkyvää, jotta henkilöstö tietäisi mahdollisimman hyvin palkkamäärittelyn perusteet. Palkkaa määriteltäessä pitäisi aina huomioida sekä työn vaativuus ja hen-

kilöstön osaaminen että työn merkitys organisaation menestymiselle. Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmästä tulisi laatia oma asiakirja, mikä olisi kaikkien, niin henkilöstön, johdon kuin poliitikko-päättäjienkin tiedossa. Hyvän palkkausjärjestelmän kannustavuus riippuu siitä, miten sitä sovelletaan käytäntöön.

Palkitsemisen kehittäminen on haastavaa. Olennaista siinä on se, että eri henkilöstöryhmien tarpeita tulisi kuunnella ja kunnioittaa, toimia johdonmukaisesti, kehittää tiedonkulkua sekä arvioida palkkausjärjestelmän toimivuutta säännöllisesti. Tärkein osa haastavan palkitsemisen kehittämistä on henkilöstöryhmien tarpeiden kuunteleminen ja kunnioittaminen, johdonmukainen toimiminen. Kehittäminen tulee olla avointa ja tiedonkulusta huolehditaan. Motivoituneella henkilöstöllä on halu kehittää osaamistaan. Henkilöstön motivaation taso heijastuu työsuoritukseen, tehokkuuteen ja laatuun sekä siihen, miten innolla ja ilolla työtä tehdään.

Haastattelussa esitettiin, että koko tehtävien vaativuuden arviointi tulisi tehdä perusteellisesti ja alusta alkaen uudelleen, koska tällä hetkellä henkilöstöllä on vahva tunne siitä, ettei tehtävän vaativuutta huomioida mitenkään palkkauksessa. Tehtävien vaativuustekijät tulisi määritellä tarkemmin ja hinta niille. Pääasia on, että arviointijärjestelmä sekä vaativuustekijät, joilla arviointi suoritetaan, ovat henkilöstön tiedossa. Tieto siitä, mitä henkilöstöltä odotetaan, muu kuin säästämismotivaatio, motivoi tekemään työtä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Oikeanlainen tiedottaminen ja viestittäminen luovat yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja me-henkeä. Muonion kunnassa tulisi ottaa intranet käyttöön, jolloin tiedottaminen tapahtuisi helposti ja reaaliajassa koko kunnan henkilöstölle sekä luottamusmiehille. Intranet on organisaation sisäinen lähiverkko, jota käytetään sisäiseen viestintään ja tiedottamiseen. Koko henkilöstön yhteisiin henkilöstöseminareihin ja kunnan sisäisiä koulutustilaisuuksiin tulisi satsata aikaa ja voimavaroja. Mitä avoimempaa tiedottaminen on, sitä luottavaisempi henkilöstö on johtajia kohtaan.

Tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmän tarkoituksena on tavoitella oikeudenmukaista palkkausta. Haastattelussa tuli esille, ettei kunnan tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmää eikä palkkausta pidetä oikeudenmukaisena. Työpaikan ilmapiirillekin olisi tärkeää, että palkkaus koettaisiin oikeudenmukaiseksi. Oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä ja selkeät pelisäännöt luovat henkilöstölle turvallisuuden tunnetta ja luottamusta oikeudenmukaiseen kohteluun. Koko palkkauspolitiikka koetaan oikeudenmukaiseksi silloin, kun palkkauksessa otetaan huomioon työntekijän kyky oppia uutta sekä huomioidaan venyminen ja ponnistukset asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Vaikka työntekijä pystyisi kätkemään epäoikeudenmukaisuuden tunteen kokemisen, se heikentää kuitenkin vähitellen työsuoritusta. Oikeudenmukaisuus koetaan perusarvoksi suomalais-

sessä yhteiskunnassa. Sen laiminlyönti tai tahallisesti koettu loukkaus, koskettaa ihmisiä syvästi tunnetasolla.

Kun kunnan tehtävien vaativuuden arviointi tehdään kokonaan uudestaan, tulisi arviointia suoritamaan työryhmään valita vahvoja alan asiantuntijoita. Tehtävien vaativuuden arviointia varten tulee tehdä vaativuustekijöiden pohjalta arviointijärjestelmä yhdessä henkilöstön kanssa neuvotellen. Arviointijärjestelmästä tehdään kirjallinen kuvaus ja sen sisällöstä tiedotetaan koko henkilöstöä sekä päättäjiä. Vasta sen jälkeen, kun on arviointijärjestelmä tehty, voidaan tehtävien vaativuuden arviointi suorittaa. Tehtävien vaativuuden arviointi suoritetaan KVTES:n hinnoittelukohdittain ensin laatimalla mallitehtäväkuvaukset. Sen jälkeen jokainen vakanssi kuvataan, verrataan mallikuvauksiin ja arvioidaan kaikkien samaan palkkaryhmään kuuluvien tehtävien vaativuutta keskenään. Tehtävistä kuvataan ne, mitkä kuuluvat kunkin ammattialan perusosaamiseen sekä toiseksi myös ne, mitkä ovat ammattialan erityisosaamista. Vaativuustekijöistä työn edellyttämällä osaamisella on suurin painoarvo. On myös huomioitava, että tehtävissä tapahtuvat muutokset antavat aihetta uusien tehtäväkuvaukset. Tehtäväkuvaukset tulee pitää ajan tasalla.

Hyvät tehtäväkuvaukset sisältävät myös kuvauksen tehtävään tarvittavasta osaamisesta. Osaaminen ei ole ainoastaan tehtävään vaadittavaa koulutusta, vaan se on ammattitaidon lisäksi työkokemuksella hankittujen tietojen ja taitojen syvyyttä sekä laajuutta. Jotta osaamista voidaan johtaa ja kehittää, edellyttää se osaamisen arviointia. Paras osaamisen arvioija on henkilö itse. Esimiehillä tulisikin olla selkeä ja riittävä käsitys tehtävien edellyttämästä osaamisesta ja jokaisen alaisensa osaamisesta, tiedoista sekä taidoista.

Haastattelussa nousi esille, että toimistosihteerit ovat tyytymättömiä osaamisen johtamiseen. Syynä pidettiin sitä, etteivät esimiehet ja johto tiedä mitä ja miten osataan, eivätkä osoita siihen edes kiinnostustaan. Koska osaamiseen ei ole perehdytty ollenkaan, vaikuttaa se negatiivisesti työmotivaatioon. Osaamisen kehittämiseen oli toimistosihteereillä halua. Koulutukset ylläpitävät ammattitaitoa ja uuden oppiminen motivoi työnteossakin. Kehittymishalukkuutta on kaikille ja kaikki toivovat, että esimiehet pitäisivät osaamista tärkeänä. Osaaminen tulisi ottaa esille kehityskeskusteluissa.

Toinen palkkausjärjestelmän olennainen ja tärkeä osa on työstä suoriutumisen arviointi, jota Muonion kunnassa ei ole otettu käyttöön ollenkaan. Haastattelussa ilmeni, etteivät toimistosihteerit kokemuksensa mukaan saa palautetta työsuorituksestaan ja onnistumisestaan työssään. Henkilökohtaisen lisän käyttö perustuu johdon, esimiesten ja henkilöstön edustajien yhteistyöllä val-

mistelemään työsuorituksen arviointijärjestelmään. Suoritusarviointeja tulisikin pitää johtamisen olennaisena osana. Positiivinen palaute saavutuksista motivoi henkilöitä parempiin työsuorituksiin. Palautteen antaminen onkin esimiehille tärkeä kehittämiskohde, sitä toimistosihteerit kaipasivat. Esimiehen antama tunnustus ja osoittama arvostus lisäävät henkilöstön motivaatiota merkittävästi. Asiakkailta ja kuntalaisilta saadaan hyvää ja motivoivaa palautetta, sitä samaa odotetaan myös johdolta ja esimiehiltä. Käytännössä palautetta voisi saada ja antaa hyvissä kehityskeskusteluissa.

Henkilökohtainen lisä on palkkausjärjestelmän tärkeä osa, koska se perustuu työsuorituksen arviointiin. Henkilökohtaisen lisän kannustavuus perustuu siihen, että jokainen voi omalla työsuorituksellaan vaikuttaa omaan palkkatasoonsa. Työsuorituksen arviointiperusteita voivat ammattihallinnan ja työssä suoriutumisen lisäksi tuloksellisuus, työn laatu ja luotettavuus, monitaitoisuus, luovuus, erityistiedot ja -taidot, yhteistyökyky, virheettömyys, vastuuntunto, oma-aloitteisuus ja kehityshakuisuus sekä asetettujen tavoitteiden saavutettavuus. Monitaitoisuus ja erityisosaaminen kuvaavat käytettävyyttä eri tehtävissä, osaamisen hyödyntämistä laajemmin, kykyä ja halua toimia sijaisena, kykyä toimia verkostoissa sekä joustavuutta työtehtävissä ja työajoissa. Haastattelussa tuotiin selvästi esille, että henkilökohtainen lisä tulisi ottaa käyttöön ja suoriutumisen arviointijärjestelmä toteuttaa kaikkien työntekijöiden hyväksymillä mittareilla.

Toimistoyksikön mielestä johtaminen kunnassa on puutteellista ja puuttuu osittain jopa kokonaan. Henkilöstöjohtamisen tutkimusraportit ovat osoittaneet, että henkilöstöjohtamisen strategisuuden kehittäminen on haastavaa. Henkilöstösuunnitelmien laatiminen on henkilöstötyön keskeinen kehittämialue. Ei riitä, että suunnitellaan, montako työntekijää on kolmen seuraavan vuoden aikana töissä, vaan tulee suunnitella tavoitteet ja toimenpiteet, millä henkilöstöä pidetään aktiivisena, osaavana ja motivoituneena. Eläköitymiset sekä uuden henkilöstön rekrytointiin tulee varautua hyvissä ajoin suunnitelmia tehdessä. Henkilöstöraportti on hyvä asiakirja kertomaan, millainen henkilöstön tila on ollut talousarviovuonna. Henkilöstösuunnitelma tulisi olla asiakirja, jossa määritellään tulevan ajan henkilöstön tarve. Pauli Juutin (2009.) mukaan johtamistutkimuksissa ihmisillä on melko yhtenäinen kuva siitä, millaista johtamista he toivovat. Toisaalta heillä on käsitys myös siitä millaista on huono johtaminen. Tämä tuli esille myös toimistoyksikön haastattelussa.

Työmotivaatioon ja työilmapiiriin vaikuttaa negatiivisesti myös se, ettei toimistoyksikössä olla tyytyväisiä johtamiseen. Hyvä johtaja aktivoi työntekijät tekemään parastaan. Johtajan tulee esittää asiat rehellisesti, oikein ja suoraan, muttei ilkeästi. Palaute tulee olla asiallinen. Toimistoyksikössä

oltiin sitä mieltä, etteivät johtajat hallitse tehtäviään. Henkilöstölle on annettava tunnustusta hyvästä toiminnasta ja yhteistyöstä. Hyvään johtamiseen kuuluu myös arvostus työntekijää ja työtehtävää kohtaan. Haastattelussa huomioitiin, ettei kehityskeskusteluja käydä säännöllisesti eikä tarvittaessakaan. Kehityskeskustelun tarkoituksena on sopia työn tavoitteista, arvioida työn tuloksia ja tukea osaamisen kehittymistä. Työn onnistumista voidaan myös pohtia sekä työn tekemistä haittaavia tekijöitä. Henkilöstölle tulisi antaa palautetta onnistumisestaan tehtävissään, mutta myös työn tekemistä haittaavista tekijöistä. Kehityskeskusteluissa tulisi huomioida arvostus ja avoimuus. Toimistoyksikön mukaan Muonion kunnan tulisi ottaa kehityskeskustelut säännöllisesti käytäntöön vähintään kerran vuodessa.

Sanotaan, ettei arviointiprosessi ole koskaan valmis, vaan sitä tulee kehittää jatkuvasti. Tehtäviin tulee muutoksia jatkuvasti ja tehtäväkuvaukset tuleekin saattaa ajantasalle kehityskeskusteluihin tukeutuen. Koska haastattelussa tuli esille, ettei henkilöstöllä ollut tiedossaan, miten palkkausjärjestelmä ja tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmä pitävät sisällään esitänkin, että kunnassa laaditaan palkkausjärjestelmäopas. Palkkausjärjestelmäopas pitäisi sisällään tehtävien vaativuuden arvioinnin lisäksi henkilökohtaisen lisäksi vaikuttavan työsuorituksen arvioinnin periaatteet. Palkkaus ja palkitseminen motivoivat ja kannustavat henkilöstöä hyviin työsuorituksiin. Tehtäväkohtainen palkka tulee olla vaativuuden mukainen ja tuloksellisuuden sekä suoriutumisen arviointi tulee ottaa käyttöön ja henkilökohtainen lisä maksaa.

Toimistosihteerit olivat lähes kaikki sitä mieltä, että toimistoyksikkö tulisi purkaa, koska siitä ei koeta olevan mitään hyötyä. Se hankaloittaa työtehtävien suorittamista, koska työtehtävät ovat liian hajanaisesti yhdellä ja toisella toimistosihteerillä. Jokaisella kunnan osastolla tulisi olla omat toimistosihteerinsä ja osastopäälliköt ovat silloin esimiehinä, koska he ovat kuitenkin käytännössä nytkin sitä. Osastopäälliköt tuntevat oman osastonsa toimintatavat ja tarvitsemansa tieto-aidon kaikista parhaiten.

8 POHDINTAA

Opinnäytetyöni oli kehittämistehtävä, jonka tarkoituksen oli löytää vastaus kysymyksiin: ”Miten toimistosihteerit kokevat tehtävien vaativuuden arvioinnin toteutuneen Muonion kunnassa?” sekä ”Miten tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmä tulisi Muonion kunnassa toimia?” Aihe oli mielenkiintoinen, koska itse olen vuosia pohtinut tätä työssäni. KVTES:n palkkausmääräysten uudistaminen 2000-luvun alussa toi kunnalle haasteita palkkausjärjestelmän kehittämiseksi. Tehtävien vaativuuden arvioinnin suorittaminen on ollut puutteellista, eikä arviointijärjestelmän kehittämiseen ole ollut kenelläkään aikaa eikä resursseja. Vuosien 2011-2012 aikana tehtävien arviointijärjestelmään on palattu, mutta edelleen puuttuu niin sanottu palkkausopas, josta koko henkilöstöllä olisi mahdollisuus tarkastella arviointijärjestelmän perusteita.

Kehittämistehtäväni oli tapaustutkimus, koska sille tutkimukselle on ominaista, että tietoa tuotetaan kohteesta ja ollaan lähellä itse tutkimusta. Tarkoituksena oli ymmärtää tehtävien vaativuuden arvioinnin merkitys työntekijöille ja haasteellisuus johdolle. Työntekijät kaipaavat arvostusta, palautetta ja kannustusta, jotka vaikuttavat myös motivaatioon suorittaa työ laadukkaasti ja hyvin. Haastattelussa nousikin nämä asiat esille voimakkaasti. Yllätyin siitä, ettei palkan määrällä ollutkaan niin suuri motivoiva merkitys kuin olin olettanut. Suurin osa haastateltavista vastasi, etteivät he käy työssä pelkästään palkan takia, vaan hyvän työilmapiirin, asiallisen johtamisen, osaamisen kehittymisen takia. Motivaatio tulee löytyä muuten.

Henkilöstö kaipaa motivaatiota tehdä työtään ilolla ja innolla. Kun työmotivaatio on huipussaan, henkilöstöllä on halu kehittää myös osaamistaan. Oikeudenmukainen kohtelu ja tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmän tasavertaisuus vaikuttaa myös motivaatioon. Silloin kun ollaan jakamassa lisätehtäviä, tulisi tehtävien vaativuuden arviointia voida muuttaa oikeaksi. Arviointiprosessi ei ole koskaan valmis, vaan se elää muutosten mukana ja sitä tulee kehittää oikeaan suuntaan. Jotta henkilöstö on tietoinen muutoksista ja niiden vaikutuksista, tulee kehityskeskusteluissa keskustella asiat selviksi.

Tehtäväkohtainen palkka tulee olla vaativuuden mukainen sekä tuloksellisuuden ja suoriutumisen arviointi tulee ottaa käyttöön, joiden perusteella henkilökohtainen lisä voidaan maksaa. Tämän vuoksi olisi suositeltavaa, että kunnassa laaditaan ja otetaan käyttöön palkkausjärjestelmäopas. Opas tai ohje on tärkeä, koska henkilöstö ei tiedä millainen tehtävien vaativuuden arviointijärjes-

telmä kunnalla on, luo se negatiivista suhtautumista ja epäluottamusta koko arviointijärjestelmää kohtaan.

Vaikka toimistoyksikössä palkkauksella ei ollut niin suuri merkitys työssä käymisen, Riitta Viitalan mukaan muita palkitsemisen keinoja ovat: muut etuudet (kuten puhelin ja työsuhdeauto), viestitetty kiitos ja arvostus, luovuuden ja itsensä kehittämisen vapaus, joustavuus, vapaus työaikojen ja työtapojen suhteen, sekä lisävastuut ja -haasteet.

Teemahaastattelu oli kehittämistehtävän mielenkiintoisin vaihe. Haastattelin yhdeksän toimistosihteerää, jokaista yksitellen sovittuina aikoina. Haastatteluun meni aikaa tunnista puoleentoista tuntiin, mutta oli mielenkiintoista kuunnella jokaisen omakohtaiset kokemukset ja ajatukset tehtävien vaativuuden arvioinnista sekä johtamisesta. Keskustelumme oli luottamuksellista, minkä koin olevan antoisaa. Yllätyin itse haastattelun tuloksista, koska oma ymmärrykseni oli, että johtamiseen olisi oltu tyytyväisempiä. Toimistoyksikössä kaivataan suoriutumisen arviointia, arvostusta ja osaamisen kehittämistä.

Henkilöstöstrategian merkitys korostui myös, koska kukaan ei ole tyytyväinen siihen, että se on vain kirjoitettu paperi eikä se vaikuta toimintaan olennaisesti. Risto Parjanteen mukaan henkilöstöstrategian avainalueita on muun muassa kannustava, oikeudenmukainen ja motivoiva palkkaus sekä palkitseminen sekä henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen. Parjanne mainitsee myös avainalueiksi johtamis- ja arviointijärjestelmien kehittämisen.

Haastattelussa nousi esille kehityskeskusteluiden tarve. Kehityskeskusteluiden yhteydessä voitaisiin käsitellä myös työmotivaatiota. Työntekijän näkökulmasta katsottuna kehityskeskustelu tulisi olla mahdollisuus kohdata esimies henkilökohtaisella tasolla. Kehityskeskustelut ja sitä kautta palautteen antaminen ja saaminen tukevat henkilöstön jaksamista ja parantavat työn tuottavuutta. Pääpaino voisi keskustelussa olla työntekijän persoonaan liittyvissä asioissa, jolloin työntekijä voisi kokea, että häntä arvostetaan persoonana. Työntekijän kannalta on tärkeää, että hän saa myös positiivista palautetta esimieheltä. Palautteen saaminen hyvin tehdystä työstä motivoi työntekijää tekemään työnsä vielä paremmin jatkossa. Selkeäksi kehittämiskohteeksi nousee myös palautejärjestelmän kehittäminen.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen prosessi ja toivon, että työstäni hyötyvät niin Muonion kunnan johto ja poliittiset päättäjät. Muonion kunnassa jatkotutkimuksia esitän työhyvinvointiin liittyvällä alueella, esimerkiksi työtyytyväisyyskysely henkilöstölle tai palvelutyytyväisyyskysely asiakkaille eli kuntalaisille, koska tällaisia kyselyjä ei ole Muonion kunnassa pitkään aikaan tehty.

LÄHTEET

Arnkil, R. 2013. Tulevaisuusdialogi ja dialogin tulevaisuus. Luentomateriaali. Työhön kuntoutuksen asiantuntijakoulutus. Itä-Suomen Yliopisto. Koulutus- ja kehittämisspalvelu Aducate.

Aro, P. 2010. Luentomateriaali. 2010. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Liiketalouden yksikkö. Tekijän hallussa.

Hakonen, N. 2009. Suorituksen johtaminen -palkitseminen. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.), Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 213–230.

Helsilä, M. 2009a. Johdanto. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 14–28.

Helsilä, M. 2009b. Suorituksen johtaminen - suoritusarviointi. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 195–208.

Henkilöstöjohtaminen.org. 2012. Tietoa henkilöstöjohtamisesta. Hakupäivä 18.4.2012, http://www.henkilostojohtaminen.org/Tietoahenkiloestoejohtamissesta_d3272.html.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, P. 2009. Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 105–145.

Jämsén, S. 2008. PAJU palkkausjärjestelmä uudistus kirkon alalla -tutkimusprojekti. Aalto-Yliopisto. BIT-tutkimuskeskus. Hakupäivä 6.5.2012, <http://www.palkitseminen.tkk.fi/colright/kk0607.htm>.

Järvinen, V. & Salojärvi, S. 2007. Henkilöstöjohtamisen trendit 2007 -kyselytutkimusraportti. Henry ry. Hakupäivä 5.2.2013, <http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/Tutkimukset/Henkilostojohtamisen%20trendit%202007%20raportti.pdf>.

Kivijärven kunta. 2010. Henkilöstöpolitiikka. Kunnanhallitus 22.3.2010. Hakupäivä 16.2.2013, <http://www.kivijarvi.fi/uploads/henkilostopolitiikka.pdf>.

Kohonen, Eeva. 2013. Laadulliset tutkimusmenetelmät. Hakupäivä 14.4.2013, <http://www.joensuu.fi/taloustieteet/opiskelu/EKohonen/Johdanto.pdf>.

Koskela, K. 2012. Miksi osaamista pitää kehittää? Kuntatyönantajalehti 5/2012. Hakupäivä 18.2.2013, <http://www.kuntatyönantajalehti.fi/fi/arkisto/2012/5/Sivut/miksi-osaamista-pitaa-kehittaa.aspx>.

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2001a. Henkilöstöstrategia tukee hyvää työnantajapolitiikkaa. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen yleiskirje 16/2001. Hakupäivä 1.2.2013, [http://www.kuntatyönantajalehti.fi/fi/arkisto/artikkelisarjat/Documents/Henkil%C3%B6st%C3%B6strategia_tukee_hyv%C3%A4%C3%A4_ty%C3%B6nantajapolitiikka_\(pdf\)\[1\].pdf](http://www.kuntatyönantajalehti.fi/fi/arkisto/artikkelisarjat/Documents/Henkil%C3%B6st%C3%B6strategia_tukee_hyv%C3%A4%C3%A4_ty%C3%B6nantajapolitiikka_(pdf)[1].pdf).

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2001b. Kuntatyönantajan opas: Kunta-alan palkkausjärjestelmä uudistuu. Hakupäivä 15.5.2012, <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/esimiehille/palkkaus/palkkausjarjestelmien-kehittaminen/Documents/kunta-alan-palkkausjarjestelma-uudistuu.pdf>

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2004. Palkkaus uudistuu kunnissa. Henkilökohtainen palkitsemisen käyttöön. Kuntatyönantajan palkkausopas. Hakupäivä 15.5.2012, <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/esimiehille/palkkaus/palkkausjarjestelmien-kehittaminen/Documents/kuntatyönantajan-palkkausopas.pdf>

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2008. Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus. Hakupäivä 8.4.2013, <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/sopimukset/tyoelaman-kehittaminen/henkilostojohtaminen-tuloksellisuus-ja-osaaminen/Sivut/tuloksellisen-toiminnan-kehittamista-koskeva-suositus.aspx>.

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2009. Kohti uutta henkilöstön ja talouden tasapainoa kunnassa. Helsinki: Painotalo Miktor.

KT Kuntatyönantajat. 2011a. Tuloksellisuus. Tuloksellinen kunta on kaikkien etu. Hakupäivä 15.5.2012, <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/tuloksellisuus-ja-tuottavuus/kampanja/suositus/Sivut/default.aspx>

KT Kuntatyönantajat. 2011b. Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi. Hakupäivä 8.4.2013, <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/osaamisen-kehittaminen/Sivut/default.aspx>

KT Kuntatyönantajat. 2012. Työryhmän muistio osaamisen kehittämisestä. Hakupäivä 8.4.2013, http://www.tem.fi/files/33474/osaamisenkehittaminen_muistio2006012.pdf.

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

KVTES 2012–2013. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2012–2013. Suomen Kuntaliitto. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Leivo, P. 2010. Kunta kilpailukykyiseksi työnantajaksi: kuntajohdon tietopaketti. Helsinki: Suomen Kuntaliitto Oy.

Luukkainen, O. 2010. Julkisen sektorin palkkojen kilpailukykyä parannettava. Hakupäivä 10.2.2013, <http://olliluukkainen.opetus.net/2010/09/22/julkisen-sektorin-palkkojen-kilpailukykyä-parannettava/>.

Muonion kunta. 2007. Muonion kunnan kuntastrategia 2007–2015. Kunnanvaltuuston päätös 27.3.2007. Tekijän hallussa.

Muonion kunta. 2011. Kunnanhallituksen päätös 9.5.2011, 133§. Tekijän hallussa.

Muonion kunta. 2012. Kunnanhallituksen päätös 4.6.2012, 161§. Tekijän hallussa.

Muonion kunta. 2013. Kunnanhallituksen päätökset 11.3.2013, 88§ ja 4.4.2013, 108§. Tekijän hallussa.

Ojanen, S. 2009. Henkilöstöhallinnon roolijako. Kuntatyönantaja 1/2009, 14. Hakupäivä 7.2.2013 http://www.kuntatyönantajalehti.fi/fi/arkisto/2009/1/Documents/1_09%20Päättäjät%20linjaavat%20työnantajapolitiikka.pdf.

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

Ollila, S. 2008. Osaamisen johtaminen ja tuottavuus sosiaalityössä. Verkkojulkaisussa A.Jämsén (toim.) Johda sosiaalialaa! Puheenvuoroja ja näkökulmia. Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus ISO. Hakupäivä 11.2.2013, <http://www.isonetti.net/julkaisut/Verkkojulkaisu2008.pdf>

- Paatola, R. & Pesonen, R. 2006. Kunta-alan työn vaativuuden arviointi ja tulospalkkio-ohjeet. Tehy ry. Tehyn julkaisusarja F:Opas 2/2006. Helsinki: Multiprint Oy.
- Parjanne, R. 2003. Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä. Espoo: Frenclen Kirjapaino Oy.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P.1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P.1992. Oppimismotivaatio. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.
- Rantanen, T. & Toikko, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Hakupäivä 22.4.2013,<http://www.uasjournal.fi/index.php/kever/article/viewFile/1088/919>.
- Ruohotie, P.& Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Salojärvi, S. 2009a. Henkilöstöjohtamisen kehittyminen. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 23–76.
- Salojärvi, S. 2009b. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 147–163.
- Talentia. 2005. Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö. Tehtävien vaativuuden arviointi sosiaalihuollon asiantuntija-, esimies- ja johtotehtävissä. Hakupäivä 15.5.2012, <http://www.talentia.fi/files/70/Tyonvaativuudenarviointi.pdf>
- Uotila, T-P. 2011. Lyhyt katsaus suoriutumisen johtamiseen. Raportissa R.Viitala & V.Suutari & M. Järnlström (toim.), Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja, 148–157.
- Vahtio, E-L. 2006. Hiljainen tieto henkilöjohtamisessa. Hakupäivä 2.5.2013, <http://www.worklifeability.fi/aineisto/HThenkilostojohtamisessa.pdf>
- Vaasan kaupungin henkilöstöpalvelut. 2013. Kehityskeskustelut. Hakupäivä 10.4.2013, <http://www1.vaasa.fi/henkilostopalvelut/loader.asp?url=johtaminen/kehityskeskustelut.html>
- Valtiovarainministeriö. 2006. Julkinen sektori työnantajana. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viesti ry. 2012. Kuntasektorin viestinnän työtehtävät ja vaativuustasot. Ohjeistus viestinnän asiantuntijoille. Viestinnän asiantuntijoiden ammattijärjestö Viesti ry. Helsinki: StarOffset Oy.

Vilka, H. 2005. Tutki ja Kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

MUONION KUNNAN TOIMISTOYKSIKÖN HAASTATTELU

Tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmän kehittäminen / Muonion kunta

1. Kuinka kauan olet työskennellyt Muonion kunnassa?

Ovatko tehtäväsi muuttuneet tuona aikana? Miten?

Oletko nykyisiin tehtäviisi tyytyväinen? Mikä on parasta, huonointa?

Miten arvostat työtehtäviäsi?

Miten koet työnantajasi arvostavan sinua ja tehtäviäsi?

2. Kunnassa on tehty tehtävien vaativuuden arviointi. Miten kuvailet, että siinä on onnistuttu?

Miten arvioisit oman työsi vaativuuden?

Miten muutokset työssäsi ovat vaikuttaneet tehtävävaativuuden uudelleen arviointiin?

Miten tehtävien vaativuus vaikuttaa mielestäsi palkkaasi? Miten pitäisi vaikuttaa?

Miten toivoisit, että tehtävien vaativuuden arviointi Muonion kunnassa suoritettaisiin?

3. Miten osaamisen johtaminen mielestäsi Muonion kunnassa toteutetaan?

Miten osaamistasi kunnassa arvostetaan?

Miten mielestäsi ns. "hiljainen tieto" tulisi hyödyntää?

Olisitko valmis kehittämään osaamistasi?

Miten osaamisesi näkyy tai tulisi näkyä palkkauksessa?

Miten osaamisesi kehittäminen tulisi huomioida palkkauksessa?

4. Miten oikeudenmukaiseksi koet kunnan palkkausjärjestelmän?

Millainen on kunnan henkilöstön tasavertainen kohtelu?

Miten yhdenvertaisuus mielestäsi toteutuu?

Milloin palkkajärjestelmä olisi mielestäsi tasapuolinen?

5. Miten motivoivaksi koet työtehtäväsi?

Mikä motivoi sinua tällä hetkellä tehtävässasi?

Miten motivoitunut henkilöstö on mielestäsi kunnassa?

Miten palkka motivoi sinua tai tulisi motivoida?

Kannustaako työnantaja sinua motivoitumaan?

6. Millainen työilmapiiri kunnassa ja toimistoyksikössä on tällä hetkellä?

Mikä mielestäsi vaikuttaa työilmapiiriin?

Kenen vastuulla on mielestäsi työilmapiirin laatu?

Vaikuttaako johtaminen työilmapiiriin? Miten?

Miten työilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioon?

7. Oletko osallistunut kehityskeskusteluihin?

Miten usein? Riittääkö se?

Miten palkkausasia tulisi ottaa kehityskeskusteluissa esille?

Millaista palautetta saat työstäsi?

Miten kehityskeskusteluilla olisi hyötyä palkkaukseen?

8. Tulisiko mielestäsi Muonion kunnassa ottaa käyttöön tuloksellisuuden arviointi?

Mitä asioita siinä tulisi tuoda esille?

Miten palaute suoriutumisesi annetaan?

Miten ammattitaitosi palkitaan?

9. Miten henkilökohtainen lisä tulisi ottaa Muonion kunnassa käyttöön?

Miten mielestäsi henkilökohtaista työsuoritustasi tulisi arvioida?

Henkilökohtaiseen lisään tulisi pystyä vaikuttamaan? Miten sen tekisit?

Millainen monitaitoisuus tai erityisosaaminen tulisi olla, jotta se vaikuttaisi palkkaan?

10. Miten haluaisit kehittää Muonion kunnan tehtävien vaativuuden arviointia?

Olemme menneet ajassa eteenpäin. On vuosi 2020. Millaisena näet asemasi ja työtehtäväsi Muonion kunnassa? Onko palkkausjärjestelmä päivitetty?

KIITOS HAASTATTELUSTA ☺