

Hannele Hankala

SIIKAJOEN KUNNAN PALKKAUSJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

Tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä

SIIKAJOEN KUNNAN PALKKAUSJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

Tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä

Hankala Hannele
Opinnäytetyö
Syksy 2017
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma, Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulu-tutkinto

Tekijä: Hankala Hannele

Opinnäytetyön nimi: Siikajoen kunnan palkkausjärjestelmän kehittäminen. Tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä.

Työn ohjaaja: Itkonen Arja

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Syksy 2017

Sivumäärä: 61 + 29

Tämä opinnäytetyö on kehittämistehtävä, jonka toimeksiantajan on Siikajoen kunta. Tehtävänä oli kehittää Siikajoen kunnan palkkausjärjestelmää. Palkkausjärjestelmän merkittävin palkanosa on tehtäväkohtainen palkka. Se perustuu voimassa olevaan tehtäväkuvaukseen ja tehtävän vaativuuden arviointiin. Opinnäytetyössä keskityttiin Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) alaisiin tehtäviin ja niiden tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmän päivittämiseen.

Tavoitteena oli yksinkertaistaa ja selkeyttää tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmää sekä siihen liittyviä menettelytapoja. Analyttisen, pisteytykseen perustuvan arviointijärjestelmän tilalle laadittiin kokonaisarviointiin perustuva järjestelmä. Arviointijärjestelmän avoimuudella lisätään organisaation yleistä palkkatietämystä. Palkkausjärjestelmän ymmärrettävyydellä pyritään myös lisäämään luottamusta sekä oikeudenmukaisuuden tunnetta työnantajan ja työntekijöiden edustajat.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta. Lähestymistapana oli sekä toimintatutkimus että konstruktivinen tutkimus. Tutkimusaineisto perustui osallistuvaan havainnointiin, haastatteluihin sekä kirjallisiin tehtäväkuvauksiin ja aikaisempiin vaativuusarviointeihin. Kehittämistyöhön osallistuivat myös vaativuustyöryhmässä olleet työnantajan ja työntekijöiden edustajat.

Kehittämistehtävän tuotoksena on opinnäytetyön liitteeksi laadittu KVTES:n tehtävän vaativuuden arviointia varten ohjeistus, jossa esitetään vaativuustasot palkkahinnoittelutunnusittain sekä omat vaativuustasot hinnoittelemattomille tehtäville. Vaativuustasoista on laadittu myös kirjallinen kuvaus ja kutakin vaativuustasoa on havainnollistettu esimerkein. Ohjeistuksen tarkoituksena on yhtenäistää tehtävän vaativuuden arviointia, lisätä tietoa palkanmuodostuksen perusteista sekä helpottaa esimiesten hallinnollista työtä.

Siikajoen kunnanhallitus on hyväksynyt kokonaisarviointiin perustuvan tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmän otettavaksi käyttöön vuoden 2018 alusta. Kehittämistyötä jatketaan edelleen arviointijärjestelmien osalta. Tavoitteena on, että kunnassa käytettäviä arviointijärjestelmiä tarkastellaan ja päivitetään jatkossa säännöllisin väliajoin.

Asiasanat: palkitseminen, palkkausjärjestelmä, tehtäväkuvaus, tehtäväkohtainen palkka, tehtävän vaativuuden arviointi

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Master Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Author: Hankala Hannele

Title of thesis: Developing of the pay system in the municipality of Siikajoki. Job evaluation system.

Supervisor: Itkonen Arja

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2017 Number of pages: 61 + 29

This thesis is a developing task for the municipality of Siikajoki. The purpose was to develop the pay system of the municipality. The most significant component of the pay system is the job-based pay. It is based on a job description and an assessment of the demands of work. The thesis concentrated on the assignments under the general collective agreement in the local governmental sector and on the updating of the evaluation system of those assignments.

The aim was to simplify and to clarify the job evaluation system and the procedures which are related to it. A system which is based on the evaluation of the jobs as a whole was drawn up instead of the analytic evaluation system based on the point method. The general salary knowledge of the organisation will increase with the openness of the evaluation system. It is also possible in this way to increase the confidence and the feeling of fairness towards the pay system.

A qualitative study was used as a research method. The approach was both an activity analysis and a constructive study. The research material was based on the participating observation, interviews, written job descriptions and earlier job evaluations. Representatives of the employer and the employees participated in the development task.

As a result of this thesis, instructions of the demand degrees are presented in the appendix. The written description has also been drawn up of the demand degrees and each demand degree has been illustrated with examples. The purpose of the instructions is to unify the job evaluation system, to add information about the pay system and to facilitate the administrative work of managers.

The local government of Siikajoki has accepted the system which is based on the evaluation of the jobs as a whole into use at the beginning of the year 2018. The development work will continue. The aim is that the evaluation systems which are used in the municipality will be examined and updated regularly in the future.

Keywords: job-based pay, job evaluation, job description, rewarding, pay system

SISÄLLYS

LYHENTEET.....	7
1 JOHDANTO.....	8
2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN KUVAUS	10
2.1 Siikajoen kunnan esittely.....	10
2.2 Kehittämistehtävän lähtökohdat ja tavoitteet sekä merkitys toimeksiantajalle	11
2.3 Kehittämistehtävän rajaukset, tutkimusongelma ja lähestymistavat	12
2.3.1 Toimintatutkimus.....	14
2.3.2 Konstrukttiivinen tutkimus	15
2.3.3 Lähestymistapojen vertailu.....	17
3 PALKITSEMISJÄRJESTELMÄ.....	18
3.1 Yleinen palkkatietämys.....	19
3.2 Palkkausjärjestelmä	21
4 TEHTÄVÄN VAATIVUUDEN ARVIOINTI	23
4.1 Samapalkkaisuus, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus.....	23
4.2 Arviointijärjestelmän yhteys strategiaan	24
5 TEHTÄVÄKOHTAINEN PALKKA	26
5.1 Palkanmuodostuksen kuvaus.....	27
5.2 Tehtäväkuvaus.....	28
5.3 Vaativuustekijät	29
5.3.1 Osaaminen.....	29
5.3.2 Työn vaikutukset ja vastuut.....	30
5.3.3 Yhteistyötaidot	31
5.3.4 Työolosuhteet	31
5.4 Muut arvioinnissa huomioitavat seikat.....	32
5.4.1 Koulutus.....	32
5.4.2 Lisätehtävä ja lisävastuu.....	33
5.4.3 Esimiesasema.....	33
5.5 Arviointijärjestelmät ja arvioinnin suorittaminen	34
5.5.1 Analyttinen arviointi	35
5.5.2 Kokonaisarviointi.....	36
5.5.3 Arviointiprosessi.....	36

5.6	Henkilökohtainen lisä	40
6	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTTAMINEN.....	42
6.1	Nykytilanteen kuvaaminen.....	43
6.2	Kokonaisarviointiin perustuva järjestelmä.....	44
6.3	Organisaation osallistaminen kehittämistehtävään.....	45
6.4	KVTES:n palkkahinnoitteluliitteen soveltaminen Siikajoen kunnassa	47
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	51
	LÄHTEET.....	58
	LIITTEET.....	62

LYHENTEET

KT	KT Kuntatyönantajat; kunta-alan työnantajajärjestö, työmarkkinakeskusjärjestö
KVTES	Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus
OVTES	Kunnallinen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimus
TS	Kunnallinen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimus
TTES	Kunnallinen tuntipalkkaisen henkilöstön työehtosopimus
TSA	Työsuorituksen arviointi
TVA	Tehtävän vaativuuden arviointi

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö on kehittämistehtävä, jonka toimeksiantaja on Siikajoen kunta. Kehittämistehtävänä on päivittää ja kehittää Siikajoen kunnan palkkausjärjestelmää. Tarkoituksena on laatia nykyisen analyyttisen, pisteytykseen perustuvan tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmän (TVA) vaihtoehdoksi kokonaisarviointiin perustuva arviointijärjestelmä.

Jokaisen organisaation on rakennettava oma arviointijärjestelmä omien tarpeidensa ja olosuhteidensa mukaan. Nykyinen tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmä on laadittu vuonna 2008 silloin uudelle 1.1.2007 perustetulle Siikajoen kunnalle. KT Kuntatyönantajien ohjeistus on, että arviointijärjestelmää on tarkasteltava säännönmukaisesti. Siikajoen kunnanhallitus on päättänyt elokuussa 2015, että kunnassa käynnistetään ensimmäisen kerran tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmän päivittäminen. Päivittäminen on aloitettu Kunnallisen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimuksesta (OVTES). Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmää. Opinnäytetyössä otetaan lyhyesti kantaa myös henkilökohtaisen lisän määritysten perusteisiin.

Nykyinen Siikajoen kunnan palkkausjärjestelmä on luotu analyyttisen, pisteytykseen perustuvan arviointijärjestelmän pohjalta. Uuden kunnan aloitusvaiheessa pisteytykseen perustuva arviointijärjestelmä on ollut perusteltua palkkojen harmonisoinnin helpottamiseksi. Järjestelmä on kuitenkin osoittautunut vuosien varrella hallinnollisesti aikaa vieväksi sekä vaikeasti hallittavaksi ilman esimiesten perusteellista kouluttamista ja perehdyttämistä.

Opinnäytetyössä on tarkoitus esittää tehtävän vaativuuden arvioinnille uusi, kokonaisarviointiin perustuva arviointijärjestelmämalli. Tehtävänä on määritellä palkkauksen yleiset ja yhtäläiset periaatteet, joita Siikajoen kunnassa noudatetaan. Palkkausjärjestelmän periaatteet on tarkoitus arvioida yhdessä työnantajan ja henkilöstön edustajien kanssa erillisessä TVA-työryhmässä. Tässä opinnäytetyössä päätehtävänä on laatia KVTES:n osalta yleistä yksityiskohtaisemmat toimintaperiaatteet ja soveltamisohjeet palkkaliitteen hinnoittelukohdille.

Tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmäksi kokonaisarviointi valikoitui hallinnollisesti kevyemmän ja yksinkertaisemmän rakenteensa ansiosta. Kehittämistehtävässä pyritään järjestelmään, jossa tehtävien keskinäiset vaativuustasot on helppo hahmottaa ja ne ovat havainnollisesti vertail-

tavissa keskenään. Lisäksi Siikajoen kunnassa matalan organisaatorakenteen ansiosta esimiehet tuntevat alaistensa tehtäväkentät ja pystyvät näin määrittelemään tehtävien vaativuudet kokonaisarviointin kautta.

Sopimuslakohtaiset palkkausjärjestelmät ovat osa organisaation johtamisjärjestelmää. Tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä on oleellinen osa palkkausjärjestelmää yhdessä työsuorituksen arvioinnin kanssa. Esimiehet toteuttavat käytännössä organisaation palkkausjärjestelmää laatimalla tehtäväkuvauksia, arvioimalla tehtävien vaativuutta sekä työsuorituksia. Tämän vuoksi esimiehillä on oltava selkeä käsitys ja tietämys paikallisista arviointimenetelmistä ja niiden käytöstä. Palkkausjärjestelmää sovellettaessa tulee käytössä olla mahdollisimman yhtenäiset ja avoimet menettelytavat. Näin henkilöstö voi luottaa siihen, että työnantaja kohtelee heitä tasapuolisesti, oikeudenmukaisesti ja johdonmukaisesti. Kutakin tehtävää täytyy tarkastella objektiivisesti palkan määrittelyä varten. Tehtävän vaativuuteen eivät vaikuta henkilön ominaisuudet, vaan tehtävän ominaisuudet.

Kehittämistehtävän tarkoituksena on lisätä Siikajoen kunnan palkkausjärjestelmän avoimuutta sekä esimiesten ja henkilöstön palkkatietämystä. Samalla pyritään auttamaan esimiehiä toteuttamaan hyvää hallintoa. Palkkausjärjestelmän avoimuudella voidaan vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja työsuorituksiin. Jokaiselle työntekijälle on tärkeää tieto siitä, miten hänen palkkauksensa muodostuu ja miten hän itse voi vaikuttaa omaan palkkukseensa. Esimiehet puolestaan voivat omalla toiminnallaan edistää henkilöstön sitoutumista ja motivoitumista sekä tätä kautta työn tuloksellisuutta.

Kehittämistyön tuloksena laaditaan KVTES:n palkkahinnoitteluliitteen pohjalta tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä. Eri hinnoittelutunnuksille määritellään tehtävien mukaiset vaativuustasot. Vaativuustasoilla kuvataan erilaisia tehtäviä, jotka vaikuttavat tehtäväkohtaisen palkan määräytymiseen. Tavoitteena on, että tasoilla on selkeästi näkyvillä, mitkä vaativuustekijät erottavat tehtävät toisistaan. Näin sekä esimiesten että henkilöstön on helppo havaita palkanmuodostukseen vaikuttavat tekijät.

2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN KUVAUS

Kehittämistehtävän toimeksiantajana on Siikajoen kunta. Tehtävänä on päivittää ja kehittää Siikajoen kunnan tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmää siten, että se on helposti ymmärrettävissä ja hallittavissa sekä edesauttaa hyvän hallinnon toteutumista. Kehittämistehtävän tarkoituksena on myös lisätä avoimuutta ja henkilöstön yleistä palkkatietämystä tehtäväkohtaisen palkan muodostumisen perusteista. Arviointijärjestelmän toteutustavasta päättää työnantaja.

2.1 Siikajoen kunnan esittely

Siikajoen kunta sijaitsee Pohjois-Pohjanmaalla, lähellä Oulua ja Raaheta. Raahen lisäksi naapurikuntia ovat Hailuoto, Liminka, Lumijoki ja Siikalatva. Siikajoki kuuluu Raahen seutukuntaan yhdessä Raahen ja Pyhäjoen kanssa. Maapinta-alaa kunnassa on 1052 km² (Siikajoki 2016a, viitattu 26.5.2017). Asukasluku 31.12.2016 oli 5366 asukasta (Tilastokeskus, viitattu 26.5.2017).

Siikajoen kunnan Tulevaisuuden käsikirjassa, kuntastrategiassa (2017c, 7), on määritelty kunnan visio.

*Aito maaseutu meren rannalla, joen varrella, kahden kaupungin välissä
Meren makuinen maaseutu virran varrella vaikuttaa*

Siikajoki on vahva maaseutukunta. Hyvinvointia tukeva elinvoimainen, viihtyisä ja turvallinen toimintaympäristö sekä puhdas luonto tukevat ihmisten muodostamaa yhteisöä. Uudistumiskykyinen kuntaorganisaatio huolehtii arjen sujumisesta ihmisen elinkaaren kaikissa vaiheissa käyttäen yhteisiä resursseja taloudellisesti ja tehokkaasti. Itsenäinen kunta katsoo rohkeasti tulevaisuuteen.

Henkilöstöpolitiikan osalta Siikajoen kuntastrategiassa (2017c, 13) todetaan muun muassa seuraavaa:

*Motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilöstö tuottaa kunnan palvelut
Kunnassa on käytössä useita henkilöstöä koskevia ohjeita ja määräyksiä. Niistä tärkein, Hyvää työpäivää – parempaa palvelua, liittyy työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.*

Kuntastrategiassa henkilöstöön liittyviksi tavoitteiksi vuoteen 2025 mennessä on kirjattu yhdeksi osa-alueeksi palkkaus. Tavoitteena on, että palkkausjärjestelmä on oikein ja oikeudenmukainen, ja että palkitsemisjärjestelmä on käytössä. (Siikajoen kunta 2017c, 14.)

Siikajoen kunnan palveluksessa oli 31.12.2016 vakinaisessa palvelussuhteessa yhteensä 191 henkilöä. Heistä noin 55 prosenttia työskenteli KVTES:n alaisissa työtehtävissä ja noin 35 prosenttia opetusallalla. Loput henkilöstöstä työskenteli teknisessä toimessa tehtävissä, joissa noudatetaan joko TS:ta tai TTES:ta. Vuonna 2016 palkkaa maksettiin kaikkiaan 607 henkilölle. (Siikajoen kunta 2017b, 3–6.) Heistä yli puolet kuului KVTES:n alaisuuteen (Siikajoen kunnan palkanlaskentajärjestelmä 31.12.2016).

Siikajoen kunnan uusi hallintosääntö on vahvistettu valtuustossa 24.5.2017. Hallintosäännön mukaan toimivalta henkilöstöasioissa tehtäväkohtaisen palkan osalta on palvelussuhteeseen ottavalla viranomaisella. Palkasta päätettäessä noudatetaan virka- ja työehtosopimuksia sekä kunnan omia ohjeita. (Siikajoen kunta 2017a, 18.)

2.2 Kehittämistehtävän lähtökohdat ja tavoitteet sekä merkitys toimeksiantajalle

Kehittämistehtävän tarkoituksena on auttaa Siikajoen kunnan esimiehiä toteuttamaan hyvää hallintoa. Yksi hyvän hallinnon oikeusperiaatteista on yhdenvertaisuusperiaate, joka velvoittaa viranomaisia tasapuoliseen kohteluun, johdonmukaisuuteen sekä syrjimättömyyteen.

Kehittämistehtävänä laaditaan kokonaisarviointiin perustuva arviointijärjestelmä nykyisen analyttisen, pisteytykseen perustuvan järjestelmän tilalle. Hallinnollisesti kokonaisarviointi on kevyempi ja rakenteeltaan yksinkertaisempi kuin pisteytykseen perustuva arviointijärjestelmä. Kokonaisarvioinnissa yksittäisiä vaativuustekijöitä tai niiden osa-alueita ei tarvitse erikseen perustella yksityiskohtaisesti, eikä vaativuustekijöille tarvitse määritellä tarkkoja painoarvoja. Pienessä organisaatiossa kokonaisarviointiin perustuvat vaativuustekijät voidaan ottaa hyvin huomioon, sillä arvioinnin suorittavat esimiehet tuntevat työtehtävien sisällöt ja tehtävien hoidossa vaadittavat ominaisuudet. Myös KVTES suosittelee käytettäväksi kokonaisarviointia.

Kehittämistehtävän tuloksena saatava kokonaisarviointiin perustuva tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä yhdenmukaistaa ja lisää Siikajoen kunnan palkkausjärjestelmän avoimuutta. Tarkoituksena on, että TVA-järjestelmä koetaan oikeudenmukaiseksi ja ymmärrettäväksi. Kehittämistehtävän tavoitteena on esittää käytännönläheisesti tehtäväkohtaisen palkan muodostumisen perusteita ja näin lisätä luottamusta järjestelmän toimivuuteen. Uuden järjestelmän käyttöönotolla pyritään samalla lisäämään henkilöstön palkkatietämystä ja osaltaan tämän avulla

motivoimaan ja kannustamaan tulokselliseen toimintaan. Kehittämistehtävänä on lisäksi tuottaa konkreettinen palkkahinnoitteluliite Siikajoen kunnassa olevista tehtävistä eri vaatavuustasoihin. Vaatavuustasoissa tuodaan esille esimerkkejä tehtävistä, jotka kuuluvat kullekin tasolle.

Palkkausjärjestelmän kehittämistyöllä on tarkoitus helpottaa ja järkevöittää toimeksiantajan eli Siikajoen kunnan henkilöstöön kohdistuvaa hallinnollista työtä. Tehtävän vaatavuuden arvioinnissa kokonaisarviointiin siirtyminen auttaa esimiehiä aikaisempaa paremmin hahmottamaan tehtävien vaatavuustasoja ja vähentää pienten tehtävämuutosten aiheuttamaa hallinnollista työtä. Johtolankana on toteamus ”arviointijärjestelmä ei voi olla kyvykkäämpi kuin sen käyttäjät” ja järjestelmän kokonaisuuden täytyy olla suurempi kuin arviointimenettelyn aiheuttama lisätyömäärä (Saipio, Parikka, Kämäri, Leivo & Pakarinen 2001, 8).

Tämä kehittämistehtävä edellyttää sekä työnantajan että henkilöstön edustajien mukana oloa ja keskinäistä vuoropuhelua. Tavoitteena on saada aikaan yhteinen näkemys järjestelmästä. Lopullisen päätöksen järjestelmän päivittämisestä tekee Siikajoen kunnanhallitus.

2.3 Kehittämistehtävän rajaukset, tutkimusongelma ja lähestymistavat

Kehittämistehtävän tarkoituksena on päivittää työyhteisön tehtävän vaatavuuden arviointijärjestelmää ja selventää yleisemminkin tehtäväkohtaisen palkan määrittelyn perusteita. Tavoitteena on yksinkertaistaa ja selkeyttää järjestelmää sekä siihen liittyviä menettelytapoja. Tämä kehittämistehtävä keskittyy kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) piiriin kuuluvan henkilöstön palkkojen tehtävän vaatavuuden arviointiin. Siikajoen kunnassa KVTES:n alaisia työntekijöitä ja viranhaltijoita on yli puolet henkilöstöstä. Opetusalan OVTES:n piiriin kuuluu henkilöstöstä noin 40 prosenttia ja teknisen alan TS:n ja TTES:n piiriin vajaa kymmenen prosenttia kaikista työntekijöistä ja viranhaltijoista. Tieto henkilöstöstä sopimusaloittain on saatu Siikajoen kunnan palkanlaskentajärjestelmästä (31.12.2016).

Palkkausjärjestelmän kehittämisessä esimiesten kannalta tärkeä kysymys on, millainen tehtävien vaatavuuden arviointijärjestelmä auttaa Siikajoen kunnan esimiehiä toteuttamaan hyvää henkilöstöhallintoa osana hyvää hallintoa. On myös pohdittava kokonaisuutena, millainen arviointijärjestelmä lisää palkkausjärjestelmän avoimuutta ja henkilöstön palkkatietämystä tehtäväkohtaisen palkan muodostuksen perusteista.

Tässä kehittämistehtävässä tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tutkimusta. Lähestymistapana on sekä toimintatutkimus että konstrukttiivinen tutkimus. Kehittämistehtävässä osallistetaan organisaation eri toimijoita niin, että tehtävän kannalta merkittävissä asioissa saadaan aikaan mahdollisimman laajaa vuorovaikutusta. Kehittämistehtävän lopputuotteena laaditaan KVTES:n palkkahinnoitteluliitteiden hinnoittelutunnusten pohjalta vaativuustasoihin perustuva arviointijärjestelmä, joka palvelee käytössä sekä esimiehiä että muuta henkilöstöä.

Kehittämistyössä käytetään erilaisia laadullisia menetelmiä, jotta tutkimusaineistosta saadaan riittävän luotettavaa tietoa. Osa tässä työssä käytettävistä havainnoista on tullut oman työni kautta. Olen ollut Siikajoen kunnan palveluksessa palkka- ja henkilöstöhallinnon tehtävissä yli kaksikymmentä vuotta aluksi palkanlaskijana, sitten henkilöstösihteerinä ”uudessa” Siikajoen kunnassa. Nykyisin työskentelen henkilöstöasiantuntijan tehtävissä, olen johtoryhmän jäsen sekä KT-yhteyshenkilö. Vuosien varrella minulle on muodostunut käsitys palkkausjärjestelmän toimivuudesta ja siinä koetuista epäkohdista. Palautetta ovat antaneet myös työntekijät, palkanlaskennassa työskentelevät palkka- ja henkilöstösihteerit sekä työnantajan edustajat. Omasta pitkästä työhistoriasta on hyötyä tämän kehittämistehtävän tiedonhankinnassa ja saatavan tiedon arvioinnissa.

Tutkimusaineisto perustuu oman kokemukseni ja osallistumiseni lisäksi havainnointiin, haastatteluihin sekä aikaisempaan suulliseen palautteeseen palkkausjärjestelmän toimivuudesta. Tehtävien vaativuuksia käydään läpi olemassa olevista dokumenteista, kuten kirjallisista tehtäväkuvauksista ja aikaisemmista vaativuusarvioinneista sekä haastatteleamalla esimiehiä. Teoriapohjaa kehittämistehtävälle kerätään lisäksi alan kirjallisuudesta ja internetistä. Tietoa hankitaan palkitsemisjärjestelmistä, tehtävien vaativuuden arvioinneista sekä tehtäväkohtaisista palkoista. Siikajoen kunnan esimiehiltä saadaan tärkeää tietoa palkkausjärjestelmän toimivuudesta ja siihen kaivatuista muutoksista. Oman näkemyksensä vaativuusarviointiin tuovat myös henkilöstöä edustavat luottamusmiehet. Arviointijärjestelmän kehittäminen tapahtuu vuorovaikutuksessa kunnan vaativuustyöryhmän kanssa. Vaativuustyöryhmässä on mukana sekä esimiesasemassa olevia työnantajan edustajia että työntekijäjärjestöjen paikallisia edustajia.

2.3.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus sopii lähestymistavaksi kehittämistyöhön. Se on tutkimusotteeltaan osallistavaa kehittämistä. Tavoitteena on löytää ratkaisuja käytännön ongelmiin ja saada aikaan muutosta. Keskeistä toimintatutkimuksessa on käytännönläheisyys. Tutkija ja tutkittavat ovat aktiivisia toimijoita ja tekevät yhteistyötä kehittämistehtävän eteen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 58.)

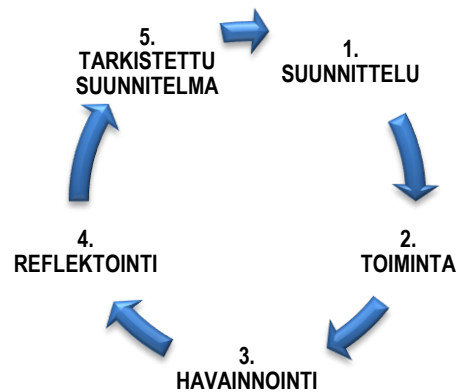
Toimintatutkimus pyrkii todellisuuden muuttamiseen (Ojasalo ym. 2015, 60). Omassa kehittämissä tehtävässän todellisuuden muuttaminen tapahtuu uuden palkkausjärjestelmän kehittämisen kautta. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä arviointijärjestelmään ja korostaa ajantasaisen tehtäväkuvan merkitystä. Tehtäväkuvan ja arviointijärjestelmän ollessa kiinteässä yhteydessä toisiinsa ja selkeästi todennettavissa motivaatio tehtäväkuvien ylläpitämiseen lisääntyy. Tietoisuus arviointijärjestelmän merkityksestä auttaa esimiehiä noudattamaan hyvää hallintoa. Avoin viestintä tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmästä lisää myös henkilöstön palkkatietämystä.

Palkkausjärjestelmän kehittäminen on koko organisaation asia. Toimiva järjestelmä vaatii eri osapuolten sitoutumista kehittämistyöhön. Osapuolia ovat niin organisaation johto, esimiehet kuin ammattiyhdistysten luottamusmiehet. Avoin ja oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä vaikuttaa myönteisesti työyhteisön ilmapiiriin lisäten eri osapuolten välistä keskinäistä luottamusta.

Kehittämistehtävä on vuorovaikutteinen. Tietoa ja näkemyksiä kerätään niin organisaation johdolta, esimiehiltä, henkilöstöltä, luottamusmiehiltä kuin henkilöstö- ja palkka-asioita hoitavilta palkka- ja henkilöstösihteereiltä. Henkilöstön näkemys tulee esille pääsääntöisesti ammattiyhdistysten luottamusmiesten kautta. Heillä on mahdollisuus kerätä tietoa omalta jäsenkunnaltaan. Näitä tietoja käytetään hyväksi neuvoteltaessa ja yhteen soviteltaessa näkemyksiä työnantajan edustajien kanssa. Työpaikoilta saatava tieto käytännön työstä ja vaativuustekijöistä tuo mielestäni lisäarvoa myös esimiesten päätöksentekoon.

Toimintatutkimuksessa korostuu kehittämisprosessin syklisyys (katso kuvio 1). Kehittämistehtävässä vuorottelevat suunnittelu, toteutus, havainnointi ja arviointi. Toimintatutkimuksessa kehittäjän roolina on olla aktiivinen toimija ryhmässä. Kaikki osallistajat ovat kuitenkin tasa-arvoisia keskenään riippumatta heidän asemastaan organisaatiossa. (Ojasalo ym. 2015, 60–61.) Koska kehittämistyö on jatkuva prosessi, tulee tämänkin kehittämistehtävän arviointi- ja reflektointityö jatkumaan organisaatiossa. Tavoitteena on, että palkkausjärjestelmän toimivuutta arvioidaan

säännöllisin väliajoin. Hallintokuntien välistä yhteistyötä pyritään ylläpitämään ja lisäämään, jotta kehittämistyö toteutuu mahdollisimman laajasti ja yhteismitallisesti läpi organisaation.



KUVIO 1. Toimintatutkimuksen syklisyys (mukaillen Suojanen 2004, viitattu 20.5.2017)

Vaikka kunnan palkkausjärjestelmästä päättää kukin kunta itse, on sen perustana KT Kuntatyönantajien sopimukset ja suositukset. Ne ovat tämänkin kehittämistehtävän ohjenuorana. Taustatietoa etsitään myös muista vastaavanlaisista järjestelmistä ja niistä tehdyistä tutkimuksista. Suojasen mukaan toimintatutkimus ei välttämättä tuota perusteellista tieteellistä raporttia. Toiminnan taustateorioihin perehtyminen, kokemusten kerääminen ja niiden analysoiminen sekä raportointi kuuluvat kuitenkin myös toimintatutkimukseen. (Suojanen 2004, viitattu 20.5.2017.)

2.3.2 Konstruktiivinen tutkimus

Konstruktiivinen tutkimusote sopii kehittämistehtäviin, joissa etsitään ratkaisua tosielämän ongelmaan. Se edellyttää tutkijan ja käytännön toimijoiden tiimimäistä yhteistyötä. Tutkittavaa asiaa pohditaan niin teorian kuin käytännönkin kannalta. (Lukka 2001, viitattu 20.5.2017.) Tutkimuksessa on tärkeää yhdistää käytännön ongelma ratkaisuihin teoreettiseen tietoon (Ojasalo ym. 2015, 65).

Konstruktiivista tutkimusta käytetään, kun halutaan tuottaa jokin konkreettinen tuotos (Ojasalo ym. 2015, 37). Tämän kehittämistehtävän konkreettinen tuotos on palkkahinnoitteluliitteen soveltamisohje Siikajoen kunnassa käytössä olevista tehtävistä ja niiden eri vaativuustasoista. Vaativuustasoissa tuodaan esille esimerkkejä tehtävistä, jotka kuuluvat kullekin tasolle. Liitteen avulla halutaan selkeyttää hinnoittelutunnusten käyttöä tehtävien vaativuuden arvioinnissa.

Tarkoituksena on, että päättäessään henkilöstön tehtäväkohtaisista palkoista eri hallintokuntien esimiehillä on arviointiin yhteneväiset ja tasapuoliset käytännöt. Tämä edellyttää yhteistyötä ja vuorovaikutusta niin hallintokuntien sisällä kuin niiden välilläkin.

Konstruktiiivinen tutkimusote on kiinteässä yhteydessä teoriaan. Teoreettinen osa kehittämistyösäni löytyy esimerkiksi vertaamalla käytössä olevaa analyttistä palkkausjärjestelmää kokonaisarviointijärjestelmään. Kehittämistehtävän edetessä esiin tulevia vaihtoehtoja on hyvä peilata jo tehtyjen tutkimusten kautta. Palkkausjärjestelmällä ja yleisellä palkkatietämyksellä on vaikutusta muun muassa henkilöstön työhyvinvointiin, motivaatioon sekä työn tuloksellisuuteen. Näistä aiheista löytyy teoriapohjaa kehittämistehtävälle.

Myös konstruktiiivinen lähestymistapa edellyttää tutkijan ja organisaation välistä yhteistyötä ja vuoropuhelua (Ojasalo ym. 2015, 65). Lukka korostaa organisaation avainjäsenten sitoutumisen tärkeyttä kehittämistehtävän onnistumisen kannalta. Tutkijan tehtävänä on perehtyä organisaatioon sekä kehittämistyön lähtötilanteeseen kuten myös aiheeseen liittyvään teoretiseen tietoon. (2001, viitattu 20.5.2017.)

Menetelmät, joita konstruktiiivisessa tutkimuksessa käytetään, ovat paljolti samoja kuin toimintatutkimuksessa. Kehittämistehtävän kannalta haastattelut, havainnointi ja erilaiset ryhmäkeskustelut ovat avainasemassa. Tulevien käyttäjien eli esimiesten tarpeilla on tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmän soveltamisohjeiden kirjaamisessa suuri merkitys.

Koska tunnen hyvin kehittämistehtävän kohdeorganisaation, en pidä tarpeellisena mittavien haastatteluiden tekemistä tai mittariston laatimista. Havainnoinnit, ryhmäkeskustelut, avoimet haastattelut ja informaatio eri osapuolilta antavat minulle tietoa siitä, miten nykytilanne koetaan ja mihin suuntaan järjestelmää ja ohjeistusta halutaan viedä. Organisaatiomme on suhteellisen pieni ja sen jäsenet tavoitettavissa, joten kattavan tiedon saaminen on mahdollista ilman määrämukaisia kyselyjä. Myös vuorovaikutus vaativuustyöryhmän jäsenten kanssa auttaa hahmottamaan monipuolisesti nykyistä tilannetta sekä muutostarpeita.

Kehittämistehtävän käytännön toimivuuden testaaminen jää opinnäytetyöstä puuttumaan pitkän aikajänteen takia. Alustavia arvioita muutoksen hyödyllisyydestä voidaan kuitenkin tehdä jo ennen uuden tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmän käyttöönottoa. Esimiesten näkemykset ja konkreettiset ehdotukset kehittämistyön käytettävyydestä otetaan huomioon prosessin aikana.

2.3.3 Lähestymistapojen vertailu

Sekä toimintatutkimuksessa että konstruktiiivisessa lähestymistavassa käytetään samankaltaisia menetelmiä. Molemmissa lähestymistavoissa on organisaation aktiivisella mukanaololla ja sitoutumisella kehittämistehtävään oleellinen merkitys. Tutkijalta odotetaan myös syvällistä perehtyneisyyttä kohdeorganisaatioon. Lähestymistavoissa pyrkimyksenä on olemassa olevan todellisuuden muuttaminen joko ihmisten käyttäytymisen kautta tai laaditun ohjeistuksen avulla.

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa painottuu teorian osuus. Ratkaisuille haetaan teoriapohjaa aikaisemmista tutkimuksista. Tärkeässä osassa on myös tulosten analysointi ja niiden reflektointi aikaisempiin tutkimuksiin (Lukka 2001, viitattu 12.11.2015).

Toimintatutkimuksen keskiössä on kehittämistehtävä. Vaikka kehittämistehtävässä asioita pohditaan myös teorioiden kautta, tärkeintä on saada tietoa nykytilanteesta ja miten siihen voidaan saada aikaan muutosta. Kehittämistehtävän lähtökohtana on, että toimeksiantaja voi hyödyntää lopullista tuotosta omassa toiminnassaan. Tuotettava dokumentti on laadittu nimenomaan Siikajoen kunnan käyttöön ottaen huomioon paikalliset olosuhteet. Kukin kunta laatii oman arviointijärjestelmänsä omista lähtökohdistaan. Nyt laadittava ohjeistus voi olla apuna ja pohjana pienten organisaatioiden TVA-järjestelmää kehitettäessä ja päivitetettäessä.

3 PALKITSEMISJÄRJESTELMÄ

Palkkausjärjestelmä on osa organisaation palkitsemisjärjestelmää, joka sisältää sekä aineellisia että aineettomia osia (katso kuvio 2). Palkitsemisjärjestelmä kokonaisuutena liittyy johtamisjärjestelmää, jolla vaikutetaan organisaation menestymiseen. Esimiehet ovat vastuussa palkkausjärjestelmän käytännön toteuttamisesta laatimalla muun muassa tehtäväkuvauksia sekä arvioimalla tehtävien vaativuuksia. Palkkausjärjestelmän avulla esimies suuntaa toimintaa niin, että asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Mikäli johtamisjärjestelmässä tai esimiestyössä on puutteita, ei niitä voida kuitenkaan pelkästään palkkausjärjestelmän avulla korjata. (KT Kuntatyönantajat 2013, 7–8.)



KUVIO 2. Palkitsemisjärjestelmä (KT Kuntatyönantajat 2013, 7)

Kunnallisessa palkitsemisjärjestelmässä on määritelty henkilöstöä koskevia tavoitteita. Henkilöstöä kannustetaan hakeutumaan osaamistaan vastaaviin tehtäviin, jotka ovat organisaation kannalta tärkeitä. Henkilöstön organisaatioon sitoutuminen ja tulokellinen työskentely työsuorituksia parantamalla ovat osa palkitsemisjärjestelmän tavoitteita. Henkilöstöä motivoidaan kehittämään työmenetelmiä sekä omaa osaamistaan. Palkitsemisella pyritään vaikuttamaan myös henkilöstön hyvinvointiin. (KT Kuntatyönantajat 2013, 8.)

Palkitsemisjärjestelmän sijaan voidaan puhua kokonaispalkitsemisesta, johon kuuluvat sekä aineellinen että aineeton palkitseminen. Aineellista palkitsemista ovat rahapalkan lisäksi esimerkiksi luontoisedut, liikunta- ja kulttuurisetelit ja lakisääteistä laajempi työterveyshuolto. Aineettomia

palkitsemisen muotoja ovat muun muassa merkitykselliseksi koettu työ, joustavat työaikajärjestelyt, ammatilliset kehittymismahdollisuudet sekä työyhteisön ja esimiehen tuki työssä. Organisaation tulisikin tarkastella palkitsemista kokonaisvaltaisesti. Palkitsemisjärjestelmä kokonaisuutena vaikuttaa yleiseen työnantajakuvaan. Pienten palkankorotusten aikoina korostuvat varsinkin aiheettomien palkitsemisen muodot. (KT Kuntatyönantajat 2017c, viitattu 31.10.2017.)

3.1 Yleinen palkkatietämys

Palkkatietämys on henkilöstön tietoa siitä, miten työnantajan palkkausjärjestelmä toimii ja mitkä ovat palkan määräytymisperusteet. Lisäksi henkilöstön tiedossa on, miten omalla toiminnalla voi vaikuttaa omaan palkkukseen. Oleellista yksittäisen työntekijän kannalta on ymmärrys siitä, miten oman tehtävän vaativuutta arvioidaan. Tieto omista vaikutusmahdollisuuksista työsuorituksen arviointiin tai palkkatasoon on myös tärkeä. Yleisesti on hyvä ymmärtää, miten päätetään palkankorotuksista sekä millaisista palkanosista oma palkka koostuu. (KT Kuntatyönantajat 2013, 9.)

Henkilöstön palkkatietämyksellä on merkitystä palkkausjärjestelmän toimivuuteen ja sen vaikuttavuuteen sekä henkilöstön palkkatyytyväisyyteen. Palkkausjärjestelmän avoimuus ja kokemus sen oikeudenmukaisuudesta lisäävät palkkatyytyväisyyttä. (KT Kuntatyönantajat 2013, 9.) Palkka-avoimuudella on vaikutusta henkilöstön pysyvyyteen. Sillä on merkitystä niin tunnepohjaiseen sitoutumiseen kuin irtisanoutumishalukkuuteen (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011, viitattu 15.5.2017).

Palkkalaskelma on konkreettinen dokumentti palkanmuodostuksesta. Laskelmasta käy ilmi kokonaispalkan lisäksi erät, joista bruttopalkka muodostuu. Palkkalaskelma erittelee kuukausipalkkaisuille näkyville tehtäväkohtaisen palkan sekä mahdolliset palveluaikaan sidotut lisät ja henkilökohtaiset lisät. Palkkalaskelma voi sisältää myös muita palkaneriä, kuten työaikakorvauksia, erillispalkkioita tai kertapalkkioita. Lisäksi palkkalaskelmasta selviää palkanpidätykset eri tarkoituksiin (KT Kuntatyönantajat 2013, 10). Henkilöstön on syytä tietää oman palkan muodostumisen perusteet myös voidakseen tarkistaa palkkalaskelman oikeellisuuden.

Palkkajärjestelmien uudistamista on tehty Suomessa jo 1990-luvulta. Tänä päivänä yleisin on järjestelmä, jossa maksetaan sitä parempaa palkkaa, mitä vaativammasta työstä ja paremmasta

suorituksesta on kyse. Enää palkkaa eivät määritä yksistään tehtävänimikkeet tai palvelusvuodet. (Moisio, Hakonen, Kohvakka, Maaniemi, Tenhiälä & Vartiainen 2012, 3.) Julkisella sektorilla palkkoihin liittyvä tieto on avointa, sillä esimerkiksi kunta-alalla palkkatiedot ovat julkisia. Ainoastaan työntekijä työsuoritusta koskevat arvioinnit ja niiden tulokset ovat salassa pidettäviä (KT Kuntatyönantajat 2013, 75).

Tutkimuksia suomalaisten palkkatietämyksestä on toistaiseksi varsin vähän. Aalto-yliopiston teknillisen korkeakoulun palkkatietämystutkimuksessa selvitettiin suomalaisten palkkatietämystä. Tutkimus toteutettiin vuosina 2010–2012 ja sitä rahoitti osaksi Työsuojelurahasto. Tutkimuksessa oli mukana sekä julkisen alan että yksityisen puolen työorganisaatioita. Palkkatietämyksen taso niissä vaihteli erittäin paljon. Yleisesti ottaen suomalaisten palkkatietämys on varsin heikkoa. Organisaatioiden välillä on eroja tietämyksessä niin eri toimialoilla kuin palkkausjärjestelmissä ja niiden rakenteissa. (Työsuojelurahasto 2012, viitattu 22.5.2017.)

Palkkatietämystutkimuksen aineisto kerättiin vuosina 2011 ja 2012. Tutkimustulokset osoittavat, että palkkatietämyksellä on merkitystä palkkatyytyväisyyteen sekä organisaatioon sitoutumiseen. Palkkatietämys myös vaikuttaa organisaation kehittymismyönteisyyteen ja yhteistyöilmapiiriin. Palkkatiedon tärkeimpiä lähteitä ovat esimiehet. Palkkaviestinnän avoimuudella voidaan edistää sekä palkkatietoa että palkkatyytyväisyyttä. (Moisio ym. 2012, 71.)

Tutkimus osoittaa, että palkkatietämys peruspalkan osalta on kuntasektorilla korkeimmalla tasolla, mutta suoritusta kuvaavien palkanosien tietämys pienintä. Tehtäväkohtaisen palkan osuus kokonaispalkasta on kunnissa rahallisesti merkittävin, joten se myös kiinnostaa. Oman tehtävän sijoittuminen tietylle vaativuustasolle tiedettiin, mutta epäselvää on, minkä suuruista palkkaa vaativammista tehtävistä voi saada. (Moisio ym. 2012, 71–72.)

Palkkatyytyväisyyteen voi tutkimuksen mukaan vaikuttaa palkka-avoimuudella ja oikeudenmukaisilla menettelytavoilla. Työpaikoilla tulee panostaa palkkauksen prosesseihin ja niistä viestimiseen. Palkkaukseen liittyvää tietoa pitää jakaa virallisten lähteiden kautta, jolloin vältytään epävirallisen ja mahdollisesti väärän tiedon leviämiseltä. Palkkausjärjestelmän rakenteen pitää olla selkeä ja henkilöstölle perusteltavissa. Viestinnän avulla vältetään väärän tiedon jakaminen ja epärealistiset odotukset palkkauksesta. (Moisio ym. 2012, 73–75.)

Palkkatietämystä voidaan parantaa työnantajan selkeällä palkkapolitiikalla, joka tulee olla sekä henkilöstön että esimiesten tiedossa. Esimiesten roolia palkkausjärjestelmän toteuttajana pitää konkretisoida. On myös tärkeää, että näkyvillä on palkkauksen selkeä yhteys suorituksen johtamiseen. Keskeisiä elementtejä ovat kehityskeskustelut sekä palautteen anto. Palkkausviestinnän tulee lähteä organisaation johdosta. Palkkatietämyksen rakentamiseen tarvitaan niin organisaation johtoa, esimiehiä, henkilöstöä kuin myös työmarkkinajärjestöjä. (Moisio ym. 2012, 77–78.)

Palkkatietämyksellä on merkitystä myös tasa-arvon ja samapalkkaisuuden kannalta. Palkkatietämys ja palkanmääräytymisen perusteiden tunteminen auttavat havaitsemaan mahdolliset perusteettomat palkkaerot ja ehkäisemään ennalta palkkasyrjintää. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2016, viitattu 18.3.2016.)

3.2 Palkkausjärjestelmä

Palkkausjärjestelmät Suomessa poikkeavat toisistaan niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla toimialoittain. Järjestelmät ovat muuttuneet ja eriytyneet vuosien varrella, joten yhtenäistä käsitystä eri palkkausjärjestelmistä on vaikea muodostaa. Työpaikan vaihdokset ja muutokset vaativat palkansaajilta perehtyneisyyttä nykyisen työnantajansa palkkausjärjestelmiin, mikäli henkilö haluaa olla selvillä omasta palkkauksestaan. Tämä koskee niin esimiesasemassa olevia kuin muuhun henkilökuntaan kuuluvia palkansaajia. Palkkausjärjestelmät ovat osa organisaation palkitsemisjärjestelmiä.

Palkkausjärjestelmä on kokonaisuus, jossa määritellään palkkauksen eri perusteet ja vallitsevat käytännöt. Järjestelmään sisältyy ohjeet ja määräykset siitä, miten ja mistä palkkaa maksetaan. KVTES:ssä palkkaus muodostuu tehtäväkohtaisesta palkasta, joka perustuu tehtävän vaativuuteen sekä työkokemuslisästä, joka määräytyy aikaisemman työkokemuksen perusteella. Lisäksi voidaan maksaa henkilökohtaista lisää työsuoritusten ja ammatinhallinnan perusteella. Muita palkanosia voivat olla esimerkiksi rekrytointilisä, kertapalkkiot tai tulospalkkiot. Lisäksi KVTES:ssä on sovittu erilaisten olosuhdelisien ja muiden korvausten määristä.

Kunnallisen palkkausjärjestelmän tarkoituksena on vaikuttaa kuntien toiminnan tuloksellisuuteen. Palkkausjärjestelmän tavoitteena on motivoida henkilöstöä sekä omalta osaltaan varmistaa kuntatyönantajien palkkojen kilpailukyky. Palkkausjärjestelmän tulee olla kunnan toimintastrategian

tukena ja oleellisena osana johtamista sekä vaikuttaa myönteisesti työyhteisön omiin tavoitteisiin. (KT Kuntatyönantajat 2017b, 27.) Kunnan strategia linjaa toiminnan perusteet ja käytettävät resurssit. Strategia määrittelee resurssien kohdentamisen ja pitkän aikavälin tavoitteet. Se kertoo myös organisaation arvostuksen kohteista.

Strategiset valinnat voivat liittyä peruspalkan määrittelyyn. Työnantajan päätökset esimerkiksi maksettavien palkkojen perustasosta vaikuttavat työnantajakuvaan. Tehdyt linjaukset vaikuttavat työnantajan houkuttelevuuteen rekrytoitavan henkilöstön näkökulmasta. Samoin strategisilla linjauksilla on vaikutusta nykyisen henkilöstön sitouttamisessa. Peruspalkan rooli palkanosana on merkittävä silloin, kun käytössä ei ole juurikaan muita palkitsemisen muotoja. (Ikävalko, Hakonen & Vartiainen 2014, 20.)

Palkkausjärjestelmät, jotka perustuvat työn vaativuuteen, tasa-arvoisuuteen ja kannustavuuteen, edistävät oikein toimiessaan samapalkkaisuutta. Työpaikkatasolla pitää huolehtia järjestelmien ajantasaisuudesta sekä niiden soveltamisesta ja toimivuudesta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016, viitattu 18.3.2016.) Palkkausjärjestelmän toimivuutta on arvioitava säännöllisin väliajoin, vaikka erityisiä tarpeita ei ilmenisikään.

Palkkausjärjestelmän paikallisilla menettelytavoilla ja soveltamisohjeilla varmistetaan, että palkkauksen osalta järjestelmää noudatetaan yhdenmukaisesti kaikissa kunnan työpaikoissa. Strategisen henkilöstöjohtamisen ja palvelutoiminnan tukena on kunnan hyvä ja oikeudenmukainen palkkapolitiikka, joka motivoi henkilöstöä. Eri henkilöstöryhmien tasapuolinen kohtelu sekä työnantajan ja henkilöstön edustajien luottamukselliset välit ovat osa hyvää henkilöstöstrategiaa. (KT Kuntatyönantajat 2013, 10.) Rakenteeltaan palkkausjärjestelmän on oltava riittävän avoin, jotta mahdollinen syrjivyyden havaittavissa. Tämän takia myös arviointikäytäntöjen pitää olla johdonmukaisia eri hallintokunnissa läpi koko organisaation. (Ikävalko, Karppinen, Kohvakka, Koskinen, Nylander & Wallin 2011, 64–65).

Yleisellä tasolla palkitsemisjärjestelmillä on vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin. Työtyytyväisyydellä on tärkeä merkitys, sillä se vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen ja työmotivaatioon. (Hakonen ym. 2011, viitattu 15.5.2017). Vaikka työnantaja päättääkin noudatettavasta palkkapolitiikasta, on työyhteisön kannalta tärkeää, että kaikki osapuolet voivat sitoutua tehtyihin päätöksiin.

4 TEHTÄVÄN VAATIVUUDEN ARVIOINTI

Tehtävien vaativuuden arvioinnilla on pitkät perinteet. Historiallisesti se liittyy johtamismenetelmien ja johtamisfilosofian kehittymiseen ja sai alkunsa Yhdysvalloista. Nykyisten työn vaativuuden arviointimenetelmien juuret ajoittuvat 1900-luvun alkupuolelle. Arviointijärjestelmät ovat yleistyneet ja levinneet laajalle niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. (Gupta & Jenkins Jr. 1991, 91.) Työn vaativuuden arviointijärjestelmistä on kansainvälisesti tehty useita tutkimuksia. Painotukset ovat olleet viime vuosina miesten ja naisten välisessä palkkatasa-arvossa ja yhdenvertaisuudessa.

Kunta-alalla tehtävien vaativuuden arviointia on kehitetty 1990-luvulta lähtien kuntatyönantajan ja pääsopijajärjestöjen kanssa yhteistyössä. Palkkausjärjestelmiä on uudistettu eri aikaan eri sopimusaloilla. Työn vaativuuteen perustuva palkkausjärjestelmä otettiin ensimmäisenä käyttöön teknisten sopimuksessa vuonna 1995. KVTES:ssa tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmä on otettu käyttöön vuonna 2002. (Heiskanen 2010, 16.)

Yleisesti tehtävän vaativuudella tarkoitetaan niitä valmiuksia ja ominaisuuksia, joita työntekijä tarvitsee suoriutuakseen työstään asianmukaisesti. Tähän eivät vaikuta työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet. Tehtävän vaativuuden arvioinnissa töiden vaativuuksia vertaillaan keskenään ja asetetaan ne vaativuuden perusteella keskinäiseen järjestykseen. (Saipio ym. 2001, 8.) Tehtävän vaativuuden arvioinnin tavoitteena on määritellä tehtäväkohtaisille palkanosille ja mahdollisille palkkaeroille oikeudenmukainen ja hyväksyttävä peruste. Arvioinnin avulla saadaan myös tietoa tehtäväkohtaisten palkkojen tarkistamistarpeista.

4.1 Samapalkkaisuus, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus

Tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmän avulla voidaan toteuttaa samapalkkaisuutta. Tasa-arvolainsäädännön mukaan työntekijällä on oikeus saada samaa palkkaa samasta tai samanarvoisesta työstä. Tasa-arvoaltuutettu viittaa ohjeissaan Euroopan unionin työn arviointi- ja luokitusjärjestelmien periaatteisiin. Periaatteiden mukaan samanarvoisesta työstä tulee taata sama palkka työntekijän sukupuolesta riippumatta. Työn rasittavuutta tai raskautta ei voida arvioida vain toisen sukupuolen mukaan. Myöskään työssä ei voida palkita vain toisen sukupuolen

ominaisuuksia. Jos työssä on sukupuolen kannalta merkityksellisiä ominaisuuksia, täytyy arviointijärjestelmässä ottaa huomioon kummallekin sukupuolelle tyypillisiä ominaisuuksia palkitsemista määriteltäessä. (Tasa-arvovaltuutettu 2017b, viitattu 23.5.2017.)

Tasa-arvolain mukaan hyväksyttävien palkkaerojen perusteena voivat olla tehtävien vaativuudesta johtuvat erot. Muita sallittuja syitä voivat olla muun muassa henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuvat syyt, erityisvastuut tai työolosuhteisiin liittyvät syyt. Rajoitetun ajan voivat palkkaerot olla voimassa esimerkiksi organisaatioita yhdistettäessä tai otettaessa käyttöön uutta palkkausjärjestelmää. (Tasa-arvovaltuutettu 2017a, viitattu 23.5.2017.)

Organisaation tasa-arvosuunnitelmassa tulee esittää palkkatasa-arvoon tähtäävät toimenpiteen konkreettisesti, mikäli palkkaeroja havaitaan palkkakartoitusta tehtäessä. Tasa-arvovaltuutetun mukaan toimenpiteet on syytä myös aikatauluttaa. Palkkatasa-arvoon voidaan vaikuttaa myös urakehityksen kautta. (Tasa-arvovaltuutettu 2017a, viitattu 23.5.2017.)

Työnantajalla on lain edellyttämä velvollisuus edistää yhdenvertaisuutta. Yhdenvertaisuuden toteutuminen on otettava huomioon toimintatavoissa, joita noudatetaan henkilöstöä koskevissa ratkaisuisissa. Edistämistoimina voidaan pitää menettelytavoissa hyvien käytäntöjen vakiinnuttamista. Yhdenvertaisuus tulisi huomioida kaikessa kehittämistoiminnassa. Sitä tulisi myös tarkastella säännöllisin väliajoin ja tarvittaessa edistämistoimenpiteisiin tulee tehdä muutoksia ja tarkennuksia toimivuuden varmistamiseksi. (Kiiski 2015, viitattu 27.4.2017.)

Siikajoen kunnan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma toteaa, että työn vaativuutta arvioitaessa otetaan huomioon vertailussa samaa työtä tekevien lisäksi myös samanarvoista työtä tekevät. Palkkauksen osalta on kirjattu, että ”samasta ja samalla vaativuustasolla olevasta työstä maksetaan nais- ja miestyöntekijälle sama tehtäväkohtainen palkka”. (Siikajoen kunta 2016b.)

4.2 Arviointijärjestelmän yhteys strategiaan

Kuntalain mukaan kunnassa tulee olla kuntastrategia. Strategiassa valtuusto päättää pitkän aikavälin tavoitteista, jotka koskevat kunnan toimintaa ja taloutta. Kuntastrategiassa tulee huomioida myös henkilöstöpolitiikka. (Kuntal 37 §, viitattu 16.6.2017.)

Organisaation strategia voi vaikuttaa tehtäväkohtaiseen palkkaan. Palkkaus, joka perustuu tehtävien vaativuuden arviointiin, voi saada henkilöstöä hakeutumaan organisaatiossa vaativampiin tehtäviin. Tämä edistää urakiertoa ja kehittää työyhteisön osaamispääomaa. Käytössä olevat tehtäväkohtaisten palkkojen vaativuusluokittelut voivat olla joustamattomia, jolloin yhteys strategiaan jää kaukaiseksi. Strategisista painotuksista huolimatta työnantajan pitää noudattaa oikeudenmukaista, yhdenvertaista ja tasa-arvoista palkkapolitiikkaa koko organisaatiossa. Tämä takia arviointijärjestelmän strategiakytkökset täytyy miettiä huolellisesti. (Ikävalko ym. 2014, 21–22).

Kunnanvaltuusto päättää, millaista henkilöstöpolitiikkaa kunnassa noudatetaan linjaamalla ja asettamalla strategiset tavoitteet sekä seuraamalla niitä. Kuntaa työnantajana edustaa kunnanhallitus, joka vastaa kunnan henkilöstöpolitiikan toteuttamisesta ja määrittelee tavoitteet konkreettisesti. Viranhaltijajohdon ja esimiesten tehtävänä on toimia niin, että asetetut tavoitteet täyttyvät. (Ojanen 2017, 14.) Tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmä on osa strategista henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on sovittaa yhteen strategia, eri toimenpiteet sekä käytännön toteuttaminen niin, että annetut tavoitteet ja visio toteutuvat. Siikajoen kunnassa kunnanhallitus vahvistaa käytettävän TVA-järjestelmän.

Mikäli palkkausjärjestelmää muutetaan, voi sillä olla vaikutusta tehtäväkohtaisiin palkkoihin. Jos tehtäväkohtaisiin palkkoihin on palkkausjärjestelmän muutoksen vaikutuksesta tulossa korotuksia, nostetaan palkat vähitellen uuden järjestelmän edellyttämälle tasolle. Vanhan tehtäväkohtaisen palkan ylittäessä uuden palkkausjärjestelmän mukaisen tehtäväkohtaisen palkan säilyy palkka ennallaan, mikäli tehtävissä ei tapahdu olennaisia muutoksia. Paikallisesti voidaan asiasta sopia toisinkin. (KT Kuntatyönantajat 2013, 73–74.) Uuden palkkausjärjestelmän siirtymäkauden pituus riippuu siitä, miten paljon palkankorostusvaroja on käytettävissä ja kuinka paljon kustannuksia palkkaerojen korjaaminen aiheuttaa.

Vanhan tehtäväkohtaisen palkan ylittäessä uuden palkkausjärjestelmän mukaisen palkkatason, voidaan palkkoja harmonisoida tehtäväkuvia tarkistamalla. On mietittävä, voidaanko tehtävää muuttaa lisäämällä siihen elementtejä, jotka nostaisivat tehtävän vaativuutta ja näin ollen entinen palkka olisi oikealla tasolla uudessa arviointijärjestelmässä. On myös mahdollista, että muiden tehtäväkohtaista palkkaa korotetaan niin, ettei ongelmaa enää ole. (Saaristo, sähköpostiviesti 10.10.2017). Jälkimmäinen tapa on kuitenkin työnantajalle kalliimpi vaihtoehto. On organisaation strateginen valinta, millä aikavälillä muutokset otetaan täysimääräisinä käyttöön ja millä tavalla mahdolliset palkkoihin jäävät epäsuhtaisuudet korjataan.

5 TEHTÄVÄKOHTAINEN PALKKA

Tehtäväkohtainen palkka muodostaa perustan palkkaukselle ja on palkanosista suurin. Tehtävän vaativuuden arviointi määrittelee tehtäväkohtaisen palkan (katso kuvio 3). Palkan määrittelyssä on työnantajan käytettävä harkintaansa objektiivisesti niin, että palkkausjärjestelmää toteutetaan oikeudenmukaisesti. Samaan palkkahinnoitteluun voi kuulua vaativuuksiltaan eritasoisia tehtäviä. Palkkausjärjestelmän tavoitteena on, että tehtäväkohtaiset palkat ovat vaativuuden osalta oikeassa suhteessa keskenään. Mahdollisia epäkohtia ei voida korjata muilla palkanosilla. (KT Kuntatyönantajat 2013, 16.)

Jos tehtävälle ei löydy palkkahinnoittelusta soveltuvaa hinnoittelukohtaa, työnantaja määrittelee tehtävän hinnoittelun ulkopuoliseksi, niin sanotuksi hinnoittelemattomaksi. Tällöinkin tehtäväkohtainen palkka määräytyy tehtävän todellisen sisällön ja vaativuuden mukaan. Tehtävän hinnoittelun apuna voidaan käyttää tehtäviä, jotka ovat luonteeltaan vastaavanlaisia. Tehtäväkohtaisten palkkojen tulee olla oikeassa suhteessa, kun niitä verrataan soveltuviin viiteryhmiin. Hinnoittelemattomille voidaan tarvittaessa laatia omia palkkausryhmiä, jos kyseessä on useampi samankaltaista työtä sisältävä tehtävä. (KT Kuntatyönantaja 2013, 37.)

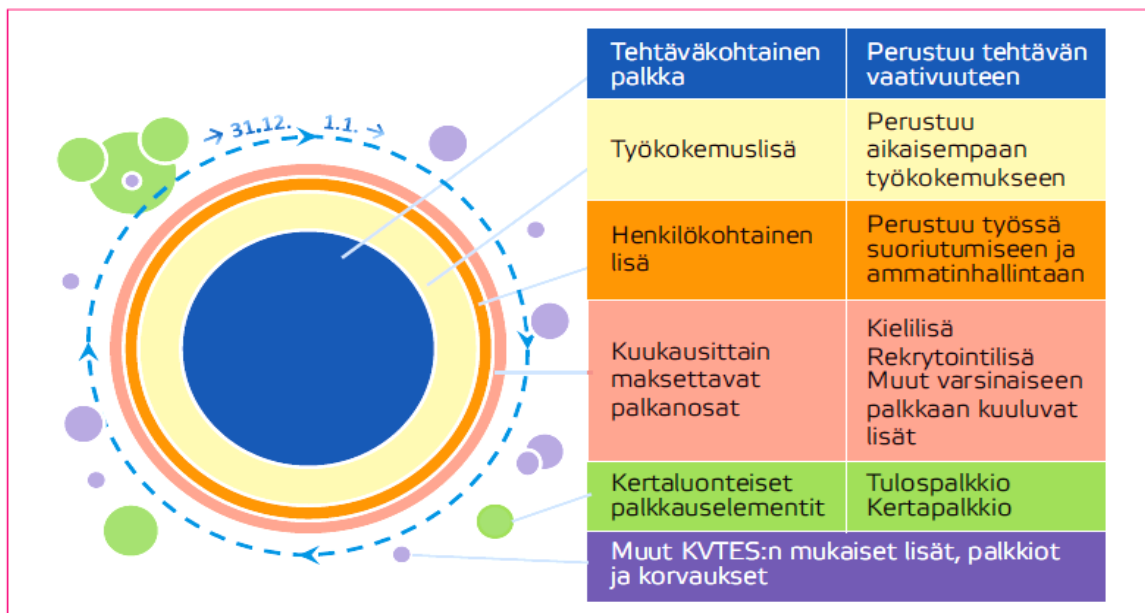


KUVIO 3. Tehtäväkohtainen palkka (KT Kuntatyönantajat 2013, 16)

Työnantajan noudattaman henkilöstöstrategian linjaukset määrittelevät tehtäväkohtaisen palkan tason. Muita tehtäväkohtaiseen palkkaan vaikuttavia tekijöitä voivat olla paikkakunnan tai kyseisen ammattialan yleinen palkkataso. (KT Kuntatyönantajat 2013, 16.) Tehtäväkohtaisen palkan määrä saattaa vääristyä rekrytoitaessa, kun hakijalle annetaan mahdollisuus esittää palkkatoivomus. Työnantajan tulisi rakentaa palkkausjärjestelmä niin, että tarvittaessa voidaan käyttää rekrytointilisää. Rekrytointilisän käytöstä täytyy kuitenkin olla etukäteen sovitut menettelytavat ja maksamisperusteet. Rekrytointilisän tarve saattaa myös osoittaa, ettei tehtäväkohtaisten palkkojen taso ole ammattialan yleisen palkkatason mukainen.

5.1 Palkanmuodostuksen kuvaus

Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen palkkausjärjestelmän osia ovat tehtäväkohtainen palkka, työkokemuslisä, henkilökohtainen lisä sekä kertapalkkio, mahdollinen tulospalkkio tai muut sopimuksessa erikseen mainitut lisät (katso kuvio 4). Kukin tehtävä sijoitetaan sopimuksessa sille määriteltyyn palkkahinnoittelukohtaan. Mikäli tällaista hinnoittelukohtaa ei ole, on tehtävä palkkahinnoittelun ulkopuolinen. Tehtävien vaativuuden arviointi, joka perustuu tehtäväkuvaukseen ja paikalliseen arviointijärjestelmään, määrittelee soveltuvan palkkahinnoittelukohtaan. Palkkauksen perusta, tehtäväkohtainen palkka, määräytyy ensisijaisesti tehtävän vaativuuden perusteella. (KT Kuntatyönantajat 2017b, 23–24.)



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

Henkilökohtaista lisää voidaan maksaa ammatinhallinnan tai työstä suoriutumisen perusteella. Lisäksi paikallisesti voidaan määritellä muita perusteita henkilökohtaisen lisän maksamiselle. Lisän maksamisen perustana on pääsääntöisesti työsuorituksen arviointi. Työkokemuslisän maksamisen perusteena on palvelusaika. Työkokemuslisän määrä KVTES:ssa on hyväksi luetun palvelusajan perusteella joko viiden vuoden jälkeen kolme prosenttia tai kymmenen vuoden jälkeen kahdeksan prosenttia tehtäväkohtaisesta palkasta. (KT Kuntatyönantajat 2017b, 23–24, 39.)

Henkilöstön yksittäiseen palkitsemiseen voidaan käyttää kertapalkkiota. Kertapalkkiota voidaan maksaa myös muusta syystä. (KT Kuntatyönantajat 2017b, 24.) Siikajoen kunnassa kertapalkkiota maksetaan aikaisemman kokouspalkkion sijaan noudattaen kunnan palkkiosäännön määräyksiä. Tulospalkkioita ei Siikajoen kunnassa ole maksettu, jollei kunnallisissa virka- ja työehtosopimuksissa ole kertaluonteisesti muuta määrätty.

5.2 Tehtäväkuvaus

Tehtävän vaativuuden arviointia varten tarvitaan kirjallinen tehtäväkuvaus. Siinä kuvataan tehtävät mahdollisimman objektiivisesti ja selkeästi niin, että tehtävän tarkoitus, olennainen sisältö sekä keskeiset tehtäväkokonaisuudet tulevat esille. Se ei ole yksityiskohtainen luettelo työntekijän tehtävistä. Tehtäväkuvauksen perusteella määritellään tehtäväkohtainen palkka ja sitä hyödynnetään organisaation johtamisessa. (KT Kuntatyönantajat 2013, 17.) Tehtävän vaativuutta arvioitaessa on muistettava, että arvioinnin kohteena on nimenomaan tehtävä, ei sen tekijä. Työntekijän ominaisuudet tai hänen työsuorituksensa eivät ole tehtävän vaativuuden arvioinnin perusteita.

Tehtäväkuvaus laaditaan vuorovaikutuksessa esimiehen ja työntekijän kanssa. On myös mahdollista, että työntekijä laatii tehtäväkuvauksen yhteisesti määriteltujen ohjeiden mukaan. Tällöin esimiehen tehtävänä on tarkastaa, että kuvaukset on laadittu yhdenmukaisin perustein. Tehtävästä voidaan laatia myös mallitehtäväkuva, jota täydennetään työntekijän kanssa. Yleensä tehtäväkuvauksen laatimisessa käytetään apuna esitäytettyä lomaketta, jonka täyttäminen on organisaatiossa ohjeistettu. (KT Kuntatyönantajat 2013, 17–18.) Tehtäväkuvausta ei pidä laatia liian yksityiskohtaiseksi ja joustamattomaksi, jottei perusteettomasti kavenneta työnantajan direktio-oikeutta.

Esimiehen on huolehdittava, että tehtäväkuvaukset ovat ajan tasalla. Hyvä ajankohta tehtäväkuvauksen tarkistamiselle on vuosittainen kehityskeskustelu. Tehtäväkuvauksen vahvistaa työnantaja. (KT Kuntatyönantajat 2013, 18). Tehtävämuutoksissa tehtäväkuvaus tarkistetaan aina, vaikka muutoksilla ei olisikaan vaikutusta tehtäväkohtaiseen palkkaan. Kaikki tehtävissä tapahtuvat kehitykset, muutokset tai laajennukset eivät ole olennaisia muutoksia, eivätkä näin ollen vaikuta tehtävien vaativuuteen (KT Kuntatyönantaja 2017a, sähköpostiviesti 23.2.2017).

Kun organisaatiossa päätetään uusista tehtävistä, tulee tehtävien sisältö määritellä ja kuvata ennen kuin tehtävä ilmoitetaan avoimeksi. Näin hahmotetaan paremmin, millaista työntekijää työhön ollaan hakemassa sekä millä tasolla tehtävän palkka on. Siikajoen kunnan eri hallintokunnilla on käytössä yhtenäinen tehtäväkuvauslomake (liite 1).

5.3 Vaativuustekijät

KVTES:ssa on lueteltu vaativuustekijät, jotka otetaan huomioon tehtävän vaativuuden arvioinnissa. Näitä tekijöitä ovat työn edellyttämä osaaminen, työn vaikutukset ja vastuu, työn edellyttämät yhteistyötaidot sekä työolosuhteet. (KT Kuntatyönantajat 2017b, 31.) Muita tehtävän vaativuudessa huomioitavia asioita ovat koulutus, esimiesasema sekä lisätehtävä ja lisävastuut (KT Kuntatyönantajat 2016, 33). Vaativuusarvioinnissa on huolehdittava siitä, että sama vaativuustekijä ei tule arvioiduksi kuin yhdessä kohdassa.

Tehtävien vaativuuden arviointi tehdään sopimuksen mukaisesti palkkaryhmien sisällä. Niissä tehtävissä, joiden palkkausta ei ole määritetty KVTES:n palkkahinnoitteluryhmissä, voidaan hinnoitteluissa mainittuja tehtäviä ja niiden vaativuutta käyttää kuitenkin viiteryhminä määriteltäessä niin sanottujen hinnoittelemattomien tehtävien palkkausta.

5.3.1 Osaaminen

KVTES:n mukaan osaamisella tarkoitetaan niitä tietoja ja taitoja, joita työn edellyttämällä koulutuksella ja työkokemuksella on hankittu. Työn vaativuutta arvioitaessa merkitystä on osaamisen laajuudella, syvyydellä sekä monipuolisuudella. Osaamista vaatii myös työssä tarvittava itsenäinen harkinta. (KT Kuntatyönantajat 2017b, 31.)

Työssä vaadittava koulutuksen taso kuvaa omalta osaltaan tehtävän vaativuutta. Kyky hankkia työssä tarvittavaa ajantasaista ja uutta tietoa on osa ammatinhallintaa. Työkokemuksella voidaan saavuttaa osaamiseen monipuolisuutta tai erityisosaamista, josta on tehtävässä hyötyä. Kokonaisuuksien hahmottaminen tai useiden asioiden ja tehtäväalueiden yhtäaikainen hallinta kuuluvat osaamisen alueeseen. (KT Kuntatyönantajat 2017b, 31–32.)

Itsenäisen harkinnan osalta arvioidaan, millaista harkinnan tasoa tehtävässä tarvitaan (KT Kuntatyönantajat 2017b, 32). Osa tehtävistä on yksityiskohtaisesti ohjeistettu, jolloin itsenäisen harkinnan tarve on vähäinen. On tehtäviä, joissa työntekijällä on laaja harkintavalta ja annetut toimintaohjeet ovat väljät. Osaamista kuvaa myös itsenäinen tavoitteenasettelu, jossa huomioidaan organisaation arvot ja kulloisetkin tavoitteet (KT Kuntatyönantaja, 2013).

Vaativuustekijöistä osaamisella on suurin painoarvo. Esimerkiksi tehtävän vaatima jatkuva uuden tiedon hankinta on osa osaamisen aluetta. Esimiesten pitää pystyä kokonaisarviointissa ottamaan huomioon tehtävässä vaadittavan osaamisen tärkeys, vaikka osaamiselle ei olekaan päätetty erityistä painoarvokerrointa.

5.3.2 Työn vaikutukset ja vastuut

Työn vaikutuksia ja vastuita arvioitaessa on pohdittava, kuinka laaja-alaiset ja pysyvät vaikutukset tehtävällä on kuntalaisiin, asiakkaisiin tai työyhteisöön. Vaikutukset voivat ulottua psyykkisiin tai fyysisiin tekijöihin. Työn vaikutukset voivat kohdistua myös sosiaalisiin tai taloudellisiin olosuhteisiin. Organisaation hierarkian ylimmillä tasoilla vaikuttaminen ja vastuu liittyvät usein toiminnan tuloksellisuuteen ja työyhteisön toimivuuteen. Toimintaedellytyksiin puolestaan vaikutetaan organisaation kaikilla tasoilla. (KT Kuntatyönantajat 2017b, 32.)

Vaativuustekijänä vastuu saattaa liittyä osaamisvaatimuksiin. Tehtävän vaativuuden arvioinnissa täytyy varmistaa, että samoja vaatimuksia ei arvioida toiseen kertaan muissa arviointikohtissa. Vastuun arvioinnin helpottamiseksi vaativuustekijä voidaan eritellä yksityiskohtaisemmin, esimerkiksi vastuuksi ihmisistä tai laitteista. Vastuuta arvioidessa myös taloudellisella tai päätöksentekovastuulla on merkitystä. Erilaisia vastuun muotoja voi ilmetä samassa tehtävässä. Tehtävän vaativuutta ei pidä arvioida pelkän muodollisen aseman perusteella, sillä esimerkiksi toimivassa organisaatiossa vastuu jakaantuu muillekin kuin esimiehille. On kuitenkin tärkeää, että kunkin

tehtävän vaikutukset ja vastuut rajataan niin, että näkyvissä ovat tehtävien selkeät vastuunjaot. (KT Kuntatyönantajat 2013, 25.) Tiedossa olevat vastuun rajaukset selkeyttävät kunkin tehtävän hoitoa organisaation sisällä ja parantavat ulospäin annettavaa asiakaspalvelua.

5.3.3 Yhteistyötaidot

Tehtävät vaativat erilaisia vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja. Yhteistyötaitoja tarvitaan niin työyhteisössä kuin asiakastilanteissa. Vuorovaikutustaitojen vaativuutta voidaan arvioida esimerkiksi sillä, miten paljon tehtävä vaatii neuvottelutaitoja tai sisältää opastamista. Tehtävän vaatima omaaloitteinen ja tavoitteellinen viestintä ja vuorovaikutus lisäävät tehtävän vaativuutta. (KT Kuntatyönantajat 2013, 26.)

Ihmissuhdetaitojen vaativuutta arvioitaessa kiinnitetään huomiota siihen, miten tehtävässä joudutaan asettumaan toisten ihmisten asemaan ja ymmärtämään heitä ja heidän tilanteitaan. Tehtävän vaativuutta voidaan tarkastella ammatillisen osaamisen kautta kykynä ymmärtää toista ihmistä ja auttaa heitä suunnitelmallisesti ongelmatilanteissa. Ihmissuhdetaitoja voidaan myös arvioida psyykkisenä rasittavuustekijänä, jolloin ne liittyvät lähinnä hoivatyön ammatteihin tai erilaisiin ammatteihin, joissa ihmissuhdeasiat ovat työhön liittyviä tärkeitä tehtäviä. (KT Kuntatyönantajat 2013, 26.)

5.3.4 Työolosuhteet

Työolosuhteisiin liittyvät psyykkiset ja fyysiset olosuhdetekijät, jotka poikkeavat tavanomaisesta, voivat olla tehtävän vaativuutta lisääviä tekijöitä. Näitä olosuhdetekijöitä ei voida poistaa työsuojelullisilla toimenpiteillä. Jotta välttäisiin henkilökohtaisilta näkemyksiltä vaativuutta arvioitaessa, on hyvä käyttää arvioinnissa apuna työsuojelun tai työterveyshuollon henkilöstöä. Myös työsuojelumääräykset valmiine standardeineen helpottavat tehtävän objektiivista vaativuuden arviointia. (KT Kuntatyönantajat 2013, 26.)

Eri ihmiset kokevat vallitsevat työolosuhteet eri tavalla. Haitta- tai vaaratekijöitä voidaan ali- tai yliarvioida. Työssä koettua kiirettä ei sinällään voida pitää vaativuustekijänä, mutta aikapaineella voi olla vaikutusta tehtäviin ratkaisuihin ja työn vaatimaan harkintaan. (KT Kuntatyönantajat 2013, 27.) Onkin tärkeää, että organisaatiossa on yhteinen näkemys siitä, mikä koetaan tehtävän

vaativuutta lisääväksi työolosuhdetekijäksi. Siikajoen kunnassa KVTES:n soveltamisalaan kuuluvissa tehtävissä poikkeavia työolosuhdetekijöitä löytyy sekä perusopetuksen että varhaiskasvatuksen puolella. Varsinkin erityistä tukea tarvitsevien lasten kohdalla on mahdollista, että tehtävässä tulevat huomioon otettaviksi niin fyysiset kuin psyykkiset olosuhdetekijät.

5.4 Muut arvioinnissa huomioitavat seikat

KVTES:n mukaan tehtävän vaativuuden arvioinnissa muita huomioitavia asioita ovat koulutus, lisätehtävä ja -vastuu sekä esimiesasema (KT Kuntatyönantajat 2017b, 32–33.) Nämä seikat tulevat otettaviksi huomioon, mikäli niitä ei ole jo huomioitu muutoin tehtävän vaativuuden arvioinnissa. On pidettävä huoli siitä, että samaa vaativuustekijää ei oteta huomioon useampaan kertaan tehtäväkohtaista palkkaa määriteltäessä.

5.4.1 Koulutus

Koulustasovaatimus määräytyy tosiasiallisten tehtävien mukaan. Sillä kuvataan omalta osaltaan sitä tietoperustan vaatimusta, jota tehtävän hoitamisessa tarvitaan. Palkkahinnoittelussa ilmoitettu koulutus on palkkausperuste. Se ei ole toimen tai viran kelpoisuusehto. (KT Kuntatyönantajat 2013, 15, 27.) Viran ja toimen kelpoisuusehdot määrittelee organisaatio itse, mikäli niistä ei ole erikseen määräyksiä voimassa olevissa laeissa ja asetuksissa. Siikajoen kunnassa kelpoisuusehdot on päivitetty viimeksi maaliskuussa 2016. (Siikajoen kunta 2016c.)

Joskus työntekijältä edellytetään vaativampaa koulustasoa kuin mitä palkkahinnoittelukohdassa on todettu. Tämä kuvastaa yleensä sitä, että tehtävien vaativuus on tavanomaista korkeammalla tasolla ja edellyttää peruspalkkaa korkeampaa tehtäväkohtaista palkkaa. Työntekijällä voi olla myös korkeampi koulustaso, mitä tehtävässä lähtökohtaisesti vaaditaan. ”Ylikoulutus” sinänsä ei oikeuta korkeampaa tehtäväkohtaista palkkaan. Tällaiselle työntekijälle on kuitenkin mahdollista antaa tavanomaista vaativampia tehtäviä ja näin käyttää hyväksi henkilön erityisosaamista. Tämä tulee huomioida tehtäväkohtaisessa palkassa. Mikäli henkilön osaamista käytetään hyväksi vain tietyissä tilanteissa ilman, että varsinaisen tehtävän vaativuus muuttuu, voi olla perusteita maksaa hänelle henkilökohtaista lisää. (KT Kuntatyönantajat 2017b, 32–33.)

5.4.2 Lisätehtävä ja lisävastuu

Tehtäväkohtaiseen palkkaan vaikuttavat työntekijälle tavanomaisen tehtävän lisäksi määrättävät lisätehtävät tai lisävastuut. Lisätehtävä tai lisävastuu voi olla pysyvä, jolloin se määritellään osaksi varsinaista tehtävää. Tällaisia tehtäviä voivat olla esimerkiksi toimiminen esimiehen sijaisena tilapäisesti tai muihin sijaisuuksiin liittyvät järjestelyt. Kun lisävastuu on huomioitu jo työntekijän tehtäväkohtaisessa palkassa, ei sijaistamistilanne aiheuta muutosta tehtäväkohtaiseen palkkaan. (KT Kuntatyönantajat 2017b, 33, 36.)

Lisätehtävä tai -vastuu voi olla myös määräaikainen. Tällöin tehtäväkohtainen palkka määritellään uudelleen vaativuustekijän voimassaoloajaksi. Tehtäväkohtainen palkka palautuu ennalleen määräajan päätyttyä. Määräaikaisia lisätehtäviä voivat olla esimerkiksi tietyn projektin vetovastuu tai ryhmästä vastaaminen. Näitä tehtäviä ei ole muilla samassa vaativuusryhmässä olevilla työntekijöillä. (KT Kuntatyönantajat 2013, 27.) Siikajoen kunnassa lisävastuuksi on määritelty muun muassa diabetesta sairastavan lapsen vastuuhenkilönä toimiminen.

5.4.3 Esimiesasema

Työnantajan on huolehdittava, että esimiesasemassa olevien tehtäväkohtaiset palkat ovat oikeassa suhteessa alaisten palkkoihin nähden. Pääsääntöisesti esimiehen palkka on selkeästi suurempi kuin alaisen palkka, jollei poikkeamiseen ole erityistä syytä. Esimiesten palkkaa arvioitaessa joudutaan usein tarkastelemaan palkan tasoja palkkahinnoittelukohtaa laajemmin. (KT Kuntatyönantajat 2017b, 33.)

Esimies- ja johtotehtävissä toimivien tehtäväkohtaisen palkan määrittelyssä otetaan huomioon muun muassa johdettavan toiminnan tai vastuualueen koon lisäksi palvelutarjonnan monipuolisuus ja laajuus. Johdettava yksikkö voi tuottaa myös erikoispalveluja, joka lisää esimiestehtävän vaativuutta. Vaativuutta arvioitaessa on organisaation kannalta merkitystä, millaisia toimintaedellytyksiä esimiestyössä luodaan ja millaisia vaikutuksia niillä on toiminnan tuloksellisuuteen. (KT Kuntatyönantajat 2013, 28.)

Ongelmalliseksi esimiesten ja alaisten tehtäväkohtaisen palkan määrittelyssä tekee tehtävien kuuluminen eri virka- tai työehtosopimusten piiriin. Konkreettisimmin tilanne tulee esille KVTES:n

ja OVTES:n välillä tilanteissa, joissa sivistystoimen koko hallinnosta vastaavan johtavan viranhaltijan tehtäväkohtainen palkka on pienempi kuin suurimpien oppilaitosten johtajien palkka. Tällaiseen poikkeamiseen voidaan perustelluksi syyksi todeta eroavaisuudet palkanmuodostuksessa eri virkaehtosopimusten välillä.

5.5 Arviointijärjestelmät ja arvioinnin suorittaminen

”Sellaista arviointijärjestelmää, jota voisi suoraan soveltaa, ei ole olemassakaan” (KT Kuntatyönantajat 2013, 33). KVTES suosittelee tehtävän vaativuuden arvioinnin perustaksi kokonaisarviointia. Se muodostuu kirjallisista tehtäväkuvauksista sekä arviointijärjestelmän vaativuustekijöistä. Arvioinnissa eri vaativuustekijöillä voi olla erilainen painoarvo. Yleensä merkittävin tekijä on työn edellyttämä osaaminen. Arviointi on kuitenkin tehtävä mahdollisimman yhdenmukaisin perustein ja yhteismitallisesti. (KT Kuntatyönantajat 2017b, 34.)

KVTES:n palkkausluvun mukaan tehtävien vaativuuden arvioinnissa kohteena ovat ”samanaikaisesti saman työnantajan samaan palkkahinnoittelukohtaan kuuluvat tehtävät ja näiden tehtävien keskinäinen vertailu” (KT Kuntatyönantajat 2017b, 34). Tasa-arvovaltuutetun mukaan työntekijän palkkaa voidaan kuitenkin verrata työtä aikaisemmin tehneen työntekijän palkkaan (Tasa-arvovaltuutettu 2017, viitattu 23.5.2017). Paikallisesti voidaan sopia käytettäväksi laajempaa vertailua, mikäli siitä on yhteisymmärrys työnantajan ja työntekijäpuolen kesken (Saaristo 2016, videoluento 9.11.2016).

Arviointijärjestelmä ei saa olla niin monimutkainen tai vaikeasti hahmotettava, että arviointi jää käytännössä tekemättä. Ajan myötä tällaisen arviointijärjestelmän riskinä on, että vähitellen siirrytään nimikkeen mukaiseen arvostukseen ja palkkaukseen. Tämä saattaa aiheuttaa organisaatiossa perusteettomia palkkaeroja. (Ikävalko ym. 2011, 64.)

Vaativuustekijöiden lukumäärän perusteella ei voida arvioida järjestelmän luotettavuutta. Keskimäärin viiden vaativuustekijän käyttäminen on luotettavuuden kannalta riittävä. Mikäli vaativuustekijöitä on paljon, on niitä vaikea erotella tosistaan. Tällöin on riski, että samaa vaativuustekijää arvioidaan usean tekijän kohdalla, jolloin lopputulos vääristyy. (Saipio ym. 2001, 6.)

5.5.1 Analyttinen arviointi

Analyttisessa arviointijärjestelmässä vaativuustekijät määritellään etukäteen. Kutakin haluttua vaativuustekijää arvioidaan erikseen. Vaativuustekijät voivat olla keskenään erilaisia painoarvoltaan. (KT Kuntatyöntajat 2013, 28–29.) Erilaiset pisteytykseen perustuvat järjestelmät sekä vaativuustekijöiden vertailujärjestelmät ovat analyttisiä arviointijärjestelmiä. (Saipio ym. 2001, 8.)

Käytännössä analyttisessa arviointijärjestelmässä määritellään eri tehtävien suhteellinen vaativuus. Prosessissa voidaan arvioida joko kaikkien tai joidenkin tehtävien keskinäiset suhteet. Analyttinen tehtävän vaativuuden arviointi vaatii systemaattista ja pitkäjänteistä arviointityötä. Se on kuitenkin hyvä perusta oikeudenmukaiselle palkitsemiselle. Sen avulla määritellään organisaation tehtävien keskinäiset vaativuudet, eivätkä sen tulokset vastaa aina ennakkokäsityksiä oman tehtävän suhteellisesta vaativuudesta. Analyttinen arviointijärjestelmä ei ole tieteellistä arviointia eikä se ole matemaattisesti tarkka analyysi vastuista tai tehtävistä. (Myllymäki 2015, viitattu 18.9.2017.)

Analyttisessä tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmässä arvioidaan erikseen yksittäiset vaativuustekijät, joista saadut tulokset yhdistetään vaativuus pisteiksi. Yksittäiset vaativuustekijät jaetaan osa-alueiksi, joille laaditaan tasomääritykset ja omat vaativuustasot. Osa-alueissa käytetään painokertoimia määrittämään niiden suhteellista tärkeyttä. Näistä osioista muodostuu arviointijärjestelmän kokonaisuus. Eri osa-alueet yhdistämällä saadaan lopputulokseksi tehtävän vaativuus pisteet, joiden avulla kaikki arvioidut tehtävät voidaan asettaa vaativuuden mukaiseen järjestykseen. Jokaisella pisteellä on rahallinen arvo. Kertomalla vaativuus pisteet määritellyllä rahallisella pistearvolla saadaan selville tehtävän vaativuuteen perustuva tehtäväkohtainen palkka. (Myllymäki 2015, viitattu 18.9.2017.)

Käyttöönoton ja varsinaisen käytön osalta analyttinen arviointijärjestelmä yleensä koetaan rasakaksi ja paljon koulutusta sekä valmistelu-aikaa vaativaksi järjestelmäksi. Toisaalta arvioinnin tulokset ovat selkeästi perusteltavissa ja eri tehtävien vaativuudet ovat vertailtavissa keskenään. (Saipio ym. 2001, 8.) Tämä edellyttää, että kaikki järjestelmän käyttäjät ovat riittävästi perehtyneitä arvioinnin perusteisiin. Yleensä oman analyttisen arviointijärjestelmän luominen tulee kysymykseen suurissa organisaatioissa, joissa työhön on käytettävissä riittävästi resursseja (Saipio ym. 2001, 9).

5.5.2 Kokonaisarviointi

Kokonaisarvioinnissa arvioinnin kohteena on tehtävä työ kokonaisuutena. Arvioinnissa on suositeltavaa käyttää ennalta määriteltyjä yleisiä, objektiivisia vaativuustekijöitä (Saaristo 2016, videoluento 9.11.2016). KVTES:ssa näitä vaativuustekijöitä ovat osaaminen, työn vaikutukset ja vastuu, yhteistyötaidot sekä työolosuhteet. Kokonaisarviointi on luonteeltaan karkeahko arviointimalli. Siinä ei perustella yksityiskohtaisesti yksittäisiä vaativuustekijöitä, niiden esiintymistä tai määrittellä niille painoarvoja. (Saipio ym. 2001, 6).

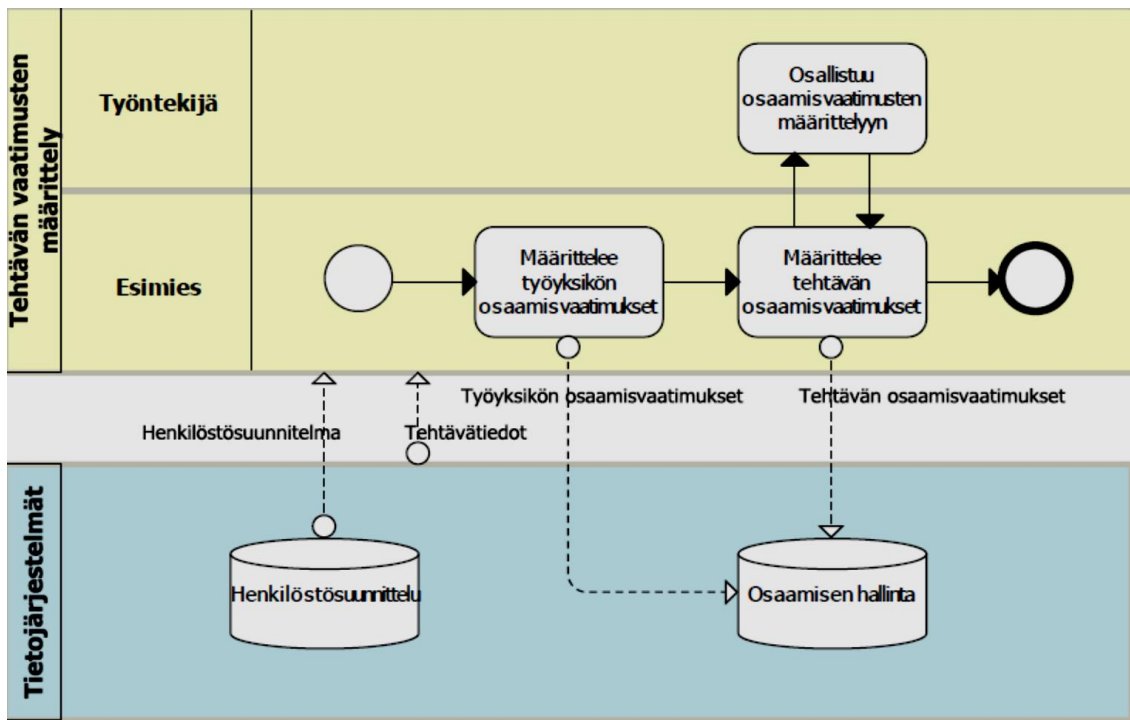
Tehtäviä voidaan verrata toisiinsa niin sanottuna parivertailuna, jolloin työtä verrataan etukäteen määriteltyyn työkohteeseen. Töitä voidaan verrata keskenään myös tehtävävertailujärjestelmän avulla, jolloin työt asetetaan keskinäiseen arvojärjestykseen. (Saipio ym. 2001, 8.) Kokonaisarvioinnin tarkoituksena on saada eri työtehtävät vaativuuden mukaiseen järjestykseen hinnoittelutunnusten sisällä. Tehtävän lopulliseen vaativuustasoon vaikuttaa se, minkä tason vaativuustekijöitä tehtävässä on eniten (Hovinen 2014, viitattu 18.9.2017).

Palkkahinnoittelun ulkopuolisten tehtävien vaativuuden arviointiin voidaan käyttää apuna niin sanottuja viiteryhmiä, joihin hinnoittlematonta tehtävää voidaan verrata. Jos hinnoittelun ulkopuolisissa tehtävissä on kyse samankaltaisista tehtävistä, voidaan näistä muodostaa omia ryhmiä. (Hovinen 2014, viitattu 18.9.2017).

Kokonaisarviointiin voidaan liittää analyttisen arvioinnin piirteitä (Saipio ym. 2001, 8). Tällöin ennalta määritellyille eri vaativuustekijöille annetaan erilaisia painoarvoja. Painoarvot voivat vaihdella eri tehtävissä. Niiden avulla voidaan osoittaa, millaisia vaativuustekijöitä kussakin tehtävässä tarvitaan. Painoarvot sovitaan paikallisesti käytyjen neuvottelujen pohjalta. Tehtävän vaatimalla osaamisella on kuitenkin merkittävin painoarvo. (Hovinen 2014, viitattu 18.9.2017).

5.5.3 Arviointiprosessi

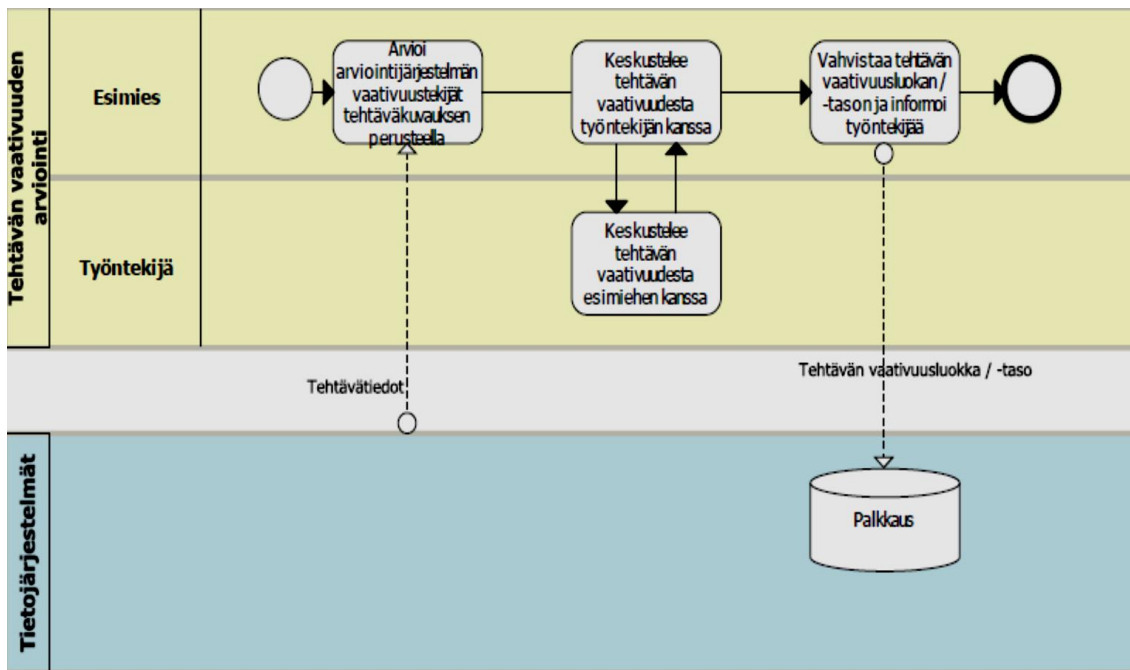
Arviointiprosessi lähtee liikkeelle kunkin kyseisen tehtävän vaatimusten määrittelystä (katso kuvio 5). Lähtökohtana ovat työyksikön osaamisvaatimukset, jotka määrittelee esimies. Hän myös määrittelee työyksikössä tarvittavien tehtävien osaamisvaatimukset yhdessä työntekijän kanssa. (Kuntaliitto 2014, 42.)



KUVIO 5. Prosessikuvaus tehtävän vaatimusten määrittelystä (Kuntaliitto 2014, 42)

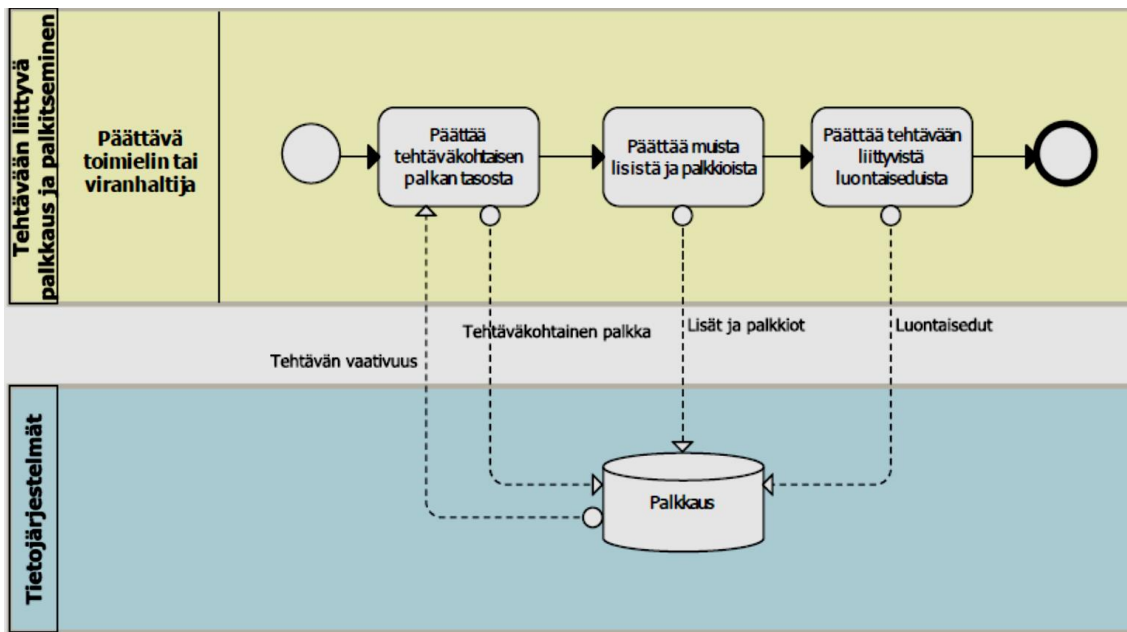
Esimies arvioi tehtävän vaativuustekijät tehtäväkuvausten perusteella (katso kuvio 6). Vaativuustekijöinä huomioidaan osaaminen, työn vaikutukset ja vastuu, yhteistyötaidot sekä työolosuhteet. Kun arviointi on tehty, esimies keskustelee tehtävän vaativuudesta työntekijän kanssa. Näin saadaan tehtävän vaativuudesta näkemykset molemmilta osapuolilta. Esimies vahvistaa tehtäväkohtaisen palkan määrittämisen perustana käytettävän vaativuustason. Työntekijää informoidaan, mille vaativuustasolle tehtävä on määriteltävä. (Kuntaliitto 2014, 52.)

Esimiehillä on tärkeä rooli työnarvioinnissa. Arvioinnin onnistumisen edellytyksenä on, että esimiehet arvioivat työtehtäviä yhteismitallisesti sekä yhdenmukaisin perustein. Ennalta määritellyt vaativuustekijät helpottavat kokonaisarvioinnin suorittamista. (Saipio ym. 2001, 9.)



KUVIO 6. Prosessikuvaus tehtävän vaativuuden arvioinnista (Kuntaliitto 2014, 52)

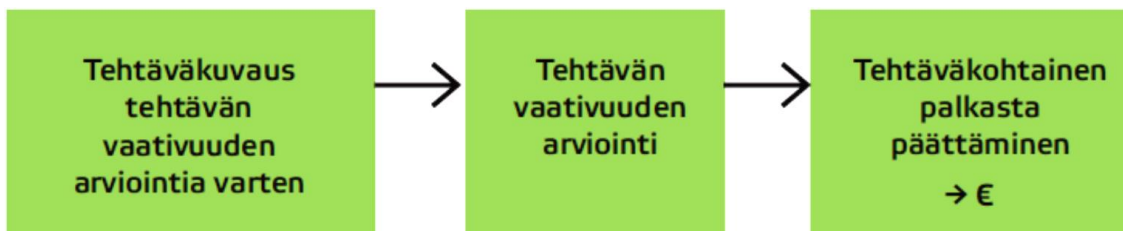
Tehtäväkohtainen palkka perustuu vaativuustasolle määriteltyyn palkkaukseen. Tehtäväkohtaisen palkan tasosta päättää toimivaltainen viranomainen. Samoin päätetään mahdollisista muista lisistä tai tehtävään liittyvistä luontoiseduista (katso kuvio 7). (Kuntaliitto 2014, 53.)



KUVIO 7. Prosessikuvaus tehtävään liittyvästä palkasta (Kuntaliitto 2014, 53)

Tehtävän vaativuuden arvioinnin vaiheita ovat tavoitteen asettaminen, arvioinnin päävaiheet sekä mahdollisesti muut arvioinnissa huomioitavat seikat. Tavoitteen mukaisesti työnantaja pyrkii löytämään jokaiselle tehtävälle mahdollisimman oikean sijainnin tehtävien vaativuusjärjestyksessä. Arvioinnin päävaiheessa arvioinnin perusteena käytetään paikallisesti sovittuja vaativuustekijöitä. Tehtäväkuvauksista selviää, miten eri vaativuustekijät ilmenevät työssä. Arvioinnissa varmistetaan myös tehtäväkuvausten yhteismitallisuus. Kunkin vaativuustekijän esiintymistä tehtävissä verrataan keskenään ja tehtävät sijoitetaan keskinäiseen vaativuusjärjestykseen. Samassa vaativuusryhmässä voi olla hyvinkin toisistaan poikkeavia tehtäväkuvauksia. Mikäli yhden vaativuusryhmän sisällä on eri tasoja, selitetään ne jo arviointikuvauksessa. (Saaristo 2016, videoluento 9.11.2016.)

Lopullisesti tehtäväkohtaisen palkan euromääristä päätetään paikallisesti sovitun arviointijärjestelmän mukaisesti (katso kuvio 8). Muutostilanteissa noudatetaan kunnallisia virka- ja työehtosopimuksia soveltamisohjeineen sekä paikallisia ohjeita ja sopimuksia.



Kuvio 8. Tehtäväkuvauksesta euroihin (KT Kuntatyönantajat 2013, 35)

Tehtäväkohtaisen palkan määrittely ei edellytä tehtävän vaativuuden arviointia tilanteissa, joissa on jo voimassa oleva tehtäväkuva, eikä siihen tule muutoksia uuden työntekijän myötä. Mikäli henkilön tehtävissä tapahtuu muutoksia, jotka eivät olennaisesti lisää tehtävän vaativuutta, ei tehtäväkohtaisen palkan tarkistamiselle ole perusteita. Sijaisten osalta tehtäväkohtaista palkkaa ei tarvitse tarkistaa, jos sijaistaminen on jo huomioitu tehtäväkuvassa ja tehtäväkohtaisessa palkassa (KT Kuntatyönantajat 2013, 44).

5.6 Henkilökohtainen lisä

Henkilökohtainen lisä on osa kannustavaa palkkausjärjestelmää. Lisä myönnetään työsuorituksen arvioinnin perusteella. Työsuorituksen arvioinnissa (TSA) otetaan huomioon ammatinhallinta ja työstä suoriutuminen sekä muut paikallisesti määritellyt tekijät. (KT Kuntatyönantajat 2014, 46.) Työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa palkkaansa omalla työsuorituksellaan toisin kuin tehtäväkohtaisen palkan osassa. Työsuorituksen arvioinnissa henkilökohtaisen osaamisen taso ja työsuoritukset ovat perusteena lisän myöntämiselle. Arviointiperusteina voidaan käyttää ammatinhallinnan ja työstä suoriutumisen lisäksi työn tuloksellisuutta, työntekijän luovuutta tai monitaitoisuutta, yhteistyökykyä, vastuuntuntoa sekä oma-aloitteista ja kehityshakuista työtöitä (KT Kuntatyönantajat 2013, 47).

Kukin työnantaja määrittelee omat arviointiperusteet, jotka tukevat työnantajan strategioita, arvoja ja tavoitteita. Arviointiperusteiden tulee olla yhteismitallisia, objektiivisia sekä luotettavia. Itse järjestelmän pitää olla selkeä ja riittävän yksinkertainen, jotta se on ymmärrettävä ja helposti ylläpidettävissä. Työsuorituksen perustuvan henkilökohtaisen lisän avulla työnantaja voi ohjata toimintaa ja työskentelyä haluamaansa suuntaan. (KT Kuntatyönantajat 2013, 46–47.) Työsuorituksen arvioinnissa on ensin määriteltävä taso, jota työntekijältä edellytetään normaalioloissa. Motivoiva ja kannustava henkilökohtaisen lisän käytöstä tulee, kun henkilöstöllä on tiedossa tehtävälle asetetut tavoitteet ja arviointiin vaikuttavat suoritukset. Suorituksenarviointi voidaan ottaa osaksi vuosittaista kehityskeskustelua ja organisaation palautejärjestelmää.

Työsuorituksen arviointijärjestelmä koskee koko henkilöstöä. Riippumatta tehtävän vaativuudesta hyvää työsuoritusta esiintyy erilaisissa tehtävissä organisaation kaikilla tasoilla. Myös työsuorituksen arviointijärjestelmän kehittämisessä on tärkeää, että se tehdään yhteistyössä työntekijöiden ja työnantajan kanssa. Työsuorituksen arvioinnissa ei arvioida itse henkilöä, vaan hänen työstä suoriutumistaan. (Saipio ym. 2001, 13.) Työsuorituksen arvioinnin ja tehtävän vaativuuden arvioinnin perusteissa on paljon samoja piirteitä. Arvioinnin vaikeutta lisää se, ettei arvioinnin tulisi henkilöityä. Kuten edellä on tullut esille, kummassakaan arviointitapahtumassa ei arvioida itse henkilöä, vaan joko hänen suorittamaansa tehtävää (TVA) tai hänen suoriutumistaan tehtävästä (TSA). Arviointitapahtumaa koetaan kuitenkin hyvin henkilökohtaisesti, joten on tärkeää, että palkitsemisen kriteerit ovat selkeät, läpinäkyvät ja hyväksyttävät. Tällöin voidaan välttää arviointiin liittyvät negatiiviset tuntemukset.

Tasa-arvonäkökulmasta henkilökohtaisen lisän käytössä on havaittu riskejä. Eräs riskitekijä on, jos henkilökohtaisella palkanosalla kompensoidaan tehtäväkohtaisen palkan määrää. Mikäli tehtäväkohtainen palkka ei vastaa kyseisen tehtävän vallitsevaa palkkatasoa, ei työntekijän palkkaa pidä korjata henkilökohtaisella lisällä. Jos näin kuitenkin tehdään, ei henkilökohtainen palkansa perustu todellisuudessa työsuorituksen arviointiin, vaan muihin tekijöihin. Tämä puolestaan vaarantaa tasapuolisen ja tasa-arvoisen arvioinnin periaatteet. (Ikävalko ym. 2011, 64.) Riskitekijä on todellinen myös Siikajoen kunnassa. Henkilökohtaisen lisän työsuorituksen arviointijärjestelmän laadinnan yhteydessä tulee ottaa kantaa myös mahdolliseen rekrytointilisän käyttöönottoon henkilökohtaisen lisän sijaan.

6 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTTAMINEN

Oma opinnäytetyöni keskittyy kysymykseen ”Millainen palkkausjärjestelmä on toimiva Siikajoen kunnassa?”. Tavoitteena on, että esimiehet pystyvät itsenäisesti hallitsemaan tehtäväkohtaisen palkan määrittely perusteet. Palkkausjärjestelmän pitäisi olla helposti ymmärrettävissä niin, että myös työntekijä tietää oma palkkauksensa perusteet ja mitkä asiat palkkaukseen ovat vaikuttaneet.

Tarkoituksena on myös lisätä esimiesten välistä kanssakäymistä, jotta voidaan varmistaa henkilöstöä koskevat yhtenäiset ja tasapuoliset käytännöt tehtävien vaativuusarvioinneissa ja sitä kautta palkan määräytymisen perusteissa. Kehittämistyönä laadittavan ohjeistuksen päämääränä on tukea ja yhtenäistää esimiesten toimintatapoja sekä lisätä Siikajoen kunnan henkilöstön yleistä tietämystä palkan määräytymisen perusteista. Tärkeää on myös, että palkkausjärjestelmä koetaan oikeudenmukaiseksi ja tasapuoliseksi. Tieto siitä, miten vaativuusarviointi toimii, lisää omalta osaltaan luottamusta järjestelmän toimivuuteen. Tavoitteena on, että arviointijärjestelmän toimivuutta tarkastella säännöllisin väliajoin ja havaittuihin epäkohtiin puututaan järjestelmää päivittämällä.

Olen tutustunut eri organisaatioiden vaihtoehtoihin arviointijärjestelmiin ja tavoitellut objektiivista näkemystä toimivasta järjestelmästä. Suurissa organisaatioissa pisteytykseen perustuva arviointimalli näyttää olevan yleinen. Niissä voidaan käyttää tehtävien vaativuuden arviointiin kehitettyjä valmiita ohjelmia. Pienessä organisaatiossa tehtävien väliset erot on kuitenkin mahdollista ottaa huomioon paremmin kokonaisarvioinnin kautta. Kummassakin arviointitavassa järjestelmä joudutaan räätälöimään vastaamaan kyseisen organisaation tarpeita.

Osallistuva havainnointi ja haastattelut sekä yhteiset palaverit ja keskustelut ovat tässä kehittämistyössä keskiössä. Oma kokemukseni henkilöstö- ja palkkahallinnon tehtävistä on osaltaan auttanut hahmottamaan ja jäsentämään kehitystehtävälle asetettuja tavoitteita. Esimiesten ja ammattiyhdistysten edustajien lisäksi näkemyksiään ovat tuoneet esille kanssani samaa työtä tekevät palkka- ja henkilöstösihteerit sekä yksittäiset työntekijät. Eri osapuolten näkemykset toimivasta tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmästä ovat auttaneet askel kerrallaan etenemään kohti tämän opinnäytetyön liitteeksi tulevaa arviointijärjestelmää.

6.1 Nykytilanteen kuvaaminen

Siikajoen kunnan nykyinen voimassa oleva tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä on analyttinen, pisteytykseen perustuva arviointijärjestelmä. Järjestelmä on laadittu 1.1.2007 perustettuun Siikajoen kuntaan ja otettu käyttöön vuonna 2008. Tuolloin pisteytykseen perustuva TVA-järjestelmä on ollut perusteltu mm. vanhojen kuntien palkkojen harmonisoinnin helpottamiseksi. Tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmän toimivuutta tulee kuitenkin tarkastella säännöllisin väliajoin (KT Kuntatyönantajat 2013, 35).

Nykyinen järjestelmä on hallinnollisesti vaativa ja vie paljon sekä esimiesten että palkanlaskennan työaika. Nykyjärjestelmässä tehtävät arvioidaan pisteyttämällä eri tehtävien vaativuustekijät. Pääluokan vaativuustekijöitä on neljä (työn edellyttämä osaaminen, työn vaikutukset ja vastuut, yhteistyötaidot sekä työolosuhteet). Pääluokat on jaettu vielä yhteensä kymmeneen osaluokkaan, jotka on pisteytetty pistemäärillä 4–6. Vaativuusasteiden maksimimäärä on 47. Tämän lisäksi ylimmille vaativuustasoille on kunnanhallitus määritellyt erilliset lisäpisteet. Vaativuusasteet ovat euromäärältään erilaisia eri tehtävissä. Lisäpisteiden euromäärä on vakio.

Käytännössä esimiehet voivat määrittellä tehtävän vaativuuden pisteiden tasolla, mutta palkanlaskenta muuntaa pisteet euroiksi. Esimiehellä ei ole tiedossa työntekijän tehtäväkohtainen palkka ennen kuin palkanlaskennasta tulee tieto, millaista tehtäväkohtaista palkkaa pisteytyksellä vastaa. Tehtäväkuvamuutoksissa yhdenkin pisteen muutos vaikuttaa palkkukseen joko palkkaa korottavasti tai alentavasti. Tämä järjestelmä aiheuttaa paljon hallinnollista työtä, eikä järjestelmää koeta helposti hallittavaksi saati avoimeksi.

KT Kuntatyönantajien voimassa olevien ohjeiden mukaan arvioinnissa käytettävää pisteytystä ei tule sitoa peruspalkan määrään. Arviointijärjestelmän pitää joustaa niin, että järjestelmässä otetaan huomioon töiden vaihtelevuus sekä virhearvioinnin mahdollisuus. Yhden yksittäisen pisteen muutoksen ei pidä aiheuttaa välittömiä muutoksia palkkauksessa. Vaativuustekijöiden lukumäärää lisäämällä ei myöskään voida lisätä arvioinnin luotettavuutta. (Saipio ym. 2001, 6, 9).

Vaikka nykyinen TVA-järjestelmä perustuu pisteytykseen ja periaatteessa analyttiseen arviointiin, ei senkään objektiivisuutta voida taata. Laaditut tehtäväkuvaukset eivät välttämättä ole yhteismitallisia tarkkuutensa osalta. Osa tehtäväkuvista on pikkutarkkoja, osaan on kirjattu ohjeiden mukaisesti vain tehtävän oleelliset vaativuustekijät. Myös tasokuvauksia on mahdollista

tulkita eri tavoin, osin varsin subjektiivisestikin. On mahdollista, ja hyvin todennäköistä, että kaikki esimiehet eivät ole saaneet riittävää perehdytystä tehtäväkuvan laatimiseen ja vaativuustekijöiden arviointiin.

6.2 Kokonaisarviointiin perustuva järjestelmä

Siikajoen kunnalle on laadittu vaihtoehtoinen tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä, joka perustuu KT Kuntatyöntajien suosittelemaan kokonaisarviointiin. Lähtökohtana on, että KVTES:n hinnoittelutunnusten pohjalle on laadittu eri tehtäviin vaativuustasot tasokuvauksineen. Hinnoittelutunnuksiin on nimetty ne tehtävät, joita Siikajoen kunnassa on käytössä tai tulossa käyttöön. Vaativuustasojen määrä vaihtelee hinnoittelutunnuksittain. Tasojen määrään vaikuttaa muun muassa se, onko KVTES:n hinnoittelussa ammattialan mukaisille tehtäville jo valmiiksi eri vaativuustasoja. Mikäli kunnassa on vain yksi joko hinnoittelun mukainen tai hinnoittelematon tehtävä, on tasokuvaus tehty kyseisen tehtävän mukaisesti ilman useampaa vaativuustasoa.

Tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmää on pyritty yksinkertaistamaan ja selkeyttämään niin, että eri tasojen väliset erot ovat selvästi havaittavissa. Tasokuvauksissa on otettu huomioon nykyisten tehtävien eri vaativuudet sekä mahdollisuuksien mukaan ennakoitu tulevia tehtäviä. Arviointijärjestelmä on pyritty tekemään ymmärrettäväksi ja siinä on tuotu näkyville tehtävien kanalta keskeisimmän vaativuustekijät.

Tasokuvaukset ja tasojen määrät on käyty läpi ja keskusteltu niin työntajien edustajien, esimiesten kuin työntekijöiden edustajien kanssa. Vaativuustasoja on tarkennettu keskusteluissa ja pyritty rakentamaan ne niin, että ne vastaavat mahdollisimman hyvin nykyisiä tehtäväkuvia sekä tulevia, tiedossa olevia tehtäväkuvamuutoksia. Tasokuvauksissa on annettu esimerkkejä tehtävistä, jotka lisäävät kyseisen tehtävän vaativuutta. Yksiselitteistä luetteloa vaativuustekijöistä ei voida antaa, sillä tehtävät muuttuvat ja vaihtelevat toimintaympäristön mukaan. Vaikka vaativuustekijää ei ole yksilöity kuvauksessa, voidaan samanarvoisia eri vaativuustekijöitä rinnastaa toisiinsa.

KT:n mukaan tehtävien vaativuuden arviointi suoritetaan hinnoittelutunnusten sisällä. Tasa-arvonäkökulmasta on perusteltua suorittaa myös laajempaa tehtävien vaativuusarviointia. Tässä kokonaisarviointimallissa on pyritty huomioimaan vaativuusarviointia yli hinnoittelutunnusten ja samoja vaativuuskeriteerejä on käytetty useammassa hinnoittelukohdassa.

Opinnäytetyön liitteenä olevassa palkkahinnoittelutunnusten soveltamisohjeessa ei ole otettu kantaa vaativuustasojen euromääräisiin tehtäväkohtaisiin palkkoihin. Liite on laadittu niin, että eri tasoilla kuvataan kunnassa nykyisin voimassa olevat tehtäväkohtaiset palkat. Mikäli tehtäväkohtaisten palkkojen määriä on enemmän kuin nyt esitettäviä tasoja, on tasoilla näkyvillä kunnassa maksettavat hinnoittelutunnusten mukaiset alimmat ja ylimmät tehtäväkohtaiset palkat sekä mahdollisesti niiden keskiarvoon perustuva keskitason tehtäväkohtainen palkka.

6.3 Organisaation osallistaminen kehittämistehtävään

Siikajoen kunnassa on pohdittu tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmän päivittämistä pidemmän aikaa. Jo kevättalvella 2015 tiedustelin Raahen kaupungin henkilöstöpäälliköltä, millaisia arviointijärjestelmiä heillä on käytössä. Kesäkuussa 2015 henkilöstötoimikunta teki kunnanhallitukselle esityksen TVA-järjestelmän päivittämisestä. Elokuussa 2015 Siikajoen kunnanhallitus päätti antaa johtoryhmän tehtäväksi käynnistää TVA-järjestelmän päivitystyö. Kehittämistehtävän etenemistä on kuvattu liitteessä 2.

Ensimmäinen varsinainen vaativuusryhmän palaveri pidettiin maaliskuussa 2016. Palaverin kutsui koolle kunnanjohtaja, jonka lisäksi läsnä oli kolme ammattijärjestöjen edustajaa sekä KT-yhteyshenkilö. Itse olin ryhmässä mukana henkilöstösihteerin ominaisuudessa. Palaverissa sain tehtäväkseni kehittää uutta arviointijärjestelmää, joka vastaisi kunnan tarpeita aikaisempaa paremmin. Samalla todettiin, että työnantajalle sopii, jos kehittämistyö voidaan kytkeä omiin opintoihini.

Tarvetta TVA-järjestelmän tarkastelulle oli varsinkin KVTES:n osalta, sillä pisteilyyn perustuva järjestelmä oli osoittautunut paljon aikaa vieväksi ja osittain ongelmalliseksi. TVA-järjestelmää soveltavat esimiehet olivat osittain vaihtuneet, eikä arviointijärjestelmän alkuperäiset ja yhtenäiset käytänteet olleet enää kaikkien tiedossa. Organisaatio oli kaventunut sosiaalitoimen siirryttyä Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän hallinnoimaksi ja maaseututoimi oli hajautettu Kalajoen, Muhoksen ja Siikalatvan kuntiin. Tässä vaiheessa mietittäväksi tuli kokonaisarviointiin perustuvaan järjestelmään siirtyminen. Organisaation kavennuttua ja tehtäväkuvien määrän vähennyttyä olisi mahdollista luoda arviointijärjestelmä, joka entistä paremmin ja yksinkertaisemmin toisi esiin tehtävien väliset eroavaisuudet ja vaativuustekijät.

Ensimmäisen vaativuustyöryhmän palaverin jälkeen lähetin sähköpostikyselyn esimiehille. Toivoin heidän ottavan kantaa nykyiseen arviointijärjestelmään sekä esittämään mielipiteensä mahdollisista uusista TVA-käytännöistä. Kyselyn vastausprosentti oli niin pieni, että päätin keskustella asiasta eri hallintokuntia edustavien esimiesten kanssa henkilökohtaisesti. Aluksi keskustelut olivat varsin vapaamuotoisia. Kun alustava suunnitelma TVA-järjestelmän muodosta hahmottui, tein haastattelujen perusteella eri tehtäviin pohjautuvia muistutuksia esille tulleista vaativuustekijöistä. Olin jo aikaisemmin tutustunut olemassa oleviin kirjallisiin tehtäväkuviin, mutta käyty keskustelut esimiesten kanssa avasivat tehtävien sisältöä tarkemmin.

Organisaatiossa esimiestasolla tapahtuneet muutokset lähinnä syksyllä 2016 vaikuttivat hieman kehittämistehtävän etenemiseen. Halusin myös, että maaliskuussa 2017 aloittava uusi kunnanjohtaja olisi mukana TVA-prosessissa ja tietoinen käynnissä olevasta kehittämistyöstä. Esimiesten haastattelut aloitin tammikuussa 2017 ja niitä jatkettiin aina toukokuulle saakka. Vielä syyskuulla kävimme koulun johtajien kanssa ryhmäkeskustelun koulunkäynninohjaajien tehtävien vaativuustekijöistä ja niiden sijoitteluista sekä kouluilla olevista lisävaativuuksista ja -vastuista.

Varsinaisten vaativuustyöryhmän palavereiden lisäksi kehittämistyön etenemisestä tiedotettiin toimiston tiimipalavereissa sekä johtoryhmässä. Myös henkilöstösihteerit ottivat kantaa esitettyyn palkkahinnoittelutunnusten pohjalta laadittuun liitteeseen. Koko kehittämistyöprosessin aikana oli tarkoituksena kuunnella sekä työnantajan että työntekijöiden edustajia. Palavereiden lisäksi minulla on ollut ”avoimet ovet” kaikille, jotka ovat halunneet kommentoida kehittämistyötä. Olin toivonutkin organisaation eri osapuolilta kannanottoja ja kehittämisideoita.

Työyhteisötoimikunta Siikajoen kunnan henkilöstön ja työnantajan välisenä yhteistyöelimenä käsitteli 18.9.2017 KVTES:n hinnoittelutunnusten pohjalle laaditun tasokuvauksen ja hyväksyi sen vietäväksi kunnanhallituksen vahvistettavaksi. Siikajoen kunnanhallitus vahvisti KVTES:n palkkahinnoitteluliitteeseen perustuvat tasokuvaukset ja tasojen määrät kokouksessaan 16.10.2017. Uusi KVTES:n TVA-järjestelmä otetaan käyttöön 1.1.2018.

Kunnanhallitus päätti kokouksessaan 16.10.2017, että kuntaan perustetaan TVA-työryhmä, jonka tehtävänä on seurata kunnan eri TVA-järjestelmien toimivuutta sekä päivittää TVA-järjestelmää tarpeen mukaan. Mikäli arviointijärjestelmiin on tarvetta tehdä periaatteellisia muutoksia, valmistelee TVA-työryhmä tarvittavat muutokset kunnanhallituksen päätettäväksi. TVA-työryhmän pysyviä jäseniä ovat KT-yhteyshenkilö yhdessä kunnanjohtajan ja hallinto- ja taluspäällikön kanssa.

Vaihtuvia jäseniä ovat kulloinkin käsiteltävän asian mukaan ammattijärjestöjen edustajat, toimialuejohtajat sekä tulosaluejohtajat.

TVA-työryhmällä on mahdollisuus kokoontua käsittelemään asioita tarvittaessa lyhyelläkin varoitussajalla. Tarkoituksena on ylläpitää kunnan eri TVA-järjestelmiä vastaamaan organisaation tarpeita. Organisaation jäsenillä on siis edelleen mahdollisuus osallistua kehittämis- ja päivittämistyöhön. Tärkeää päivitystyössä on, että tulevat muutokset ovat linjassa aikaisempien päätösten kanssa ja että niissä toteutuu yhdenvertaisuus ja tasapuolisuus eri henkilöstöryhmien välillä. TVA-työryhmän pysyvien jäsenten tehtävänä on varmistaa yhtenäisen ja johdonmukaisen linjan säilymistä.

6.4 KVTES:n palkkahinnoitteluliitteen soveltaminen Siikajoen kunnassa

Siikajoen kunnan tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä on uudistettu vastaamaan KVTES:n suosittelemaa kokonaisarviointia. Tehtävän vaativuuden arviointiohjeet on koottu erilliseksi liitteeksi (liite 3), joka mukaillee KVTES:n palkkahinnoitteluliitteen järjestystä tehtävistä, joille on määritetty peruspalkka. Arviointiohjeissa ovat tehtävät, joita Siikajoen kunnassa hoidetaan tällä hetkellä sekä tiedossa olevat tulevat, uudet tehtävät. Ohjeiden tarkoituksena on auttaa esimiehiä tehtäväkohtaisen palkan määrittelyssä sekä tukea vaativuusarvioinnin yhtenäisiä linjauksia eri hallintokuntien välillä. Ohjeistuksen avulla on tarkoitus auttaa ymmärtämään eri tehtävien välisiä eroja ja osoittaa henkilöstölle, mistä tehtäväkohtaisten palkkojen väliset erot muodostuvat.

Ohjeistukseen on yhdistetty KVTES:n palkkahinnoittelutunnukset ja niihin sisältyvät koulutus- tai ammattitaitovaatimukset sekä Siikajoen kunnassa vahvistetut kelpoisuusehdot eri tehtäville. Tehtävien vaativuuden arvioinnin perustana on KVTES:n palkkausluku. KVTES:n (2017, 34) mukaan tehtävän kokonaisarviointi tehdään mahdollisimman yhteismitallisesti sekä yhdenmukaisin perustein. Kokonaisarviointi perustuu:

1. kirjalliseen tehtävän vaativuuden arviointia varten tehtyyn tehtäväkuvaukseen
2. KVTES:n vaativuustekijöihin (osaaminen, työn vaikutukset ja vastuu, yhteistyötaidot sekä työolosuhteet)
3. muihin tehtävän vaativuudessa huomioon otaviin seikkoihin (esimerkiksi koulutus, lisätehtävät ja lisävastuu sekä esimiesasema)
4. tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmään.

Vaativuustekijöistä suurin painoarvo on osaamisella. Tässä arviointijärjestelmässä ei ole käytetty erillisiä painokertoimia eri vaativuustekijöille, vaan painotukset on ilmaistu sanallisesti tasokuvauksissa. Vaativuusarviointi vaatii esimieheltä kykyä suorittaa arviointi objektiivisesti ja tasapuolisesti. Mikäli samanlaisia tehtäviä on useamman esimiehen arvioinnin kohteena, on huolehdittava, että arviointi on yhteismitallista. Yhteismitallisuus voidaan varmistaa riittäväällä esimiesten sisäisellä koulutuksella sekä esimiesten välisillä keskusteluilla (Saipio ym. 2001, 9). Arvioinnin kohteena ovat työtehtävät, eivät työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet tai työsuoritukset.

Siikajoen kunnan KVTES:n tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmässä KVTES:n hinnoittelutunnusten pohjalle on laadittu eri tehtäviin vaativuustasot tasokuvauksineen. Vaativuustasojen määrä vaihtelee hinnoittelutunnuksittain. Tasojen määrään vaikuttaa muun muassa se, onko KVTES:n hinnoittelussa ammattialan mukaisille tehtäville jo valmiiksi eri vaativuustasoja. Mikäli kunnassa on vain yksi joko hinnoittelun mukainen tai hinnoittelematon tehtävä, on tasokuvaus tehty kyseisen tehtävän mukaisesti ilman useampaa vaativuustasoa.

Arviointi tehdään KVTES:n (2017, 34) mukaan pääsääntöisesti hinnoitteluryhmän sisällä. Joissakin tilanteissa voidaan tarkastelua tehdä laajemmin. Esimerkiksi arvioitaessa esimiesten palkkojen suhdetta työntekijöiden palkkoihin voidaan tarkastelua tehdä eri hinnoitteluryhmien välillä. Paikallisesti voidaan sopia käytettäväksi laajempaakin vertailua, mikäli sitä pidetään kunnassa tarkoituksenmukaisena. Hinnoittelemattomien tehtävien osalta voidaan käyttää eri viiteryhmiä apuna palkkatasojen tarkastelussa.

Tehtävien vaativuustasoista liitteessä on malleja ja esimerkkejä. Perustasona kuvataan KVTES:n mukaisesti taso, jolla palkkahinnoittelussa voi olla pätevyysedellytys, mutta tehtävässä ei yleensä ole erityisiä vaatimuksia. Seuraavalle tasolle (taso 1) on määritelty tehtävät, jotka ovat yleisesti tavanomaisia, mutta monipuolisia. Tehtävän hoitamiseen riittää usein koulutuksen tai kokemuksen kautta saadut tiedot ja taidot. Tehtävän hoitamiseen on olemassa selkeät ohjeet ja toimintatavat. Pääasiallinen vastuu onkin olemassa olevien ohjeiden noudattaminen. Itsenäisen harkinnan tarve tehtävässä on vähäinen ja työtilanteet toistuvat säännöllisesti. Tehtävissä ei ole normaalista poikkeavia vaatimuksia vuorovaikutustaidoille, eivätkä työolosuhteet poikkea tehtävässä tavanomaisesta.

Seuraavalla vaativuustasolla (taso 2) ovat tehtävät, jotka ovat vaativia tai laajoja sekä monipuolisia. Edelliseen tasoon verrattuna tehtävä voi edellyttää koulutuksen lisäksi ammatillista

lisäkoulutusta. Tehtävässä vaaditaan monipuolisia taitoja sekä kokonaisuuksien hahmottamisen lisäksi jonkin verran syvällistä osaamista. Tehtävässä edellytetään oma-aloitteista tietojen hankintaa muuttuvissa, pääsääntöisesti ennakoitavissa tilanteissa. Tehtävä vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja ja voi sisältää viestintää rajatulle kohderyhmälle. Työolosuhteet ovat jonkin verran kuormittavia. Työssä pitää sietää toistuvia keskeytyksiä, töiden keskeneräisyyttä sekä aikapaineita.

Ylimmällä suorittavalla tasolla (taso 3) aikaisempien tasojen osaamisvaatimusten lisäksi tehtävä vaatii monipuolista ja syvällistä osaamista. Työssä ei ole aina valmiita toimintatapoja tai ohjeita. Työssä tehtävät ratkaisut vaativat selvitystyötä ja taitoa soveltaa uutta tietoa. Tehtävässä on laaja ja suurelta osin itsenäinen vastuu. Tehtävillä ratkaisulla on pääasiassa pitkäkestoiset tai pysyvät vaikutukset. Oma-aloitteinen viestintä ja vuorovaikutustaidot korostuvat tehtävässä. Työssä voi olla myös jatkuvaa kuormittavuutta, jota ei voida työsuojelullisin toimenpitein kokonaan poistaa. Henkistä kuormittavuutta voivat lisätä suuri sidonnaisuus työhön tai jatkuva väkivallan uhka.

Liitteeseen on otettu mukaan myös hinnoittelelmattomat vaativimmat ja vastuullisimmat tehtävät, jotka ovat lähinnä johtavien tai itsenäisessä asemassa olevien viran- tai toimenhaltijoiden tehtäviä. Tehtävät ovat osaamisvaativuudeltaan laajimpia, sillä niissä edellytetään useiden tehtäväalueiden yhtäaikaista hallintaa sekä toisistaan poikkeavien tietojen ja taitojen hallintaa. Kunnan määrittelemissä kelpoisuusehdoissa tehtävissä edellytetään yleensä vähintään korkeakoulutasoista tutkintoa ja johtavilta viranhaltijoilta ylempää korkeakoulututkintoa. Tehtävissä on laaja ja itsenäinen vastuu ja yleisenä edellytyksenä ovat erinomaiset vuorovaikutustaidot.

Eriyisiä tilanteita varten liitteeseen on otettu kuvauksia myös lisävastuista ja lisävaativuuksista. Näiden vaativuustekijöiden erillisellä mukaan ottamisella on haluttu saada arviointiin joustavuutta. Tehtävien vaativuuksissa saattaa olla tekijöitä, jotka ovat voimassa vain määräajan tai vaativuustekijä on vain yhdessä tehtävässä. Esimerkiksi säännöllisen lääkehoidon vastuuhenkilönä toimiminen saattaa kestää lukuvuoden ajan muun tehtäväkuvan säilyessä ennallaan. Tällöin voidaan määrittellä lisävastuu suoraan kyseiseksi ajaksi, jolloin tehtäväkuvia ei tarvitse erikseen muuttaa lisävastuun loputtua. Toisena esimerkkinä voidaan mainita työsuojelupäällikön tehtävä. Tehtävää ei ole Siikajoen kunnassa liitetty tiettyyn tehtäväkuvaan. Tehtävän tuomasta lisävaativuudesta ja -vastuusta maksetaan kulloinkin sille henkilölle, jolle tehtävä on määrätty hoidettavaksi. Ohjeistusta voidaan lisävastuiden ja lisävaativuuksien osalta laajentaa tarpeen mukaan.

Kokonaisarviointiin perustuva KVTES:n tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä otetaan käyttöön Siikajoen kunnanhallituksen päätöksen mukaisesti 1.1.2018. Arviointijärjestelmän muutos ei laske kenenkään nykyistä tehtäväkohtaista palkkaa, mikäli tehtävän sisällössä ei tapahdu oleellista muutosta. Ennen arviointijärjestelmän käyttöönottoa pidetään esimiehille koulutustilaisuus, jossa käydään läpi arviointiin liittyvät keskeiset asiat. Myös henkilöstöä tiedotetaan uudesta arviointijärjestelmästä, sen käyttöönotosta sekä mahdollisista vaikutuksista tämänhetkiseen palkkaukseen. Uuden arviointijärjestelmän käyttöönotto edellyttää tehtäväkuvien tarkastelua ja niiden määrittelyä arviointijärjestelmän mukaisille tasoille. Tämä työ pyritään saattamaan loppuun vuoden 2017 aikana.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Siikajoen kunnassa on ollut todellista tarvetta kehittää tehtävän vaativuuden arviointia. TVA-järjestelmän päivittäminen tuli ajankohtaiseksi, kun asia otettiin luottamuselimissä käsiteltäväksi kesällä ja syksyllä 2015. Analyttisestä, pisteytykseen perustuvasta arviointijärjestelmästä saadut pitkän aikavälin kokemukset osoittivat, että järjestelmä on hallinnollisesti liian raskas pieneen organisaatioon. Usein analyttiset arviointijärjestelmät auttavat myös palkkatasa-arvon kartoituksessa, mutta Siikajoen kunnassa käytössä oleva pisteytys ei sovellu tähän tarkoitukseen. Tehtävien keskinäistä vaativuusarviointia ei voida tehdä, sillä pisteiden hinta on erisuuruinen eri hinnoittelukohteissa ja ylimpien vaativuustasojen lisäpisteillä on vielä oma yksikköhintansa. Pohdittavaksi tulikin KVTES:n suositukseen mukaiseen kokonaisarviointiin siirtyminen.

Sain tehtäväkseni päivittää Siikajoen kunnan KVTES:n tehtävän vaativuuden arviointiin perustuvan arviointijärjestelmän. Otin haasteellisen tehtävän vastaan mielelläni. Varsinaiseen aiheeseen pääsin paneutumaan syksyllä 2016 ja keväällä 2017. Olin kuitenkin tehnyt pohjatyötä tutustumalla eri kuntien ja kaupunkien arviointijärjestelmiin jo aikaisemmin. Aineistoa löytyi sekä pisteytykseen perustuvista järjestelmistä, kokonaisarviointiin perustuvista järjestelmistä että niiden yhdistelmistä. Oman kunnan organisaatiota ajatellen kokonaisarviointi tuntui parhaalta vaihtoehdolta. Organisaatiomme on matala ja varsin tiivis, joten esimiehet tuntevat alaistensa tehtäväkentät hyvin. Työtehtävien tuntemusta lisää myös se, että osalla esimiehistä on monipuolinen kokemus kunnan eri tehtävistä. Kehittämisen kohteeksi otettiin kokonaisarviointiin pohjautuva vaativuuden arviointijärjestelmän ilman painokertoimia tai pisteytyksiä.

Arviointijärjestelmän laatimisessa ensiarvoisen tärkeää tietoa tehtävien sisällöistä antoivat eri hallintokuntien esimiehet. Käydyissä keskusteluissa tuli esille vaativuustekijöitä, jotka eivät aina näy selkeästi ulospäin muulle organisaatiolle. Keskusteluissa avattiin myös koettuja epäkohtia, jotka pyrittiin ottamaan huomioon vaativuustasoja ja niiden määriä suunniteltaessa. Myös ammattijärjestöjen edustajilta saatiin arvokasta tietoa ja näkökulmia vaativuusarviointiin. Monitahoisella vuorovaikutuksella pyrittiin varmistamaan, että eri tehtävistä saadaan kattavaa tietoa vaativuustasojen määrittelyä varten.

Tämä opinnäytetyö lisäsi ja syvensi omaa tietämystäni Siikajoen kunnan henkilöstön eri tehtävistä. Yhteistyö esimiesten kanssa sujui hyvin ja mutkattomasti. Olisin toivonut enemmän

kannanottoja TVA-järjestelmän esitysmuotoon ja sisältöön, mutta sain tehdä esityksen hyvin itsenäisesti. Prosessin aikana pohdin, onko omasta pitkästä työhistoriasta haittaa ja uskaltavatko eri osapuolet tuoda näkemyksiään esille. Vuorovaikutus eri osapuolten välillä oli kuitenkin koko ajan kehittävä ja avointa. Kehittämistehtävän lopputuotoksena esitetystä TVA-järjestelmäliitteestä käyttäjiltä saatu palaute on ollut hyväksyvää. Kaikki jatkokehittämisehdotukset ovat kuitenkin tervetulleita, sillä päivitystyötä ja järjestelmän toimivuuden tarkastelua on tarkoitus tehdä säännöllisesti.

Tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmän pitää tukea organisaation johtamisjärjestelmää ja sen strategisia pyrkimyksiä sekä niitä arvoja ja päämääriä, jotka organisaation toiminnan kannalta koetaan tärkeiksi. Arviointijärjestelmällä pitää olla selkeä yhteys organisaation strategiaan. Tasa-arvoisella ja avoimella palkkausjärjestelmällä luodaan luottamusta työnantajan henkilöstöpolitiikkaan. Tällöin on tärkeää, että hyväksytyt palkkauspoliittiset linjaukset ja eri arviointijärjestelmät ovat henkilöstön tiedossa. Arviointijärjestelmien, koskivatpa ne tehtävien vaativuuden tai työsuorituksen arviointia, on oltava riittävän selkeitä ja ymmärrettäviä. Myös palkitsemisprosessin on oltava työntekijöiden tiedossa. Avoimella tiedottamisella selviää, kuka organisaatiossa päättää mistäkin palkanosasta. Strategian yhteyttä toimintaan ja arviointijärjestelmiin voisi Siikajoen kunnassa tarkentaa ja siitä voisi viestiä selkeämmin. Esimiehet ovat tässäkin asiassa ensisijaisessa asemassa.

Tehtävän vaativuuden arviointi on vaativa prosessi. Se alkaa työnantajan tarpeesta löytää työntekijä tietyille tehtäville. Tehtäväkuvauksen laatimisessa on tärkeää, että siinä ilmaistaan oleelliset vaativuuteen vaikuttavat tekijät. Tehtäväkuvaus ei ole yksityiskohtainen luettelo tehtävistä töistä. Se vastaa kysymykseen ”miksi tämä tehtävä on olemassa” ja siinä kuvataan työn sisältö sekä sen päätavoitteet. Palkkauksen kannalta olennaista on kirjata ylös eri vaativuustekijät, ei niinkään suoritettavien tehtävien määrä. Vaativuusarvioinnissa tärkeää on esimiehen ja työntekijän välinen vuoropuhelu. Tehtäväkuvauksesta ja tehtävän vaativuudesta tulisi olla yhteinen näkemys. Mikäli asiasta on mielipide-eroja, tulisi ne pyrkiä ratkaisemaan ensisijaisesti paikallisesti. Uuden TVA-työryhmän tehtävänä on arvioida tilannetta ja antaa tarvittaessa tarkempia soveltamisohjeita.

Arviointijärjestelmän toimivuuden kannalta on oleellista, että tehtäväkuvaukset suoritetaan organisaatiossa yhteismitallisesti ja annettujen ohjeiden mukaan. Tällöin turvataan henkilöstön tasa-arvoinen ja yhdenmukainen kohtelu tehtäväkohtaisia palkkoja määriteltäessä. Uskon, että tämä kehittämisestä on havainnollistanut organisaatiossamme tehtäväkuvauksen laatimisen ja sen

ajan tasalla pitämisen tärkeyden. Hallintokuntien välisellä yhteydenpidolla ja viestimisellä voidaan lisätä henkilöstön tasa-arvoista kohtelua. Mielestäni eri hallintokuntien välistä vuorovaikutusta voisi syventää. Aina ei riitä, että yhteinen näkemys asioista löytyy johtoryhmässä. Yhteisten toimintatapojen pitää ulottua esimiestasoa syvemmälle, läpi organisaation. Johtoryhmä myös voisi jatkossa ottaa laajemmin kantaa esille tuleviin kysymyksiin ja antaa ohjeita yhdenmukaisista käytännöistä.

Tehtäväkuvauksen tarkastelu on luonnollinen osa kehityskeskustelua. Kehityskeskustelussa arvioidaan työhön ja tuloksellisuuteen asetettujen tavoitteiden toteutumista. Samalla määritellään tulevat tehtävät ja niiden tärkeysjärjestys sekä asetetaan tavoitteet. Tässä yhteydessä on luontevaa tarkastella samalla sekä tehtävän vaativuus että henkilön ammatinhallinta. On toivottavaa, että Siikajoen kunnan esimiehet lisäävät hallinnollisten tehtäviensä vuosikelloon säännöllisesti toistuvat kehityskeskustelut. Kehityskeskustelut ovat eräs tapa osoittaa esimiehen arvostusta työntekijää kohtaan. Vuorovaikutteisessa tilanteessa esimies huomioi työntekijän yksilönä, mikä lisää luottamusta ja mahdollistaa tärkeän vuoropuhelun esimiehen ja työntekijän välillä. Toiminnan tehokkuutta lisää myös, jos tavoitteet ovat konkreettisia ja tehtävillä on selkeä tärkeysjärjestys.

Kehittämistehtävän konkreettinen tuotos on opinnäytetyön liitteenä. Tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä on laadittu KVTES:n hinnoittelutunnusten pohjalle. Näin on saatu aikaan helppokäyttöinen, tuttuun järjestykseen perustuva ohjeistus. Samaan ohjeistukseen on kerätty myös Siikajoen kunnan kelpoisuusehdot. Tavoitteena on, että kaikki tarvittava tieto tehtävän palkkaukseen liittyvistä muodollisuuksista löytyy samasta paikasta. Tällä arviointimallilla on haluttu helpottaa hallinnollista työtä ja havainnollistaa, mitkä seikat vaikuttavat tehtäväkohtaisen palkan määrytymiseen.

Hinnoittelutunnusten vaativuustasojen määrittely ja liitteessä esitetyt voimassa olevat euromääräiset palkat toivat esille ja näkyväksi palkkojen kokonaiskuvan. Tasoja vertailtaessa laajemminkin hinnoitteluliitteen sisällä havaittiin selkeitä epäkohtia. Nämä eivät aikaisemmin pisteytetyinä tulleet havainnollisesti esille. Nyt epäkohtiin voidaan puuttua paremmin, kun kokonaiskäsityksen muodostaminen laaditun liitteen avulla helpottuu. Vaativuusarvioinnissa tulee konkreettisesti esille ne seikat, jotka määrittävät vaativuustason.

Uusi KVTES:n tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä otetaan käyttöön vuoden 2018 alusta. Tätä ennen esimiehiä ohjeistetaan arviointijärjestelmän perusteista. Mielestäni tämä onnistuu parhaiten, kun esimiesten kanssa käydään läpi tehtävät ja kohdistetaan kukin tehtävä uuden arviointijärjestelmän mukaiselle vaativuustasolle. Näin esimiehet pääsevät käytännössä kokeilemaan liitteen ohjeiden soveltamista omassa esimiestyössään. Samalla varmistetaan, että kaikkien tehtäväkohtaiset palkat ovat määritelty oikealle tasolle vuoden 2018 alkaessa. TVA-järjestelmän pääkohdat esitellään myös esimiesiltapäivän yhteydessä marraskuun lopulla.

Myös henkilöstölle tiedotetaan asiasta ennen järjestelmän käyttöönottoa sisäisellä tiedotteella. Arviointijärjestelmän toimivuuden kannalta on tärkeää, että esimiehet sisäistävät tehtävän vaativuuden arvioinnin paikalliset perusteet ja merkityksen. Esimiesten tehtävänä on viestiä henkilöstölle ne periaatteet, joilla eri tehtäviä arvioidaan. Uuden henkilön tullessa palvelukseen on myös hänelle kerrottava ne palkkausperiaatteet, joilla kunnassa toimitaan. Siikajoen kunnassa onkin syytä päivittää toimipisteiden perehdytyskansiot vastaamaan uuden TVA-järjestelmän käytäntöjä. Vaikka uudesta TVA-järjestelmästä pyritään tiedottamaan henkilöstölle mahdollisimman kattavasti, on vastuu tiedon jakamisesta viime kädessä esimiehillä.

Opinnäytetyön liitteenä oleva arviointijärjestelmä tallennetaan Siikajoen kunnassa sisäisessä käytössä olevalle verkkoasemalle, jossa ovat muutkin kunnan palvelussuhteisiin liittyvät ohjeistukset. Palautetta arviointijärjestelmän toimivuudesta otetaan vastaan käyttökokemusten myötä. Esimiesten antama palaute päivitystyöstä on ollut positiivista. Itse näen kuitenkin, että käyttöön otettava ensimmäinen versio on tietyllä tavalla kokeellinen ja vasta käytännön kokemus näyttää, mitä jatkokehittämisen ja täsmentämisen tarpeita arviointijärjestelmässä on.

Laadittu kokonaisarviointiin perustuva TVA-järjestelmä auttaa myös lakisääteisen palkkakartoituksen tekemisessä. Tasa-arvonäkökulmasta palkkaeroja ei ole KVTES:n sisällä, koska TVA-kriteerit ovat samat kaikilla sukupuoleen katsomatta. Mikäli tehtävän vaativuuden arviointia laajennettaisiin koskemaan eri virka- ja työehtosopimusten välisiä tehtäviä ja niiden vaativuuksia, voisi tilanne olla toisenlainen. Tällaista sopimusten välistä tarkastelua ei kuntasektorilla kuitenkaan ole. Kunnissa on ongelmallista kehittää yhtä yhtenäistä palkkausjärjestelmää, sillä käytössä on useita eri kunnallisia virka- ja työehtosopimuksia. Paikallisesti voidaan toki neuvotella yhtenäisen rungon laatimisesta sovellettaville palkkausjärjestelmille. Näissä on kuitenkin huomioitava kunkin sopimusalan omat määräykset ja erityispiirteet. Laajempaa selvittelyä palkkojen välisistä

suhteista eri hinnoittelutunnusten ja sopimusten välillä kaivataan, mikäli kunta-alalla halutaan tehdä todellinen palkkatasa-arvokartotus.

Uusien vaativuustasojen mukaisia palkkoja otettaessa käyttöön voidaan tarkastella, miten Siikajoen kunnan maksamat palkat suhteutuvat KVTES:n peruspalkkoihin. Onko hinnoittelutunnuksen mukaisen peruspalkan ja tehtäväkohtaisen palkan välillä hinnoittelutunnuksittain suuria eroja? Ovatko palkkaerot linjassa eri tehtävissä valtakunnallisesti neuvoteltujen palkkatasojen kanssa? Onko alueella tietyissä tehtävissä keskimääräistä korkeampi palkkataso, joka pitää huomioida myös Siikajoen kunnassa? Tehtävien vaativuustasojen euromääriä ei ole kuitenkaan tarkoituksenmukaista kytkeä suoraan esimerkiksi prosenttiperusteisena peruspalkan määrään. Mikäli tällainen suora kytkös olisi, tarkoittaisi se korotusautomaattia kaikille vaativuustasoille aina, kun sopimuksissa sovitaan hinnoittelutunnusten alarajakorotuksista.

Siikajoen kunnassa hallintosäännössä mainituilla esimiehillä on oikeus tehdä työsopimuksia rekrytoitavien alaistensa kanssa. Palvelussuhteen ehdoista sovittaessa on varmistettava, että tehtäväkohtainen palkka on linjassa työnantajan noudattaman TVA-järjestelmän ja sen vaativuustasojen kanssa. Mikäli rekrytoitaessa tulee ongelmia palkkatasovaatimusten kanssa, pitää palkkausjärjestelmää pystyä tarkastelemaan jollakin aikavälillä kokonaisuutena, jotta kunnan kilpailukyky työnantajana säilyy. Vaihtoehtoisesti kunnassa voidaan ottaa käyttöön rekrytointilisä vaikeissa työllistämisen tilanteissa. Rekrytointilisan käyttöönotto vaatii kunnassa kuitenkin selkeät päätökset ja yhtenäiset ohjeet.

Julkisella sektorilla työntekijöiden aineelliset palkitsemismahdollisuudet ovat varsin rajalliset. Kuitenkin periaatteena pitää olla, että hyvin tehdystä työstä voidaan palkita, olipa työntekijä kunnan, valtion tai yksityisen sektorin palveluksessa. Aineellinen palkitseminen ei ole ainoa tapa osoittaa työntekijälle hänen arvoaan. Yhä merkityksellisemmäksi työntekijälle muodostuu itse työelämän laatu. Nuoremmat sukupolvet arvostavat työurasuunnitelmissaan työtehtävien sisältöä, kehittymismahdollisuuksia ja työympäristöä. Avoin ja välitön vuorovaikutus työyhteisön sisällä lisää työssä viihtymistä. Hyvät työkaverit, toimivat työtilat ja miellyttävä työympäristö ovat usein aineellisia palkitsemismuotoja tärkeämpiä, kunhan peruspalkkaukseen liittyvät asiat ovat kunnossa.

Erityisesti taloudellisesti tiukkoina aikoina työntekijöiden palkitsemiseen tulisi kiinnittää huomiota, jotta pätevää ja motivoitunutta työvoimaa saadaan pidettyä työnantajan palveluksessa. Erilaisia palkitsemisen muotoja on voitava tarkastella perinteisten tapojen lisäksi. Siikajoen kunnalla on

kaikkien hallintokuntien käytössä Smartum liikunta- ja kulttuurisetelit sekä merkkipäivämuistamiset yhteisten sääntöjen mukaan. On muistettava, että palkitsemismuotojen pitää koskea koko henkilökuntaa eikä vain yksittäisiä hallintokuntia. Palkitseminen ei saa johtaa työntekijöiden eriarvoiseen kohteluun. Työnantajan kannattaa yhteistyössä työntekijöiden kanssa miettiä sellaisia aineettomia palkitsemisen muotoja, joilla olisi vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin ja kunnan yleiseen, positiiviseen työnantajakuvaan. Siikajoen kunnassa työyhteisötoimikunta voi olla tässä asiassa aloitteellisena toimijana.

TVA-työryhmän perustaminen viranhaltijajohtoiseksi on mielestäni tärkeä askel arviointimenetelmien yhtenäisyyden ja johdonmukaisen jatkuvuuden kannalta. Tämä ei tarkoita sitä, että kehittämistyö jää yksinomaan TVA-työryhmän tehtäväksi. Avoimella vuorovaikutuksella työnantajan edustajien ja työntekijöiden kesken voidaan muuttuvat olosuhteet ottaa huomioon panostamalla jatkuvaan kehittämiseen myös palkkauksen osalta. Organisaation kehittäminen voidaan nähdä sosiaalisena prosessina, joka lisää henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunnetta ja antaa aitoja vaikuttamisen mahdollisuuksia. Onkin toivottavaa, että henkilöstö aktivoituu esittämään omia näkemyksiään toimivista käytänteistä. Pienessä organisaatiossa asioiden eteenpäin vieminen on mahdollista hyvinkin matalan kynnyksen kautta, mikäli niin yhteisesti halutaan. Työyhteisötoimikunta kunnan yhteistyöelimenä voi edistää ja kehittää myös palkitsemiseen liittyviä käytäntöjä.

Pidän tärkeänä, että Siikajoen kunnassa kehitetään myös työsuorituksen arviointijärjestelmää. Tällä hetkellä henkilökohtaisen lisän perusteista ei ole laadittuna selkeää ohjeistusta. Ohjeistuksen laatiminen yhteistyössä työntekijöiden ja työnantajan edustajien kanssa lisäisi luottamusta kunnan palkkausjärjestelmän toimivuuteen. Työsuorituksen arviointi on osa palkkausjärjestelmää. Se on kuitenkin oma, laaja kokonaisuus, joka hyvin toimiakseen vaatii organisaatiossa perehtyneisyyttä, vuorovaikutusta ja yhtenäisyyttä. Työsuorituksen arviointijärjestelmän kehittäminen olisi ollut luonteva osa tätä opinnäytetyötä, mutta aiheen laajuuden ja tärkeyden takia se jätettiin tämän kehittämistehtävän ulkopuolelle. Tässä olisi uusi, mielenkiintoinen kehittämiskohde seuraavalle Siikajoen kunnan työntekijälle, joka pohtii jatko-opintoja tai ammatillisen osaamisensa kehittämistä.

Tästä opinnäytetyöstä, liitteenä oleva TVA-järjestelmä mukaan lukien, on pyritty tekemään mahdollisimman helppolukuinen ja käytettävä heillekin, joilla ei ole laajaa henkilöstöhallinnon kokemusta tai tuntemusta. Monet pienet kunnat joutuvat ulkoistamaan palkka- ja henkilöstöhallinnon toimintoja. Kuntiin jää kuitenkin vastuu henkilöstöstrategiasta, sen toteuttamisesta ja toimin-

nan ohjaamisesta erilaisten suunnitelmien ja ohjeiden avulla. Toivon, että muutkin voivat käyttää apunaan tätä opinnäytetyötä suunnitellessaan TVA-järjestelmän kehittämistoimia.

LÄHTEET

Gupta, N. & Jenkins Jr., G. D. 1991. Job evaluation: an overview. Human Resource Management Review 1 (2), 91–95.

Hakonen, A. & Hulkko-Nyman, K. 2011. Kunnasta houkutteleva työpaikka? Viitattu 15.5.2017, <http://www.kaks.fi/sites/default/files/Tutkimusjulkaisu%2065.pdf>.

Heiskanen, M. 2010. Palkkataulukoista työn vaativuuden arviointiin. Kuntatyönantaja 6, 16.

Hovinen, E. 2014. Tehtävän vaativuuden kokonaisarviointi. Viitattu 18.9.2017, <http://docplayer.fi/4644865-Tehtavan-vaativuuden-kokonaisarviointi.html>.

Ikävalko, H., Hakonen, A. & Vartiainen, M. 2014. Strategian ja palkitsemisen yhteensovittaminen. Aalto-yliopiston julkaisusarja. TIEDE + TEKNOLOGIA 3/2014. Viitattu 20.4.2017, <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/12613/isbn9789526055718.pdf?sequence=1>.

Ikävalko, H., Karppinen, V., Kohvakka, R., Koskinen, P., Nylander, M. & Wallin, T. 2011. Tasa-arvoa palkkaukseen. Työn vaativuuden sekä pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnin toimivuus Suomessa. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2011:18.

Kiiski 2015. Uusi yhdenvertaisuuslaki. Viitattu 27.4.2017, <https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/a-yleiskirje1502ak-yhdenvertaisuuslaki-liite1.pdf>.

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

KT Kuntatyönantajat 2016. Toimivaan työnjakoon! Tehtävien ja työnjakojen muutokset terveydenhuollossa. Helsinki: KT Kuntatyönantajat.

KT Kuntatyönantaja 2017a. KT-yhteyshenkilötiedote. Sähköpostiviesti 23.2.2017.

KT Kuntatyönantajat 2017b. KVTES 2017. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. Helsinki: KT Kuntatyönantajat.

KT Kuntatyönantajat 2017c. Kokonaispalkitseminen on sekä aineellista että aineetonta palkitsemista. Viitattu 31.10.2017, <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/henkilostovoimavarojenjohtaminen/kokonaispalkitseminen>.

Kuntalaki 410/2015. Viitattu 16.6.2017, <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410>.

Kuntaliitto 2014. Kuntasektorin henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuuri. Versio 1.0. Helsinki: Kuntaliitto.

Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Viitattu 20.5.2017, <https://metodix.wordpress.com/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>.

Moisio, M., Hakonen, A., Kohvakka, R., Maaniemi, J., Tenhiälä, A. & Vartiainen, M. 2012. Palkkatietämys Suomessa. Aalto-yliopiston julkaisusarja 16/2012.

Myllymäki, K. 2015. Tehtävien vaativuuden arviointi. Huomioitava ja pohdittavaa TVA-käytäntöihin liittyen. Viitattu 18.9.2017, <http://docplayer.fi/359752-Tehtavien-vaativuuden-arviointi.html>.

Ojanen, S. 2017. Valtuutettu tekee työnantajapäätöksiä. Kuntatyönantaja 2, 14.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Saaristo, H. 2017. TVA-järjestelmän muutoksesta aiheutuva liian suuri palkka. Johtava työmarkkina-asiamies, KT Kuntatyönantajat. Sähköpostiviesti 10.10.2017.

Saaristo, H. 2016, johtava työmarkkina-asiamies, KT Kuntatyönantajat. Videoluento 9.11.2016. Tekijän hallussa.

Saipio, H., Parikka, U., Kämäri, S., Leivo, P. & Pakarinen, T. 2001. Kuntatyönantajan opas: Kunta-alan palkkausjärjestelmä uudistuu. Helsinki: Kunnallinen työmarkkinalaitos.

Siikajoen kunnan Prima-palkanlaskentaohjelma. Sisäinen lähde.

Siikajoen kunta 2016a. Perustietoa kunnasta. Viitattu 26.5.2017, http://www.siikajoki.fi/perustietoa_kunnasta.

Siikajoen kunta 2016b. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus Siikajoen kuntaorganisaatiossa 31.8.2016. Siikajoen kunnanvaltuusto.

Siikajoen kunta 2016c. Tehtävänimikkeet, kelpoisuusehdot ja valitseva viranomaisen/ohjeen päivittäminen 30.3.2016. Siikajoen kunnanvaltuusto.

Siikajoen kunta 2017a. Hallintosääntö 1.6.2017/24.5.2017. Siikajoen kunnanvaltuusto.

Siikajoen kunta 2017b. Henkilöstökertomus 2016/24.5.2017. Siikajoen kunnanvaltuusto.

Siikajoen kunta 2017c. Tulevaisuuden käsikirja. Siikajoen kuntastrategia 2025/28.2.2017. Siikajoen kunnanvaltuusto.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2016. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:47. Samapalkkaisuusohjelma 2016–2019. Viitattu 18.3.2017, <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75231/STM%20raporttipohja%20sampa.pdf?sequence=1>

Suojanen, U. 2004. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. Viitattu 20.5.2017, <https://metodix.wordpress.com/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>

Tasa-arvovaltuutettu 2017a. Palkkaerojen syiden arviointi ja toimenpiteistä päättäminen. Viitattu 23.5.2017, <https://www.tasa-arvo.fi/palkkaerojen-syiden-arviointi-ja-toimenpiteista-paattaminen>.

Tasa-arvovaltuutettu 2017b. Töiden vaativuuden arviointijärjestelmät. Viitattu 23.5.2017, <https://www.tasa-arvo.fi/tyon-vaativuuden-arviointimenetelmat>.

Tilastokeskus.

Viitattu

26.5.2017,

<http://www.stat.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?year=2017&active1=748>

Työsuojelurahasto 2012. Palkkatietämys Suomessa 2010–2011. 110085 Tutkimus. Viitattu 22.5.2017, <https://www.tsr.fi/valmiit-hankkeet/hanke?h=110085>.

SIIKAJOEN KUNTA

TEHTÄVÄKUVAUS

Selvitetään, mitä työ tekijältään edellyttää, jotta se tulee tehdyksi tarkoituksenmukaisella tavalla. Kuvataan itse työtä (ei siis kuvata nykyisen työntekijän henkilökohtaista osaamista tai panostusta työhön).

YLEISKUVAUS TYÖSTÄ

Työn tarkoitus

Vastaus kysymyksiin: miksi työ tehdään, keitä varten se tehdään ja mitkä ovat työn päämäärät ja tavoitteet.

Miksi

Keitä varten

Päämäärät

Tavoitteet

Keskeiset tehtävät:

Kuvaa työn keskeisimmät kokonaisuudet tärkeysjärjestyksessä (tärkein ensin). Keskeisiä tehtäväkokonaisuuksia on yleensä 1-6 kpl.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

Työnantajan edellyttämä lisätehtävä ja -vastuu:

Työympäristönkuvaus:

Millaisissa tiloissa työtä tehdään, kuinka paljon ja millaisia ihmiskontakteja on, työskentely useassa pisteessä yms.

Tilat

Ihmiskontaktit

Työskentely useassa pisteessä

Muuta

Aikataulu

- 18.2.2015 Lähetetty sähköpostikysely Raahen kaupungin henkilöstöpäällikölle KVTES:n TVA-käytännöistä
- 3.3.2015 Raahen kaupungin henkilöstöpäällikön vastaus TVA-kyselyyn
- 4.6.2015 Henkilöstötoimikunta tekee esityksen kunnanhallitukselle TVA-järjestelmän päivittämisestä.
- 10.8.2015 Kunnanhallitus antaa johtoryhmän tehtäväksi käynnistää TVA-järjestelmän päivittämisen.
- 14.3.2016 Vaativuustyöryhmän palaveri. Kutsuttu ammattijärjestöjen edustajat (JHL, Jyty, SuPer, Tehy, JUKO ja JUKO/tekniset) ja työnantajan edustajat (kunnanjohtaja, KT-yhteyshenkilö ja henkilöstösihteeri). Läsnä kolme ammattijärjestöjen edustajaa ja kolme työnantajan edustajaa.
- 5.4.2016 Sähköpostikysely 13 esimiehille ja 4 luottamusmiehelle TVA-järjestelmän päivittämisestä. Päivittämiseen liittyen on pyydetty mielipiteitä ja kannanottoja järjestelmästä:
- 1) Mitä mieltä olette nykyisen arviointijärjestelmän toimivuudesta? Onko järjestelmä oikeudenmukainen/tasapuolinen/ymmärrettävä/riittävän yksinkertainen/joustava?
 - 2) Mikä nykyisessä arviointijärjestelmässä on hyvää?
 - 3) Mitä pitäisi kehittää?
 - 4) Mihin haluaisitte erityisesti kiinnitettävän huomiota palkkaus-/arviointijärjestelmää päivitettäessä?
- 2.12.2016 TVA-info johtoryhmässä.
- 8.12.2016 TVA-palaveri. Kutsuttu ammattijärjestöjen edustajat (JHL, Jyty, SuPer, Tehy, JUKO ja JUKO/tekniset) ja työnantajan edustajat (kunnanjohtaja, henkilöstösihteeri ja KT-yhteyshenkilö). Palaverin aiheena vaativuustekijöistä keskusteleminen, huomioon oman kunnan erityispiirteet.
- 17.1.2017 Koulunkäynninohjaajien TVA:t. Gumeruksen koulun rehtori.
- 2.2.2017 Siivous- ja ruokapalvelujen TVA:t. Siivous- ja ruokapalvelupäällikkö.
- 8.3.2017 Varhaiskasvatuksen TVA:t. Varhaiskasvatuksen johtaja.
- 27.4.2017 Palaveri JUKO:n ja JHL:n edustajien kanssa.
- 2.5.2017 Kirjastotoimen TVA:t. Kirjastotoimenjohtaja.

- 3.5.2017 KVTES:n TVA-palaveri. Kutsuttu ammattijärjestöjen edustajat (JHL, Jyty, SuPer, Tehy, JUKO ja JUKO/tekniset) ja työnantajan edustajat (kunnanjohtaja, hallinto- ja taluspäällikkö, henkilöstösihteeri ja KT-yhteyshenkilö). Palaverin aiheena vaativuustekijät ja vaativuustasojen määrä hinnoittelutunnuksittain.
- 3.5.2017 Vapaa-aikatoimen TVA:t. Sivistystoimenjohtaja.
- 4.5.2017 TVA-katsaus johtoryhmässä. Hinnoittelutunnukset ja tasojen määrä.
- 11.5.2017 Tiimipalaveri. TVA-tilannekatsaus.
- 17.5.2017 Toimiston ja yleishallinnon TVA:t. Hallinto- ja taluspäällikkö.
- 14.8.2017 Lähetetty KVTES:n TVA-tasoluonnos esimiehille kommentoitavaksi. Kommenttien palautus 21.8.2017 mennessä.
- 25.8.2017 Kutsu TVA-palaveriin. Lähetetty luonnos ammattijärjestöjen edustajille (JHL, Jyty, SuPer ja Tehy) sekä työnantajan edustajille (kunnanjohtaja, hallinto- ja taluspäällikkö)
- 31.8.2017 KVTES:n TVA-palaveri. Tasokuvausten käsittely ja kommentointi.
- 5.9.2017 TVA-katsaus toimistotiimissä.
- 7.9.2017 TVA-tasokuvausten käsittely johtoryhmässä.
- 11.9.2017 Koulunkäynninohjaajien tehtävien TVA-käsittely. Koulunjohtajat ja rehtorit.
- 18.9.2017 TVA-tasokuvausten käsittely työyhteisötoimikunnassa (=yhteistoimintaelin).
- 16.10.2017 KVTES:n tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä kunnanhallituksen käsittelyssä. Asiantuntijaesittely kokouksen alussa. Kunnanhallitus päätti kokouksessaan arviointijärjestelmän käyttöönotosta. Järjestelmä tulee voimaan 1.1.2018.

SIIKAJOEN KUNTA

Tehtävän vaativuuden arviointi (TVA)

KVTES:n arviointijärjestelmä

Voimaan 1.1.2018 alkaen

Kunnanhallitus hyväksynyt 16.10.2017

Sisällysluettelo

Tehtävän vaativuuden arviointi, KVTES	3
KVTES:n palkkahinnoittelun soveltamisohjeet sekä tehtävien vaativuustasot	4
KVTES, Liite 1 Hallintotehtävien ja sisäisen palvelutoiminnan henkilöstö	7
KVTES, Liite 2 Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen henkilöstö	10
KVTES, Liite 4 Sosiaalihuollon henkilöstö ym.	13
KVTES, Liite 5 Päivähoidon henkilöstö.....	14
KVTES, Liite 12 Omassa kodissa työskentelevien perhepäivähoitajien vaativuustekijät	17
KVTES, Liite 5 ...koulun hoito-, ohjaus ja kasvatustyön eräät ammattitehtävät.....	18
KVTES, Liite 6 Ruokapalveluhenkilöstö.....	19
KVTES, Liite 8 Muiden alojen palveluhenkilöstö.....	21
Muut KVTES:n alaiset hinnoittele mattomat vaativimmat ja vastuullisimmat tehtävät.....	22
Korvaus lisävastuusta/lisävaativuudesta	24

TEHTÄVÄN VAATIVUUDEN ARVIOINTI, KVTES

Tehtävän vaativuuden arvioinnin (TVA) perustana on KVTES:n palkkausluku. Kokonaisarviointi suoritetaan mahdollisimman yhteismitallisesti sekä yhdenmukaisin perustein. Kokonaisarviointi perustuu:

1. kirjalliseen tehtävän vaativuuden arviointia varten tehtyyn tehtäväkuvaukseen
2. KVTES:n vaativuustekijöihin (osaaminen, työn vaikutukset ja vastuu, yhteistyötaidot sekä työolosuhteet)
3. muihin tehtävän vaativuudessa huomioitaviin seikkoihin (esimerkiksi koulutus, lisätehtävät ja –vastuu sekä esimiesasema)
4. tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmään.

Vaativuustekijöistä suurin painoarvo on osaamisella. Arvioinnin kohteena ovat työtehtävät, eivät työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet tai työsuoritukset.

Siikajoen kunnan tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmää on uudistettu vastaamaan KVTES:n suosittelemaa kokonaisarviointia. KVTES:n hinnoittelutunnusten pohjalle on laadittu eri tehtäviin vaativuustasot tasokuvauksineen. Hinnoittelutunnuksiin on nimetty ne tehtävät, jotka ovat käytössä Siikajoen kunnassa. Vaativuustasojen määrä vaihtelee hinnoittelutunnuksittain. Tasojen määrään vaikuttaa muun muassa se, onko KVTES:n hinnoittelussa ammattialan mukaisille tehtäville jo valmiiksi eri vaativuustasoja. Mikäli kunnassa on vain yksi joko hinnoittelun mukainen tai hinnoittelematon tehtävä, on tasokuvaus tehty kyseisen tehtävän mukaisesti ilman useampaa vaativuustasoa.

Arviointi tehdään pääsääntöisesti hinnoitteluryhmän sisällä. Joissain tilanteissa voidaan tarkastelua tehdä eri hinnoitteluryhmien välillä, esimerkiksi arvioitaessa esimiesten palkkojen suhdetta työntekijöiden palkkoihin. Paikallisesti voidaan käyttää laajempaa vertailua, mikäli sitä pidetään tarkoituksenmukaisena. Hinnoittelemattomien tehtävien osalta voidaan käyttää eri viiteryhmiä apuna palkkatasojen tarkastelussa.

Uudesta arviointijärjestelmästä on neuvoteltu yhteistoiminnassa työnantajan sekä työntekijöiden edustajien kanssa. Arviointijärjestelmästä päättää viime kädessä työnantaja. Arviointijärjestelmän toimivuutta tulee tarkastella säännöllisin väliajoin.

KVTES:N PALKKAHINNOITTELUN SOVELTAMISOHJEET SEKÄ TEHTÄVIEN VAATIVUUSTASOT

Jokaisella TVA-tasolla on tasokuvaus vaativuskriteereineen. TVA-tasolle määritellään tehtäväkohtainen palkka, joka muodostuu henkilön palkaksi tehtävien vaativuuden arvioinnin perusteella. TVA-tasojen määrä vaihtelee hinnoittelutunnuksittain riippuen tehtävien sisällöstä. Kelpoisuusehdoissa noudatetaan kulloinkin voimassa olevaa lainsäädäntöä.

Esimerkkejä vaativuustasoista, kun vaativuustasoja on useampia samassa palkkahinnoittelukohdassa

Perustaso Edellytetään palkkahinnoittelussa mainittua pätevyyttä. Tehtäväkohtainen palkka voi olla enintään 10 % alempi kuin palkkahinnoittelukohdan peruspalkka, mikäli työntekijältä puuttuu vaadittu kelpoisuus. Tehtävässä ei ole erityisiä vaatimuksia.

Taso 1 Tavanomaiset ja monipuoliset tehtävät

1. Työn edellyttämä osaaminen (tiedot, taidot ja harkinta)

Kelpoisuusehdoissa vaadittu koulutus. Tehtävä edellyttää koulutuksen kautta saatuja taitoja. Tehtävä ei vaadi erityistä osaamisen syvyyttä. Tehtävässä on käytettävissä selkeät ohjeet ja toimintatavat. Tilanteet toistuvat säännöllisesti ja itsenäisen harkinnan tarve on vähäistä. Aikaisempia ratkaisuja voidaan käyttää apuna.

2. Työn vaikutukset ja vastuu

Pääasiallinen vastuu on ohjeiden noudattaminen. Tehtävällä on vaikutusta lähinnä omaan työyhteisöön ja lähiesimieheen. Vaikutukset ovat lyhytaikaisia ja helposti muuteltavissa.

3. Yhteistyötaidot (vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot)

Työssä edellytetään normaaleja vuorovaikutustaitoja. Työssä ei pääsääntöisesti edellytetä taitoa asettua toisen ihmisen asemaan.

4. Työolosuhteet (fyysiset tai psyykkiset olosuhteet, joita ei voida työsuojelutoimenpiteillä poistaa)

Työssä ei ole normaalista poikkeavia fyysisiä tai psyykkisiä riskitekijöitä. Kiirettä ja aikapainetta voi olla ajoittain.

Taso 2 Vaativat tai laajat ja monipuoliset tehtävät

1. Työn edellyttämä osaaminen (tiedot, taidot ja harkinta)

Kelpoisuusehdoissa vaadittu koulutus. Tehtävä voi edellyttää ammatillista lisäkoulutusta. Tehtävä edellyttää monipuolisia taitoja ja kokonaisuuksien hahmottamista sekä jonkin verran syvällistä osaamista. Ratkaisuja tehdään muuttuvissa tilanteissa, jotka ovat pääsääntöisesti ennakoitavissa. Tehtävä edellyttää oma-aloitteista tietojen etsintää ratkaisujen pohjaksi.

2. Työn vaikutukset ja vastuu

Tehtävällä on vaikutusta lähinnä omaan toimialaan. Vaikutukset kohdistuvat asiakaspalvelutilanteessa joko omaan organisaatioon tai kuntalaisiin.

3. Yhteistyötaidot (vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot)

Työssä edellytetään hyviä vuorovaikutustaitoja sekä oma-aloitteista viestintää pääasiassa rajatulle asiakasryhmälle. Työssä pitää välillä asettua toisen ihmisen asemaan.

4. Työolosuhteet (fyysiset tai psyykkiset olosuhteet, joita ei voida työsuojelutoimenpiteillä poistaa)

Työssä on jonkin verran ajoittaista fyysistä kuormitusta (työasennot, melu, kuumuus/kylmyys). Kuormitustekijät ovat osittain vältettävissä ergonomialla ja suojaimilla. Työssä on jonkin verran henkistä kuormitusta. Työssä pitää sietää toistuvia keskeytyksiä, keskeneräisyyttä ja aikapaineita.

Taso 3 Vaativat ja vastuulliset tehtävät

1. Työn edellyttämä osaaminen (tiedot, taidot ja harkinta)

Kelpoisuusehdoissa vaadittu koulutus. Tehtävä edellyttää usein ammatillista lisäkoulutusta. Tehtävä vaatii syvällistä ja monipuolista osaamista. Valmiita toimintatapoja tai ohjeita ei ole aina käytettävissä. Ratkaisut vaativat selvitystyötä ja uuden tiedon soveltamista.

2. Työn vaikutukset ja vastuu

Laaja ja suurelta osin itsenäinen vastuu. Itsenäisten ratkaisujen tekemisellä on vaikutusta koko kunnan tasolla (esimerkiksi tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen). Ratkaisujen vaikutukset ovat pääosin pitkäkestoisia ja vaikeasti muutettavia tai pysyviä.

3. Yhteistyötaidot (vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot)

Työssä korostuvat vuorovaikutustaidot sekä oma-aloitteinen viestintä. Tehtävässä vaaditaan usein taitoa asettua toisen ihmisen asemaan.

4. Työolosuhteet (fyysiset tai psyykkiset olosuhteet, joita ei voida työsuojelutoimenpiteillä poistaa)

Työssä on jatkuvaa fyysistä tai psyykkistä kuormitusta. Fyysisiä tekijöitä, kuten terveys- tai tapaturmariskiä, vaikeita työasentoja, kovaa melua tai kuormittavia lämpötiloja ei voida kokonaan poistaa suojaimilla ja huomioimalla ergonomia. Työssä on usein henkistä kuormitusta (esimerkiksi väkivallan uhkaa), määräaikoja, joihin ei voi itse vaikuttaa tai suurta sidonnaisuutta työhön.

Muuta

Muut mahdolliset TVA:n kokonaisarvioinnissa huomioitavat seikat, jotka eivät tule esille muussa työn vaativuuden arvioinnissa

1. Koulutus

Henkilöllä on koulutus, jonka perusteella hänelle voidaan antaa tavanomaista vaativampia tehtäviä.

2. Lisätehtävä ja -vastuu

Henkilölle on määrätty tavanomaisen työn lisäksi lisävastuita, joita ei ole muilla saman hinnoittelutunnuksen henkilöillä. Tällaisia tehtäviä voivat olla esimiehen sijaistaminen, ryhmän/tiimin vetäminen tai erityinen kehittämisvastuu.

3. Esimiesasema

Esimiehen palkan tulee olla oikeassa suhteessa alaisten palkkaan. Esimiehen palkan tulee olla selvästi korkeampi kuin hänen alaistensa palkkojen ottaen huomioon yksikön koon, vastuualueiden laajuuden sekä muut mahdolliset erityispiirteet.

01ASI040 Eräät hallinnon asiantuntijatehtävät

KVTES: Tehtävät edellyttävät soveltuvaa korkeakoulututkintoa.

Kelpoisuusehdot: Korkeakoulututkinto tai aikaisempi opistoasteinen tutkinto ja kokemusta palkka- ja henkilöstöhallinnon tehtävistä.

Perustaso: Hinnoittelutunnuksen mukainen peruspalkka.

Taso 1: Henkilöstösihteeri

Vaativat asiantuntijatehtävät palkka- ja henkilöstöhallinnossa.

Palkkaohjelmien pääkäyttäjä. Kahden tai useamman virka- ja työehtosopimuksen asiantuntija. Palvelusajan perusteella määräytyvistä lisistä päättäminen.

Taso 2: Henkilöstöasiantuntija

Vaativat ja vastuulliset asiantuntijatehtävät palkka- ja henkilöstöhallinnossa.

KT-yhteyshenkilö. Kevan yhteyshenkilö. Asiantuntijana työyhteisötoimikunnassa.

Palkka- ja henkilöstöasioiden valmistelutyö. Kahden tai useamman virka- ja työehtosopimuksen asiantuntija. Palvelusajan perustella määräytyvistä lisistä päättäminen.

Peruspalkka	Taso 1	Taso 2
2516,00	2666,00	2816,00

01TOI060 Toimistoalan ammattitehtävät ja vaativat ammattitehtävät

KVTES: Tehtävät edellyttävät yleensä alempaa soveltuvaa korkeakoulututkintoa tai ammatillista perustutkintoa tai vastaavia aikaisempia tutkintoja.

Kelpoisuusehdot: Korkeakoulututkinto tai aikaisempi opistoasteinen tutkinto.

Perustaso: Hinnoittelutunnuksen mukainen perustaso.

Taso 1: Toimistosihteerit (yleissihteerit sekä koulusihteerit)

Tavanomaiset ja monipuoliset ammattitehtävät, kuten asiakaspalvelu, laskutus, postitus ja muut yleiset toimistotyöt.

Taso 2: Laskentasihteeri

Toimistosihteeri (sivistystoimen ja teknisen toimen palvelusihteerit)

Toimistosihteeri (tietopalvelusihteeri)

Vaativat, laajat ja monipuoliset ammattitehtävät, esimerkiksi reskontranhoido, perintätehtävät, täsmäytykset, maksuliikenne, arkistonhoito, asiakirjahallinto, ohjelmien pääkäyttäjyydet.

Taso 3: Laskentasihteeri (kirjanpitäjä)
 Toimistosihteeri (palkkasihteeri)
 Vaativat ja vastuulliset ammattitehtävät, kuten kirjanpito, palkanlaskenta, tiedotus, asiakirjahallinto, ohjelmien pääkäyttäjäydet, arkistonhoito ja kehittäminen.

Peruspalkka	Taso 1	Taso 2	Taso 3
2016,00	2086,22	2218,02	2316,66

01ICT060 ICT-alan ammattitehtävät

KVTES: Tehtävät edellyttävät yleensä soveltuvaa alempaa korkeakoulututkintoa, vastaavaa aikaisempaa opistoasteista tutkintoa tai ammatillista perustutkintoa.

Kelpoisuusehdot: Korkeakoulututkinto tai aikaisempi opistoasteinen tutkinto ja kokemusta tietohallinnon asiantuntijatehtävistä.

Perustaso: Hinnoittelutunnuksen mukainen perustaso.

Taso 1: ICT-tukihenkilö
 ICT:n asiantuntijatehtävät sekä käytön ja sovellusten tukitehtävät sekä laitteiden tekninen käyttö, käytön suunnittelu ja tekniset tukitehtävät.

Peruspalkka	Taso 1
2096,00	2490,86

01PER070 Sisäisen palvelutoiminnan tehtävät

Perustaso: Hinnoittelutunnuksen mukainen perustaso.

Virastoapulainen
 Toimistopalveluihin liittyvät avustavat tehtävät.

Peruspalkka	Viikkotyöaika
1716,00	38,75

Hinn.ton**Työllistäminen**

Työllisyyskoordinaattori

Kelpoisuusehdot: Sosiaali- ja terveydenhuollon korkeakoulututkinto (AMK) tai vastaava opistotasoinen tutkinto.

Hinnoittelun viiteryhmänä sekä sosiaalihuollon ammattitehtävät (04SOS06A) että sosiaalihuollon vaativat ammattitehtävät (04SOS050).

Tehtäväkohtainen palkka	Viikkotyöaika
2297,02	36,75

Työvalmentaja, nuoret
Pajaohjaaja, työpaja Kätevä

Hinnoittelun viiteryhmänä sekä sosiaalihuollon ammattitehtävät (04SOS06A) että sosiaalihuollon vaativat ammattitehtävät (04SOS050).

Tehtäväkohtainen palkka	Viikkotyöaika
2136,00	38,75

Apuohjaaja, toimintapaja Etevä

Hinnoittelun viiteryhminä vapaa-aikapalvelujen (02VAP070) ja sosiaalihuollon peruspalvelutehtävät (04PER010).

Tehtäväkohtainen palkka	Viikkotyöaika
1861,37	38,75

Hinn.ton Hinnoittelun ulkopuoliset johtotehtävät

Kirjastotoimenjohtaja

Kelpoisuusehdot: Kirjastolain mukainen ylempi korkeakoulututkinto ja kirjastoasetuksen mukainen pätevyys.

Kirjastotoimesta vastaava itsenäisessä asemassa oleva viranhaltija. Esimiesasema. Vastuualueena pääkirjaston lisäksi lähikirjastot.

Tehtäväkohtainen palkka	Viikkotyöaika
2716,00	36,75

02KIR060 Kirjastopalvelujen ammattitehtävät

KVTES: Tehtävät edellyttävät yleensä soveltuvaa ammatillista perustutkintoa.

Kelpoisuusehdot: Kirjastolain ja -asetuksen mukainen pätevyys.

Perustaso: Hinnoittelutunnuksen mukainen perustaso.

Taso 1: Kirjastovirkailija (pääkirjasto)
Monipuoliset ammattitehtävät. Työskentely pääasiassa pääkirjastossa.

Taso 2: Kirjastovirkailija (lähikirjastot Luohua, Paavola ja Revonlahti)
Monipuoliset ja laaja-alaiset ammattitehtävät. Työskentely yksin sekä työskentely useassa toimipisteessä. Vastuu aineiston valinnasta lähikirjastoon. Yksintyöskentelyn henkinen kuormittavuus.

Taso 3: Kirjastovirkailija (Komppalinna)
Vaativat ja laajat ammattitehtävät. Työskentely yksin ja työskentely useassa toimipisteessä. Vastuu aineiston valinnasta lähikirjastoon. Komppalinnan näyttelytoiminnasta vastaaminen. Tehtävässä korostuu yhteistyö tilojen muiden käyttäjien kanssa.

Peruspalkka	Taso 1	Taso 2	Taso 3
2016,00	2086,65	2112,04	2137,43

02VAP020**Kulttuuri-, liikunta-, nuoriso- ja vapaa-aikapalvelujen johto- ja esimiestehtävät**

KVTES: Tehtävät edellyttävät soveltuvaa korkeakoulututkintoa tai vastaavaa aikaisempaa tutkintoa.

Kelpoisuusehdot: Ammattikorkeakoulututkinto tai aikaisempi opistoasteinen tutkinto sekä kokemusta liikuntatoimen ja nuorisotoimen järjestämiseen liittyvistä suunnittelu-, kehittämis- ja täytäntöönpanotehtävistä.

Perustaso: Hinnoittelutunnuksen mukainen perustaso.

Taso 1: Nuoriso- ja liikuntasihteeri
Nuoriso- ja liikuntatoimen johto- ja esimiestehtävät. Kesänuorten työllistämisestä sekä liikuntapaikoista vastaaminen. Liikuntatoimen asiantuntijatehtävät.

Peruspalkka	Taso 1
2216,00	2415,29

02VAP050**Kulttuuri-, liikunta-, nuoriso- ja vapaa-aikapalvelujen vaativat ammattitehtävät**

KVTES: Tehtävät edellyttävät soveltuvaa alempaa korkeakoulututkintoa, vastaavaa aikaisempaa opistoasteista tutkintoa tai ammatillista perustutkintoa.

Kelpoisuusehdot: Ammattikorkeakoulututkinto tai aikaisempi opistoasteinen tutkinto sekä kokemusta etsivä nuorisotyön järjestämiseen liittyvistä suunnittelu-, kehittämis- ja täytäntöönpanotehtävistä.

Perustaso: Hinnoittelutunnuksen mukainen perustaso.

Taso 1: Etsivä nuorisotyöntekijä
Erytisnuorisotyön kehittäminen, toiminnan suunnittelu ja ohjaus sekä asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi.

Peruspalkka	Taso 1
2116,00	2215,36

02VAP060**Kulttuuri-, liikunta-, nuoriso- ja vapaa-aikapalvelujen ammattitehtävät**

KVTES:

Tehtävät edellyttävät yleensä soveltuvaa alempaa korkeakoulututkintoa, vastaavaa aikaisempaa opistoasteista tutkintoa tai ammatillista perustutkintoa.

Kelpoisuusehdot:

Ammattikorkeakoulututkinto tai aikaisempi opistoasteinen tutkinto tai ammatillinen perustutkinto sekä kokemusta nuoriso- ja vapaa-aikatoimen järjestämiseen liittyvistä suunnittelu-, kehittämis- ja täytäntöönpanotehtävistä.

Perustaso: Hinnoittelutunnuksen mukainen perustaso.

Taso 1:

Nuoriso-ohjaaja

Tehtävänä on antaa ryhmä- ja yksilöohjausta sekä tehdä näihin liittyvää asiakastyötä.

Peruspalkka	Taso 1
2016,00	2096,96

02VAP070**Kulttuuri-, liikunta-, nuoriso- ja vapaa-aikapalvelujen peruspalvelutehtävät**

Perustaso: Hinnoittelutunnuksen mukainen perustaso.

Nuorisotilan apuohjaaja

Nuorisotoimen peruspalvelutehtävät.

Peruspalkka	Viikkotyöaika
1716,00	38,75

Hinn.ton**Palkkahinnoittelun ulkopuoliset**

Opistos sihteeri

Kelpoisuusehdot:

Korkeakoulututkinto tai aikaisempi opistotason tutkinto sekä kokemusta kansalaisopiston toimistotehtävistä ja kulttuuripalvelujen järjestämisestä.

Kansalaisopiston opistosihteerin tehtävät (50 %), viiteryhmänä toimialakohtaiset palvelusihteerit (01TOI060). Kulttuuritoimen tehtävät (50 %), viiteryhmänä liikunta- ja nuorisosihteeri (02VAP020).

Tehtäväkohtainen palkka	Viikkotyöaika
2383,44	38,75

04SOS04A Sosiaalityön asiantuntijatehtävät

KVTES: Viranhaltijalta/työntekijältä edellytetään ylempää korkeakoulututkintoa.

Kelpoisuusehdot: Sosiaalihuollon kelpoisuuslain mukainen kelpoisuus tai sosiaali- ja terveysalalle suuntautuva ammattikorkeakoulututkinto.

Perustaso: Hinnoittelutunnuksen mukainen perustaso.

Koulukuraattori

Viran päätehtävät muodostuvat itsenäisestä alan teoreettiseen hallintaa ja käytännön asiantuntemukseen perustuvasta kehittämis-, suunnittelu- ja asiakastyöstä.

Peruspalkka	Viikkotyöaika
2670,08	37,50

04SOS06A Sosiaalihuollon ammattitehtävät

KVTES: Tehtävät edellyttävät ammatillista perustutkintoa tai alan aikaisempaa kouluasteista ammatillista tutkintoa.

Perustaso: Hinnoittelutunnuksen mukainen perustaso.

Viriketyöntekijä (vanhuspalvelut)

Peruspalkka	Viikkotyöaika
1971,44	38,75

Hinn.ton Varhaiskasvatusjohtaja

Kelpoisuusehdot: Sosiaalihuollon kelpoisuuslain mukainen kelpoisuus sekä kokemusta varhaiskasvatuksen hallinnollisista johtamis- ja kehittämistehtävistä.

Varhaiskasvatuksen hallinnollisesta johdosta vastaava itsenäisessä asemassa oleva viranhaltija. Esimiesasema ja vaka-tiimin vetäjä. Vastuulla päiväkodit, ryhmäperhepäiväkoti ja omassa kodissa sekä perheessä työskentelevät perhepäivähoitajat. Päätökset hoitopaikkasijoituksista ja asiakasmaksuista. Lisäksi lastenhoidon tuki sekä palveluohjaus.

Tehtäväkohtainen palkka	Viikkotyöaika
3004,24	36,75

05PKO011 Pienten päiväkotien tai päivähoidon muun toimintayksikön tai osa-alueen vastaavat viranhaltijat/työntekijät

KVTES: Viranhaltijalta/työntekijältä edellytetään korkeakoulututkintoa tai aikaisempaa opistoasteista tutkintoa.

Kelpoisuusehdot: Päiväkodin johtaja: Sosiaalihuollon kelpoisuuslain mukainen kelpoisuus sekä kokemusta johtamis- ja kehittämistehtävistä.
Lastentarhaopettaja: Sosiaalihuollon kelpoisuuslain mukainen kelpoisuus

Perustaso: Hinnoittelutunnuksen mukainen perustaso.

Taso 1: Vastaava lastentarhaopettaja
Yksikön tiimin vetovastuu, johon kuuluu työnjako ja mm. lasten varhaiskasvatussuunnitelmat, LP (Lapset puheeksi – keskustelut), Viitta (viisivuotiaan lapsen kehityksen arviointi ja yhteistyömenetelmä) sekä Lene (leikki-ikäisen lapsen neurologisen kehityksen arviointi). Päävastuu työvuorolistoista. Vastuu yksikön kuntouttavassa työtoiminnassa olevista henkilöistä. Hankkii tilapäiset sijaiset. Varhaiskasvatustiimin tiimivastaavana tehtävään kuuluu kehittämistyö ja tiedottaminen.

Taso 2: Vastaava lastentarhaopettaja (erityishoitoisuus)
Yksikön tiimipalaverin vetovastuu. Päävastuu työvuorolistoista. Vastuu yksikön kuntouttavassa työtoiminnassa olevista henkilöistä. Hankkii tilapäiset sijaiset. Vastaa yksiköstä, jossa tukitoimia ja tehostettua/erityistä tukea tarvitsevia lapsia (kulttuurinen moninaisuus, sosiaaliset perusteet, muu tuki). Varhaiskasvatustiimin tiimivastaavana tehtävään kuuluu kehittämistyö ja tiedottaminen.

Taso 3: Päiväkodin johtaja (virka)
Tehtävänä vastata isosta yksiköstä ja vuororyhmästä. Varhaiskasvatusjohtajan varahenkilö. Varhaiskasvatustiimin tiimivastaavana tehtävään kuuluu kehittämistyö ja tiedottaminen.

Peruspalkka	Taso 1	Taso 2	Taso 3
2363,98	2417,26	2497,26	2545,62

05PKO02B Varhaiskasvatuksen opetus- ja kasvatustehtävät

KVTES: Tehtävät edellyttävät korkeakoulututkintoa tai aikaisempaa opistoasteista tutkintoa.

Kelpoisuusehdot: Sosiaalihuollon kelpoisuuslain mukainen kelpoisuus.

Perustaso: Hinnoittelutunnuksen mukainen perustaso.

Taso 1: Lastentarhaopettaja
Päätehtävät muodostuvat lasten opetuksen ja kasvatuksen tehtävistä. Tehtävään kuuluu ennaltaehkäisevä Viitta ja Lene –työskentely. Lapset puheeksi – työmenetelmän mukaiset keskustelut.

Taso 2: Lastentarhaopettaja (vuororyhmä)
Päätehtävät muodostuvat lasten opetuksen ja kasvatuksen tehtävistä. Tehtävään kuuluu ennaltaehkäisevä Viitta ja Lene –työskentely sekä Lapset puheeksi – keskustelut. Lisäksi tehtäviin kuuluu työskentely vuororyhmässä ja/tai varavastaavan tehtävät.

Taso 3: Varhaiskasvatuksen erityisopettaja (kiertävä)
Kiertävän varhaiserityisopettajan tehtävät. Laaja työalue ja asiakaspinta, työkenttänä koko varhaiskasvatus. Tehtäviin kuuluu henkilöstön ohjaus ja kouluttaminen.

Peruspalkka	Taso 1	Taso 2	Taso 3
2304,88	2349,97	2414,82	2479,66

05PKO030 Varhaiskasvatuksen hoito- ja huolenpitotehtävät (ammattitehtävät)

KVTES: Tehtävät edellyttävät ammatillista perustutkintoa tai alan aikaisempaa kouluasteista ammatillista tutkintoa.

Kelpoisuusehdot: Sosiaalihuollon kelpoisuuslain mukainen kelpoisuus.

Perustaso: Hinnoittelutunnuksen mukainen perustaso.

Taso 1: Lastenhoitaja
Päätehtävät muodostuvat lasten hoidon ja huolenpidon tehtävistä.
Varhaiskasvatussuunnitelmien valmistelu ja toteutus. Lapset puheeksi –keskustelut.

Taso 2: Lastenhoitaja
Päätehtävät muodostuvat lasten hoidon- ja huolenpidon tehtävistä. Vaativuutta lisää maahanmuuttajaperheet, sosiaaliset perusteet tai tuen tarpeet. Vaativuustekijänä on myös työskentely vuororyhmässä, jossa työvuorot säännöllisesti aamu- ja iltavuoroissa sekä tarvittaessa viikonloppuisin.

Taso 3: Lastenhoitaja
Edellisten lisäksi ryhmässä tehostettua/erityistä tukea tarvitsevat lapset. Fyysinen ja psyykinen kuormittavuus. Ryhmiksen vastaava (työvuorosuunnittelu, varhaiskasvatustiimin jäsen, ryhmiksen tiimin vetovastuu).

Peruspalkka	Taso 1	Taso 2	Taso 3
1971,44	2075,04	2115,04	2155,04

05PER010 Päivähoidon ja eräät koulun peruspalvelutehtävät

Kelpoisuusehdot: Perhepäivähoitaja: Sosiaalihuollon kelpoisuuslain mukainen kelpoisuus.

Perustaso: Päiväkotiapulainen
Päivähoidon perustehtävät, kodinhoidolliset tehtävät. Ei koulutusvaatimusta.

Taso 1: Ryhmäavustaja
Erityisavustaja
Ryhmäperhepäivähoitaja
Lasten kotona hoitava perhepäivähoitaja
Varhaiskasvatuksen hoito-, kasvatus- ja opetustehtävät. Sosiaalihuollon kelpoisuuslain mukainen kelpoisuus. Tehtävän vaativuutta lisäävät työskentely yksin tai lapsen kotona, perhepäivähoidossa on useamman perheen lapsia, vastuu yhteistyöstä ja suunnitelmista.

Taso 2: Ryhmäavustaja
Erityisavustaja
Ryhmäperhepäivähoitaja
Lasten kotona hoitava perhepäivähoitaja
Varhaiskasvatuksen hoito-, kasvatus- ja opetustehtävät. Sosiaalihuollon kelpoisuuslain mukainen kelpoisuus. Tehtävän vaativuutta lisäävät erityistukea tarvitsevat lapset, vaativat perheet (monikulttuurisuus, sosiaalihuollon asiakkuus), ryhmän hoitoisuus sekä vuorotyö.

Peruspalkka	Taso 1	Taso 2
1737,27	1866,86	1946,86

**KVTES, LIITE 12 Omassa kodissa työskentelevien perhepäivähoitajien
vaativuustekijät**

12PPH001 Perhepäivähoitaja

KVTES: Perhepäivähoitajalla on vähintään soveltuva ammatillinen tutkinto

Kelpoisuusehdot: Sosiaalihuollon kelpoisuuslain mukainen kelpoisuus.

Hoitopaikan hinta:

Hoitopaikka varattu keskimäärin yli 5 tunniksi päivässä	Hoitopaikka varattu keskimäärin enintään 5 tunniksi päivässä
404,67	202,35

12PPH002 Perhepäivähoitaja

KVTES: Perhepäivähoitajalla ei ole soveltuva ammatillista tutkintoa

Kelpoisuusehdot: Sosiaalihuollon kelpoisuuslain mukainen kelpoisuus.

Hoitopaikan hinta:

Hoitopaikka varattu keskimäärin yli 5 tunniksi päivässä	Hoitopaikka varattu keskimäärin enintään 5 tunniksi päivässä
385,83	192,92

Vaativuustekijöitä määriteltäessä otetaan huomioon kokonaistarkastelu ja hoitosopimusten mukaiset hoitoajat. Vaativuustekijät maksetaan suhteutettuna lapsen hoitoaikoihin.

Vaativuustekijät omassa kodissa työskenteleville perhepäivähoitajille:

Hoidossa alle 2-vuotias.

Lapsen vaikea ruokavalio tai ryhmässä on monille eri ruoka-aineille allergisia lapsia.

Lapsiryhmän hoitoisuus: lasten ikärakenteen vaihtelu tai erityiset hoitovaatimukset, ryhmän epäsäännöllisyys (hoitoajat, osa-aikaiset lapset).

Ryhmässä on erityistä tukea tarvitseva lapsi.

Hoitajalta vaaditaan erityisosaamista (esim. tukiviittomat, diabetes-/epilepsiaosaaminen).

Taso A: Tehtävässä toteutuu yksi yllä mainituista vaativuustekijöistä.

Taso B: Tehtävässä toteutuu kaksi edellä mainituista vaativuustekijöistä.

Taso C: Tehtävässä toteutuu vähintään kolme edellä mainituista vaativuustekijöistä.

Taso A	Taso B	Taso C
50,00	80,00	100,00

05KOU010

Koulun hoito-, ohjaus- ja kasvatustyön ammattitehtävät

KVTES: Ammatillinen perustutkinto tai alan aikaisempi kouluasteinen ammatillinen tutkinto taikka ammattitutkinto tai erikoisammattitutkinto.

Kelpoisuusehdot: Ammatillinen perustutkinto tai alan aikaisempi kouluasteinen ammatillinen tutkinto taikka ammattitutkinto tai erikoisammattitutkinto.

Perustaso: Koulunkäynninohjaaja
Perustehtävä. Koululaisten avustaminen heidän koulutyössään tai toimiminen koululaisryhmän ohjaajana.

Taso 1: Koulunkäynninohjaaja
Ammattitehtävät. Työskentely pienryhmässä. Pääasiallinen työskentely samojen oppilaiden kanssa heidän työpisteissään. Toimiminen pääasiassa tehostetun tuen oppilaiden luokka-avustajana.

Taso 2: Koulunkäynninohjaaja
Vaativat, laajat ja monipuoliset ammattitehtävät. Työskentely erityistä tukea vaativien oppilaiden kanssa joko pienryhmässä tai yleisopetuksen luokassa, maahanmuuttaja-oppilaat. Työ voi olla sekä fyysisesti että psyykkisesti kuormittavaa. Työpäivän aikana useita työpisteitä ja eri oppilaita. Aamu- ja iltapäivätoiminnasta vastaaminen.

Taso 3: Koulunkäynninohjaaja
Vaativat ja vastuulliset ammattitehtävät. Työskentely erityistä tukea tarvitsevien oppilaiden kanssa. Työ on kuormittavaa sekä fyysisesti että psyykkisesti (väkivallan uhka, fyysisesti rajoittuneet oppilaat, psyykkisesti oireilevat).

Peruspalkka	Taso 1	Taso 2	Taso 3
1871,67	2005,47	2060,84	2116,21

06RUO020 Yksikön tai vastualueen johto

KVTES: Korkeakoulututkinto.

Kelpoisuusehdot: Alan ammattitutkinto.

Perustaso: Keittiö/palveluvastaava
Gumeruksen koulun valmistuskeittiön ruokapalvelusta vastaaminen koulun työaikoina. Toimipisteen johto- ja esimiestehtävät.

Taso 1: Keittiöpäällikkö
Mäkelänrinteen valmistuskeittiön ruokapalvelusta vastaaminen. Ruokapalvelun johto- ja esimiestehtävät. Työvuorosuunnittelu.

Peruspalkka	Taso 1
1963,14	2110,75

06RUO05A Vaativat ammattitehtävät

KVTES: Catering-alan perustutkinto tai vastaava aikaisempi tutkinto.

Kelpoisuusehdot: Alan ammattitutkinto.

Perustaso: Keittäjä
Ruokapalvelun ammattitason erityisosaamista vaativa perustyö, joka edellyttää itsenäistä vastuuta ruoan valmistuksesta. Tehtävät Gumeruksen koulun valmistuskeittiössä.

Taso 1: Suurtaloukokki
Ruokapalvelun ammattitason erityisosaamista vaativa perustyö, joka edellyttää itsenäistä vastuuta ruoan valmistuksesta. Tehtävät Mäkelänrinteen keittiöllä. Lounasmäärät suuremmat kuin kouluilla. Ruoan jakelu eri kohteisiin. Kiertävä keittovuoro.

Taso 2: Suurtaloukokki
Ruokapalvelun ammattitason erityisosaamista vaativa perustyö, joka edellyttää itsenäistä vastuuta ruoan valmistuksesta. Tehtävät Mäkelänrinteen keittiöllä. Lounasmäärät suuremmat kuin kouluilla. Ruoan jakelu eri kohteisiin. Kiertävä keittovuoro. Lisävastuuna keittiöpäällikön sijaistaminen.

Peruspalkka	Taso 1	Taso 2
1820,75	1898,83	1909,35

06RU005B**Ammattitehtävät**

KVTES: Tehtävässä edellytetään yleensä catering-alan perustutkintoa.

Kelpoisuusehdot: Alan ammattitutkinto.

Perustaso: Ruokapalvelun ammattitason perustyö ja kuumennuskeittiön sekä jakelukeittiön toiminnasta ja taloudesta vastaaminen annettujen ohjeiden mukaan.
Hinnittelutunnuksen mukainen perustaso.

Taso 1: Keittäjä
Alakoulun jakelukeittiöstä vastaaminen.

Taso 2: Vastaava ruoanjakaja
Palvelukeittiöstä vastaaminen. Osa ruoasta valmistetaan tai lämmitetään itse.
Tehtävänä on tilata tavarat itsenäisesti toimittajilta.

Peruspalkka	Taso 1	Taso 2
1767,52	1793,07	1814,12

Hinn.ton**Hinnittelun ulkopuoliset ammatti- ja perustehtävät**

Vastaava ruoanjakaja/siivooja (laitoshuoltaja)
Yhdistelmätyöntekijä ruokapalvelussa ja siivouksessa. Viiteryhmänä voidaan käyttää sekä ruokapalvelun että siivousalan tehtäviä. Tehtävässä vaaditaan monipuolista osaamista. Voi olla yksintyöskentelyä.

Tehtäväkohtainen palkka
1863,88

06RU0060**Peruspalvelutehtävät**

Perustaso: Ruokapalvelutyöntekijä
Tehtävät ruokapalvelun peruspalvelutehtäviä, kuten ateriatuotantoon osallistuminen ja astiahuolto. Ei vaadita alan koulutusta.

Peruspalkka
1714,54

08SII070 Siivousalan tehtävät

Kelpoisuusehdot: Laitoshuoltajan ammattitutkinto

Perustaso: Laitoshuoltaja
Hinnittelutunnuksen mukainen perustaso.

Taso 1: Laitoshuoltaja
Tehtävänä erilaiset siivous- ja laitoshuollon tehtävät. Ei vaadittua ammattitutkintoa.

Taso 2: Laitoshuoltaja
Tehtävänä siivous- ja laitoshuollon tehtävät eri toimipisteissä.
Oppisopimuskoulutuksessa. Puuttuvan ammattitutkinnon vähennys 5 %.

Taso 3: Laitoshuoltaja
Tehtävänä erilaiset siivous- ja laitoshuollon tehtävät. Ammattitutkinto suoritettu.
Yleensä parityöskentelyä, tilat mitoitettuja.

Peruspalkka	Taso 1	Taso 2	Taso 3
1766,00	1811,74	1832,79	1853,35

Hinn.ton Hinnoittelun ulkopuoliset ammatti- ja perustehtävät

Siivooja (laitoshuoltaja)/vastaava ruoanjakaja
Yhdistelmätyöntekijä ruokapalvelussa ja siivouksessa. Viiteryhmänä voidaan käyttää sekä ruokapalvelun että siivousalan tehtäviä. Tehtävässä vaaditaan monipuolista osaamista. Voi olla yksityöskentelyä.

Tehtäväkohtainen palkka
1863,88

08PER070 Muiden alojen peruspalvelutehtävät

Peruspalvelutehtävät, joita ei ole muissa kohdissa mainittu.

Perustaso: Hinnittelutunnuksen mukainen perustaso.

Peruspalkka
1696,00

Muut KVTES:n alaiset hinnoittelemattomat vaativimmat ja vastuullisimmat tehtävät

1. Työn edellyttämä osaaminen (tiedot, taidot ja harkinta)

Kelpoisuusehdoissa vaadittu koulutus. Tehtävä edellyttää ammatillista lisäkoulutusta. Tehtävä edellyttää useiden eri tehtäväalueiden yhtäaikaista hallintaa sekä toisistaan poikkeavien tietojen ja taitojen hallintaa. Tehtävä vaatii syvällistä ja monipuolista osaamista. Valmiita toimintatapoja tai ohjeita ei ole käytettävissä. Ratkaisut vaativat analysointia sekä selvitystyötä ja uuden tiedon soveltamista. Tehtävä voi sisältää kriisitilanneosaamista.

2. Työn vaikutukset ja vastuu

Laaja ja itsenäinen vastuu. Itsenäisten ratkaisujen tekemisellä on vaikutusta koko kunnan tasolla (esimerkiksi tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen). Ratkaisujen vaikutukset ovat pääosin pitkäkestoisia ja vaikeasti muutettavia tai pysyviä.

3. Yhteistyötaidot (vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot)

Työssä korostuvat erinomaiset vuorovaikutustaidot sekä oma-aloitteinen viestintä. Tehtävässä vaaditaan jatkuvasti taitoa asettua toisen ihmisen asemaan.

4. Työolosuhteet (fyysiset tai psyykkiset olosuhteet, joita ei voida työsuojelutoimenpiteillä poistaa)

Työssä on jatkuvaa fyysistä tai psyykkistä kuormitusta. Työssä olevia fyysisiä tekijöitä, kuten terveys- tai tapaturmariskiä, ei voida kokonaan poistaa suojaimilla ja huomioimalla ergonomia. Työssä on jatkuvaa henkistä kuormitusta, esimerkiksi määräaikoja, joihin ei voi itse vaikuttaa tai poikkeuksellisen suurta sidonnaisuutta työhön.

Hinn.ton**Kunnanjohtaja**

Kelpoisuusehdot: Ylempi korkeakoulututkinto ja kokemusta hallinnollisista ja kehittämistehtävistä. Johtava viranhaltija.

Kokonaispalkka	Viikkotyöaika
6629,67	36,75

Hinn.ton**Hallinto- ja talouspäällikkö**

Kelpoisuusehdot: Ylempi korkeakoulututkinto sekä kokemusta kunnallis- ja henkilöstöhallinnon tehtävistä ja taloushallinnon johto- ja suunnittelutehtävistä. Johtava viranhaltija.

Tehtäväkohtainen palkka	Viikkotyöaika
4689,41	36,75

Hinn.ton**Sivistystoimenjohtaja**

Kelpoisuusehdot: Opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksissa annetun asetuksen mukainen kelpoisuus sekä kokemusta sivistystoimen johtamis- ja hallintotehtävistä. Kansalaisopiston rehtorin tehtävät sisältyvät virkaan. Johtava viranhaltija.

Tehtäväkohtainen palkka	Viikkotyöaika
4491,74	36,75

Hinn.ton**Kehityspäällikkö**

Kelpoisuusehdot: Soveltuva korkeakoulu- tai opistotasoinen tutkinto ja monipuolista yrityselämän tuntemusta ja kokemusta, markkinoinnillista suuntautumista sekä näyttöä vastaavanlaisten tehtävien tuloksellisesta hoitamisesta.

Tehtäväkohtainen palkka	Viikkotyöaika
3837,95	36,75

Hinn.ton**Siivous- ja ruokapalvelupäällikkö**

Kelpoisuusehdot: Korkeakoulututkinto tai aikaisempi opistotasoinen tutkinto sekä riittävä kokemus johtamis-, hallinto- ja kehittämistehtävistä. Itsenäisessä asemassa oleva viranhaltija.

Tehtäväkohtainen palkka	Viikkotyöaika
3236,32	36,75

Korvaus lisävastuusta/lisävaativuudesta

Muiden mahdollisten lisä-/erillistehtävien vaikutus tehtäväkohtaiseen palkkaan, **joita ei ole otettu huomioon tasomäärittelyssä**. Korvaus voi olla voimassa toistaiseksi tai määräaikainen. Korvaus voi olla myös kertakorvaus. Mikäli lisävastuu samasta tehtävästä on useammalla henkilöllä, jaetaan tasokorvaus ko. henkilöiden kesken työmäärän suhteessa.

Korvaus voidaan maksaa tehtäväkohtaisen palkan sijaan myös erillispalkkiona. Mikäli lisävastuu tai lisävaativuus liittyy henkilön työtehtäviin, otetaan korvaus huomioon tehtäväkohtaisen palkan määrässä. Jos lisävastuu aiheutuu erillisestä tehtävästä, joka ei ole sidoksissa henkilön varsinaisiin työtehtäviin, maksetaan korvaus erillispalkkiona.

Esimerkiksi:

Opiskelijoiden ohjaaminen ja näyttöjen vastaanottaminen (päiväkodit).

Työskenteleminen yksin, eri toimipisteissä (kiertävät laitoshuoltajat).

Toimiminen vaativan, säännöllisen lääkehoidon vastuuhenkilönä.

Työsuojelupäällikön tehtävät.

Taso A	Taso B	Taso C	Taso D
50,00	80,00	100,00	200,00

- Taso A: Työskenteleminen yksin eri toimipisteissä (esim. kiertävät laitoshuoltaja).
Toimiminen vaativan, säännöllisen lääkehoidon vastuuhenkilönä peruskouluilla (esim. diabetesosaaminen).
Aamu- ja iltapäivätoiminnasta vastaaminen Ruukin koululla.
- Taso B: Toimiminen vaativan, säännöllisen lääkehoidon vastuuhenkilönä
varhaiskasvatuksessa (esim. diabetesosaaminen).
- Taso C: Tietosuojavastaavan tehtävät.
Toimiminen sihteerinä lautakunnassa/toimikunnassa, kun tehtävä ei sisälly varsinaiseen tehtäväkuvaan.
- Taso D: Työsuojelupäällikön tehtävät.