

Heidi Karvonen

Kannustavan palkkausjärjestelmän kehittäminen

Case: PTYTES Seinäjoen koulutuskuntayhtymässä

Opinnäytetyö

Syksy 2013

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma (YAMK)

Tekijä: Heidi Karvonen

Työn nimi: Kannustavan palkkausjärjestelmän kehittäminen – PTYTES Seinäjoen koulutuskuntayhtymässä

Ohjaaja: Anne-Maria Aho

Vuosi: 2014

Sivumäärä: 80

Liitteiden lukumäärä: 5

Tässä opinnäytetyössä tarkastelun kohteena on Seinäjoen koulutuskuntayhtymässä käytössä oleva palkkausjärjestelmä ja sen kehittäminen. Seinäjoen ammattikorkeakoulun yhtiöittäminen ja organisaatiomuutokset aiheuttavat muutoksia käytävissä olevaan työehtosopimukseen ja palkkauksen rakenteeseen. Se osaltaan mahdollistaa joustavamman palkkausjärjestelmän. Opinnäytetyössä tutkittiin, mitkä ovat käytössä olevan työehtosopimuksen ja uuden käyttöön otettavan työehtosopimuksen keskeisimmät erot palkkauksen osalta: millaisia elementtejä palkkauksen rakenne sisältää, millainen palkkaus on kannustavaa ja henkilöstöä motivoivaa, ja miten kannustavaa palkkausta ja palkitsemista tulisi soveltaa käytännössä.

Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa käsitellään palkkauksen rakennetta ja palkitsemista. Opinnäytetyön kvalitatiivinen tutkimusosuus suoritettiin puolistrukturoiduin haastatteluin, ja niillä kartoitettiin julkisen organisaation ja amk-organisaation näkökulmia ja kokemuksia kannustavan palkkauksen ja palkitsemisen osalta. Sen lisäksi kuntayhtymän sisäinen näkökulma toi perspektiiviä siihen, millaisia toimenpiteitä kannustavan palkkausjärjestelmän luominen edellyttää.

Työn lopputuloksena on kattava kokonaiskuva siitä, millaisia kannustimia ja palkitsemiskeinoja julkisessa organisaatiossa voi olla käytössä, ja miten niitä voitaisiin kuntayhtymässä soveltaa. Näiden ajatusten pohjalta luotiin malli, jonka mukaisesti kuntayhtymä voisi toteuttaa kannustavaa palkkausta ja ottaa palkitsemisen osaksi toimivaa palkkausjärjestelmää. Aihetta tutkittaessa voitiin todeta, että julkisissa organisaatioissa, ja varsinkaan amk-organisaatioissa ei ole varsinaisia palkitusjärjestelmiä käytössä. Kannustava palkkaus ja palkitseminen ovat kuitenkin tärkeä osa toimivaa palkkausjärjestelmää, ja sen kehittämiseen tulisikin kiinnittää huomiota yhä enenevässä määrin.

Avainsanat: palkkaus, palkkajärjestelmät, palkitseminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Master of business administration

Degree Program of Entrepreneurship and Business Expertise

Author/s: Heidi Karvonen

Title of thesis: Developing the supportive payroll system in the Seinäjoki Joint Municipal Authority for Education

Supervisor(s): Anne-Maria Aho

Year: 2014

Number of pages: 80

Number of appendices: 5

In this thesis, the aim was to consider the payroll system of the Seinäjoki Joint Municipal Authority for Education and its development. The incorporation and organizational changes at Seinäjoki University of Applied Sciences alter the collective agreement being used and the structure of the payroll. That, for its part, will allow a flexible payroll system. This thesis examines the differences between the present and the future collective agreements as far as the salaries are concerned; what kinds of elements are included in the structure of the payroll, what a rewarding and motivating payroll system is, and how supportive salaries and rewarding should be used.

The theoretical part of the thesis covers the structure of the payroll and the reward aspect of it. The qualitative research part of the thesis was done by using semi-structured interviews which helped to map the views about a supportive payroll system and rewarding at a public organization and in the organization of a University of Applied Sciences. In addition to that, the in-house point of view of the municipal organization brought some perspective as to what kinds of actions the creation of a supportive payroll system would require.

The end result of this work is a comprehensive picture of the kind of incentives and rewards which could be used at a public organization and of the ways to use them at a municipal organization. Based on these, a model was created to show how a municipal organization could carry out a supportive salary system and include rewarding in a well-functioning payroll system. During this study, it was noted that specific reward systems are not in use at public organizations and, especially, at these kinds of university organizations. However, supportive salaries and rewarding are part of a well-functioning payroll system, and organizations should increasingly pay attention to its development.

.

Keywords: salary, payroll system, rewarding

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Käytetyt termit ja lyhenteet	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Opinnäytetyön tausta	7
1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma	8
1.3 Opinnäytetyön rakenne.....	9
2 PALKKAUS JA PALKITSEMINEN.....	10
2.1 Palkkaus	11
2.1.1 Tehtäväkohtainen palkanosa	12
2.1.2 Henkilökohtainen palkanosa	13
2.1.3 Pätevyyden ja työsuorituksen arviointi (TSA).....	14
2.1.4 Tulospalkkaus	17
2.2 Palkitseminen.....	19
2.2.1 Palkitseminen johtamisen välineenä	20
2.2.2 Kannustamisen vaikutus motivaatioon	21
2.2.3 Palkitsemisen tavoitteet.....	22
2.2.4 Palkitsemistavat	24
2.2.5 Palkitsemisessä onnistuminen	25
2.3 Palkitsemisjärjestelmät ja niiden arviointi.....	27
3 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSKOHDE JA -MENETELMÄT.....	32
3.1 Opinnäytetyön tutkimuskohteen esittely.....	32
3.1.1 Seinäjoen koulutuskuntayhtymä.....	32
3.1.2 Koulutuskuntayhtymän henkilöstöhallinto	35
3.1.3 Palkkausjärjestelmät ja ohjelmistoresurssit	37
3.2 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät.....	39
3.2.1 Tutkimusmenetelmien valinta.....	40
3.2.2 Opinnäytetyön prosessin kuvaus ja suoritettavat haastattelut	42
3.2.3 Bechmarking-prosessi ja kohteiden esittely	43

4 PALKKAUKSEN JA PALKKARAKENTTEEN KANNUSTAVUUS	45
4.1 KVTES - palkkarakenne.....	45
4.1.1 Palkanmaksuprosessi	48
4.1.2 KVTES – palkan kannustavuus.....	50
4.1.3 Henkilöstön huomioiminen kuntayhtymässä	51
4.2 PTYTES – palkkarakenne.....	52
4.2.1 Työn suorittamisen arviointi osana palkkausta.....	53
4.2.2 PTYTES – palkan kannustavuus.....	55
4.3 Työehtosopimusten keskeiset eroavaisuudet	56
4.4 Liikkeenluovutus ja uuteen työehtosopimukseen siirtyminen.....	58
5 PTYTES – KANNUSTAVAN PALKKAUSJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN	61
5.1 Taustatietoa kannustavan palkkausjärjestelmän kehittämisestä.....	61
5.1.1 Julkisen organisaation näkökulma	62
5.1.2 AMK- organisaation näkökulma	64
5.1.3 Sisäinen näkökulma	66
5.2 Palkkausjärjestelmän kehittäminen.....	68
5.2.1 Kehittämissuunnitelman sisältö	69
5.2.2 Kehittämissuunnitelman toteutus	72
5.3 Käyttöönottosuunnitelman arviointi	75
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	76
LÄHTEET	77
LIITTEET	80

Käytetyt termit ja lyhenteet

KVTES	Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. Se on suurin kunnallinen sopimusala ja sen piirissä työskentelee 314000 palkansaajaa.
OVTES	Kunnallinen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimus.
PTY	Palvelulaitosten työnantajayhdistys. PTY on työnantaja-puolen neuvotteleva osapuoli. Muita neuvottelevia osapuolia työntekijäpuolella ovat JHL:n lisäksi mm. julkisalan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO ry., julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto JYTY ry. sekä opetusalan ammattijärjestö OAJ ry.
PTYTES	Palvelulaitosten työnantajayhdistysten työehtosopimus. Sitä sovelletaan PTY:n jäsenyhdistysten alaisiin työntekijöihin. Sopimusta noudatetaan kuntien tai kuntayhtymien määräysvallassa olevissa osakeyhtiöissä tai säätiöissä sekä mm. muissa kuntien tai kuntayhtymien yhteisöissä.
PTYOTES	Palvelulaitosten työnantajayhdistyksen opetusalan työehtosopimus.
TES	Työehtosopimus
TSA	Työn suorittamisen arviointi
TYHY	Työhyvinvointia tukeva toiminta

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Tämän työn toimeksiantajana on Seinäjoen koulutuskuntayhtymän henkilöstöpalvelut. Koulutuskuntayhtymä ylläpitää Koulutuskeskus Sedua, Seinäjoen ammattikorkeakoulua sekä Sedu Aikuiskoulutus liikelaitosta (Ylläpitäjä Seinäjoen koulutuskuntayhtymä [Viitattu 4.6.2013]). Näitä tulosalueita palvelevat kuntayhtymän yhteiset palvelut, johon kuuluvat mm. henkilöstö-, talous- ja tietohallintopalvelut. Tässä opinnäytetyössä tarkastelun kohteena on lähinnä niiden henkilöiden palkkaus ja palkkarakenne, jotka työskentelevät tällä hetkellä kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen alaisuudessa.

Seinäjoen ammattikorkeakoulun yhtiöittämisen ja kuntayhtymässä tapahtuvien organisaatiomuutosten seurauksena myös käytössä oleva työehtosopimus muuttuu. Henkilöstö siirtyy uusien työehtosopimusten alaisuuteen 1.1.2014 alkaen. Kuntayhtymässä noudatetaan tällä hetkellä kunnallista yleistä virka- ja työehtosopimusta, eli KVTES:iä, ja uusi käyttöönotettava työehtosopimus on palvelulaitosten työnantajayhdistyksen eli PTY:n TES. Palvelulaitosten työnantajayhdistys ry (PTY) on kuntien ja kuntayhtymien määräämisvallassa olevien osakeyhtiöiden tai säätiöiden, muiden yhteisöjen tai säätiöiden sekä yksityisten palveluntuottajien työnantajaedunvalvoja [Palvelulaitosten työnantajayhdistys ry.] [Viitattu 23.4.2013]. Moni osakeyhtiömuotoinen ammattikorkeakoulu toimii PTY:n alaisuudessa. PTY-TES:n käyttöönotto tuo tullessaan myös palkkaukseen liittyviä muutoksia.

Työehtosopimuksen muutoksesta johtuen palkansaajan palkan rakenne muuttuu: palkka koostuu jatkossa tehtäväkohtaisesta palkasta, joka sisältää mm. työkokemuksellisen ja henkilökohtaisen lisän. Palkkaukseen kuuluu omana elementtinään myös palkitseminen eli tulospalkkaus. Jatkossa tulee siis ratkaistavaksi, miten kannustuspalkkioita ja palkitsemista voitaisiin kuntayhtymässä käyttää niin, että käytettävät elementit olisivat tasapuoliset henkilöstön kesken ja miten tällainen uusi palkkausmalli tulisi ottaa käyttöön.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitkä ovat ne olennaiset erot, jotka uusi työehtosopimus tuo tullessaan ja millaisia kannustamiseen ja palkitsemiseen liittyviä elementtejä se tarjoaa. Tutkitaan myös, miten nämä uudet elementit tulee huomioida käytännössä niin, että palkkaus ja palkitseminen olisivat henkilöstölle tasapuolista ja motivoivaa ja ohjelmistojen / järjestelmien puitteissa mahdollista. Lisäksi selvitetään, miten tämä uusi palkkausjärjestelmä tulisi ottaa käyttöön. Näiden tietojen pohjalta tehdään käyttöönottosuunnitelma.

TSA- palkkaus liittyy työn suorittamisen arviointiin, eli kyse on kannustuspalkasta ja palkkioiden maksamista suhteessa työn suoritustasoon. Tutkimustyössä painopiste on ko. palkkaukseen liittyvissä mahdollisuuksissa, ottaen huomioon palkkausjärjestelmän suomat edellytykset ja puitteet.

Opinnäytetyön lopputuloksena on kattava kokonaiskäsitys palkkarakenteen tulevista muutoksista ja siitä miten kuntayhtymä voisi hyödyntää TSA- palkkausta parhaalla mahdollisella tavalla: mitkä ovat käytössä olevat palkkauselementit ja miten niitä pystyttäisiin käyttämään niin, että se tarjoaisi kuntayhtymälle parhaan mahdollisen hyödyn ja että järjestelmästä tulisi toimiva.

Työ rajataan koskemaan nykyisen KVTES:n, eli tulevan PTYTES:n alaista palkkausta. Tämän palkkauksen rakenteeseen tulevia muutoksia on selkeintä käsitellä ja vertailla sen kautta. Myös havainnollistettavuus on tämän kautta johdonmukaista. Nykyisen OVTES:n eli tulevan PTYOTES:n kautta muutosten tarkastelu ei olisi yhtä selkeästi todennettavissa.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö alkaa johdannolla ja keskeisten opinnäytetyön aihealuetta koskevien termien ja lyhenteiden esittelyllä.

Opinnäytetyön toisessa luvussa on teoriaosuus, joka pohjautuu vahvasti tutkimusongelman taustoihin ja perusteisiin. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään palkkausta ja sen rakennetta. Lisäksi tarkastellaan palkitsemista ja sen eri elementtejä ja mm. palkitsemisen käyttämistä yhtenä johtamisen välineistä. Tämä viitekehys tarjoaa vahvan taustan tarkastelun alla olevalle tutkimuskohteelle, sillä uuden työehtosopimuksen mahdollistamana tulospalkkaus ja kannustava palkkausjärjestelmä tulevat osaksi palkanmaksuprosesseja. Palkan maksaminen on työnantajalle tekninen ja toiminnallinen prosessi, mutta palkansaajalle palkan saaminen ja sen sisältö on aina henkilökohtaista. On siis oleellista, että teoriaosuudessa käsitellään nämä erilaiseen palkkaukseen sisältyvät ominaisuudet. Se tarjoaa uuden käyttöönotettavan palkkausjärjestelmän tarkastelulle varman katsontakannan ja mahdollistaa käyttöönottosuunnitelman rakentamiselle parhaan mahdollisen pohjan.

Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen kohde ja siihen sisältyvät prosessit ja tässä opinnäytetyössä käytetyt tutkimuksen toteuttamismenetelmät. Neljännessä luvussa tarkastellaan nykyisen käytössä olevan työehtosopimuksen KVTES:n ja tulevan uuden työehtosopimuksen PTYTES:n elementtejä ja piirteitä sekä näiden välisiä eroavaisuuksia. Siinä pyritään selventämään, mikä käytännössä muuttuu kun työehtosopimus muuttuu. Viides luku pitää sisällään uuden palkkausjärjestelmän käyttöönottosuunnitelman sekä sitä koskevat arvioinnit. Kuudes luku käsittää tutkimuksen yhteenvedon, johtopäätökset ja pohdintaa. Opinnäytetyön lopussa on työhön käytetyn aineiston lähdeluettelo ja liitteet.

2 PALKKAUS JA PALKITSEMINEN

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus on rakennettu niin, että se käsittelee ensin palkkauksen rakennetta ja sen jälkeen palkitsemista ja siihen liittyviä osa-alueita. Palkkauksen osa-alueen käsittely pohjautuu sille tosiasialle, että varsinainen palkka sekä KVTES:ssä että PTYTES:ssä sisältää tehtäväkohtaisen että henkilökohtaisen palkanosan. Mahdollisesti maksettava tulospalkkio on kummassakin työehtosopimuksessa varsinaiseen palkkaan kuulumatonta osaa. KVTES käsittää tulospalkkauksen maksamisen osana henkilökohtaista lisää, joka määritellään mm. työn suorittamisen arvioinnin kautta. Vastaavasti PTY määrittää, että tulospalkkio ei ole varsinaista palkkaa, vaan se maksetaan erillään varsinaisesta kuukausipalkasta. Näistä johtuen teoriaosuuden palkkaus-osiossa käsitellään tehtäväkohtaista ja henkilökohtaista palkanosaa, pätevyyden ja työn suorittamisen arviointia sekä tulospalkkausta.

Palkitseminen on olennainen osa organisaation johtamisjärjestelmää ja kannustavaa palkkausta. Teoriaosuuden toinen osa kattaa mm. palkitsemisjärjestelmien, palkitsemisen ja siinä onnistumisen osa-alueita, sillä jos organisaatiossa osataan johtaa oikein kannustamista ja palkitsemista sekä rakentaa toimiva palkitsemisjärjestelmä, on tällä monia positiivisia vaikutuksia palkkaukseen ja siihen miten tyytyväisiä työntekijät kokevat olevansa. Tämän teoriaosuuden kautta voidaan kattavasti ja avoimesti lähteä tarkastelemaan sitä, millainen palkitsemisjärjestelmä Seinäjoen koulutuskuntayhtymään tulisi onnistuneesti luoda ja mitkä ovat ne elementit, joita täytyy ottaa huomioon.

Palkka on korvaus tehdystä työstä. Kannustava ja oikeudenmukainen palkka muodostuu työn vaativuuden lisäksi pätevyydestä ja työn tuloksista (Hakonen ym. 2005, 69, 75). Palkkausjärjestelmät onkin rakennettu tämän ajatuksen pohjalta. Ne voivat olla yrityksen itsensä määrittelemiä, mutta Suomessa yleisempää on käyttää erilaisia työ- ja virkaehtosopimuksien määrittelemiä järjestelmiä.

Hokkanen & Strömberg (2003, 182–183) toteavat, että palkkaukseen liittyvien seikkojen tulisi olla koko henkilöstön tiedossa. Organisaation yleinen palkkapolitiikka kertookin paljon siitä, miten sen palkka-asiat hoidetaan ja mitkä ovat oikeu-

denmukaiseen ja tuottavuutta edistävään palkkaukseen liittyvät perusteet. Kun palkkapolitiikkaa lähdetään määrittelemään, paneudutaan seuraaviin seikkoihin:

- Palkkatasojen määrittely sekä erilaiset ansiotasovertailut
- Palkkarakenne ja käytettävissä olevat palkkaustavat
- Palkan muodostuminen
- Palkkahallinnon organisointi ja valvonta
- Erilaisten operatiivisten asioiden hoito

Lisäksi samanpalkkaisuusperiaate, työehtosopimukset ja työlainsäädäntö vaikuttavat siihen, millainen palkkapolitiikka organisaatioille rakentuu.

Julkisella sektorilla palkkajärjestelmä johdetaan strategiasta, ja sen tarkoitus on taata kuntien ja kuntayhtymien toiminnan tuloksellisuus sekä mm. varmistaa kunta-alan palkkojen kilpailukykyisyys (Kunnallinen virka- ja työehtosopimus KVTES 2012–2013, 25). Oikeudenmukainen palkkajärjestelmä onkin olennainen osa johtamista.

Toimivan palkkajärjestelmän on tarkoitus synnyttää työmotivaatiota ja tyytyväisyyttä sekä tukea asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Oikein rakennetun palkkajärjestelmän taustalla on aina hyvin määritelty työn vaativuus (Työn vaativuuden arvioinnin kehittäminen 1994, 80). Pätevyydestä, vaativammasta työstä ja laadullisesti paremmasta työsuorituksesta tulee työntekijälle maksaa enemmän.

2.1 Palkkaus

Palkanmaksu on merkki työsuhteesta ja suoritetusta työstä (Lahti ym. 2004, 18). Palkka voi perustua joko työntekijän työhön antamiinsa panoksiin, työntekijän aikaansaannoksiin tai tapaan jolla tämä töitä tekee. Palkka motivoi työhön, mikäli työntekijä ymmärtää palkan perusteet ja sen sisällön muodostumisen.

Kuntasektorilla palkan perusteen muodostaa peruspalkka, jolla tarkoitetaan tehtäväkohtaista palkkaa, joka ei sisällä mitään lisiä (120–121). Tehtäväkohtaisen palkan suuruus muodostuu sopimusaloittain, kuitenkin yleisimmin KVTES:n palkkahinnoittelun mukaisesti. Palkkahinnoittelu puolestaan perustuu tehtävän vaativuuteen, koulutukseen ja pätevyyteen.

2.1.1 Tehtäväkohtainen palkanosa

Tehtäväkohtainen palkanosa perustuu aina työn vaativuuteen. Työn vaativuuden arviointi edellyttää työtehtävien kuvauksia tai arvioitavien (Hakonen ym. 2005, 77) työtehtävien hyvää tuntemusta. Työn vaativuutta tarkastellaan sellaisenaan huolimatta siitä kuka työt varsinaisesti tekee. Työtehtävän vaatimustaso tulee määrittää uudelleen, jos työtehtävät olennaisesti muuttuvat. Tehtäväkohtaisen palkanosa voidaan toteuttaa monin tavoin, mutta käytetyimpiä ovat taulukkopalkat ja töiden ryhmittely palkkaluokkiin.

Työn vaativuustaso muodostuu työhön sisältyvien vaativuustekijöiden mukaan, joita ovat osaaminen, työn vaikutukset ja vastuu, työn edellyttämät yhteistyötaidot sekä työolosuhteet (KVTES, 2012 – 2013, 29,32–33). Näiden pohjalta tehdään kokonaisarviointi, johon sisältyvät tehtäväkuvaus, vaativuustekijöiden määrittely, tehtävän vaativuuden arviointiin vaikuttavat seikat sekä arviointijärjestelmä. Kun vaatimustasoa lähdetään määrittelemään, vertaillaan samankaltaisia tehtäviä keskenään. Toisaalta taas esimerkiksi esimiehen ja alaisen palkkaa tulee voida verrata keskenään, jotta nähdään ovatko ne samassa suhteessa: esimiesasemassa olevan palkan tuleekin olla korkeampi kuin alaisella, johtuen vaatimustasosta ja tehtävien vastuullisuudesta. Tehtäväkohtainen palkka muodostuu kokonaisarvioinnin perusteella.

Moniin työehtosopimuksiin on sisällytetty eri tehtäväkohtainen minimipalkka, joka tehdystä työstä tulee maksaa (Lahti ym. 2004, 21). Sen lisäksi palkan määrittämi-

seen vaikuttavat useat organisaation sekä sisäiset että ulkoiset tekijät, kuten esim. alan yleinen palkkataso, työvoiman saatavuus, organisaation palkkapolitiikka, toimintatavat ja kannattavuus sekä työvoiman saatavuus.

2.1.2 Henkilökohtainen palkanosa

Henkilökohtainen palkanosa muodostuu pätevyydestä ja työsuorituksesta (Hakonen ym. 2005, 92). Sen maksaminen voidaan toteuttaa usealla eri tavalla, mutta yleisimmät niistä ovat harkinnanvaraiset henkilökohtaiset lisät ja ns. pätevyylisät. Henkilökohtaista lisää tulisi maksaa niin, että se pohjautuu yrityksen palkkapolitiikkaan ja – järjestelmään.

Henkilökohtaista palkanosaa voidaan työntekijälle maksaa osana varsinaista palkkaa (KVTES 2012–2013, 35–37). Yleensä sitä maksetaan toistaiseksi, mutta myös määräaikainen henkilökohtaisen lisän maksaminen voi olla perusteltua. Henkilökohtaisen lisän maksaminen perustuu työsuoritusten arviointiin, mutta myös oma-aloitteisuuteen, kehityshalukkuuteen, yhteistyökykyyn, monitaitoisuuteen tai tuloksellisuuteen. Työntekijän tulee aina tietää perustelut hänelle maksettavasta henkilökohtaisesta lisästä, sillä se on osa kannustavaa palkkausta ja motivaatioon ratkaisevasti vaikuttava tekijä. Tarkoitus on, että kukin voisi itse omalla toiminnallaan vaikuttaa palkkukseensa. Siten työssä suoriutumisen arviointi tulisi suorittaa säännöllisesti, jotta voitaisiin tarkastella henkilökohtaisen lisän maksamiseen liittyviä perusteita.

Henkilökohtaisen lisän merkitys ja maksettavan lisän suuruus voi vaihdella työntekijän ammatin, työtehtävän tai sovellettavan työehtosopimuksen mukaisesti. Sitä ei myöskään ole pakko maksaa, vaan työntekijän palkka voi muodostua kokonaan vain tehtäväkohtaisesta palkasta (Lahti ym. 2004, 21–22, 49). On kuitenkin syytä huomioida, että henkilökohtaisen lisän merkitys työtulokseen ja tuloksellisuuteen on suuri. Henkilökohtaisen palkanosan tarkoitus on kannustaa työntekijöitä mää-

rällisesti ja laadullisesti parempiin työsuorituksiin sekä pätevyyden ja ammatinhalinnan kasvattamiseen. Täten henkilökohtaisen palkanosan perustana on aina työntekijän nykyinen ammatinhallinta. Sillä voidaan myös tukea työtehtävistä suoriutumista ja vaatimustasoltaan merkittävämpiin työtehtäviin siirtymistä jatkossa.

Kuntatyönantajien suorittamassa tutkimuksessa koskien kokonaisansioiden rakennetta sopimusaloittain v. 2011, käy hyvin esiin se, että KVTES:n sopimusallalla tehtäväkohtaisen palkanosuus kokonaisansioista on kaikista suurin kun sitä verrataan opetusalaan, tekniseen sopimukseen tai lääkäreihin. Tehtäväkohtainen palkanosuus oli 82,7 % kokonaisansiosta, kun taas vastaavasti henkilökohtainen palkanosuus oli toiseksi pienin 1,4 % osuudellaan (Liite 1). Loppuosuus kokonaisansiosta muodostui mm. palveluaikaan sidotuista lisistä sekä ylityökorvauksista. Tästä voidaan päätellä, että kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen alaisuudessa työskentelevien henkilöiden palkkauksessa ei hyödynnetä henkilökohtaisen palkanosaa niin paljon tai hyvin kuin mitä voitaisiin. Henkilökohtaisen palkanosuuden maksaminen saattaisi lisätä tuottavuutta ja kehittämishalukkuutta ja aiempaa innovatiivisempaa työtettä.

2.1.3 Pätevyyden ja työsuorituksen arviointi (TSA)

Monesti henkilökohtaisen palkanosan maksamisen edellytyksenä on työn vaatavuuden arviointi, johon on sisällytetty myös työssä suoriutumisen arviointi. Työssä suoriutumisen arviointia voidaan käyttää myös pääkäsitteenä, jolloin se kattaa seuraavat osa-alueet: henkilön pätevyyden, työstä suoriutumisen, työssä menestymisen ja erilaiset työsuoritukset (Vartiainen & Kauhanen, 2006, 154). Kyse on siis siitä, miten hyvin henkilö suoriutuu työstään ja onko se niin ansiokasta, että sen perusteella voitaisiin maksaa henkilökohtaista palkanlisää.

Pätevyyden ja työsuoritusten arvioinnit ja niiden käyttö osana palkkausjärjestelmiä ovat pikkuhiljaa yleistyneet niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla (Lahti ym.

2004, 62, 64–66). Aikaisemmin henkilökohtaisen lisän maksaminen oli esimiehen subjektiivista toimintaa tai sitten se oli sidottu työssäoloon ja kokemusaikaan. Pätevyyden ja suoriutumisen arviointijärjestelmien on tarkoitus poistaa näitä vanhoja toimintatapoja ja lisätä oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta ja ymmärrettävyyttä henkilökohtaisen palkanosan määräytymistä kohti.

Ammatinhallinta ja työn toteuttaminen muodostavat kokonaisuuden, jonka mukaan henkilön pätevyyttä ja työstä suoriutumista voidaan arvioida (Lahti ym. 2004. 45, 48–50). Henkilökohtainen palkanosa on se osa maksettavasta palkasta, joka pitää sisällään juuri nämä tekijät, eli työntekijän kokemuksen, osaamisen, tietotaidon ja työsuoritukset. Henkilökohtainen palkanosa on eräänlainen palkinto pätevyyden hankkimisesta, sen käyttämisestä sekä kehittämisestä ja samalla siis hyvästä ammatinhallinnasta. Työn suorittamisen arviointi on puolestaan numeerista mitattavissa olevaa toimintaa, ja se toimii yhtenä johtamisen välineenä. Sillä pyritään vaikuttamaan koko organisaation toimintaan ja tulokseen nimenomaisesti henkilöstön pätevyyden, työtulosten laadun ja määrän sekä organisaation osaamisen kehittämisen kautta. Mitattavia kohteita tai toimintoja ovat työhön sisältyvät vaatimukset, työntekijän ja työyhteisön ominaisuudet ja kyky vastata näihin vaatimuksiin, osaamisen näkyminen työsuorituksessa sekä konkreettiset lopputulokset.

Työsuorituksen arvioinnissa tärkeintä on työsuoritus ja osaamisen laajuus. Tietoa käytetään hyväksi niin työntekijän henkilökohtaisen palkan ja palkanosan tarkistukseen kuin päätöksiin joita yritys tekee henkilöstön kehittämistoimenpiteiden osalta (Lahti ym. 2004. 52–53). Työsuorituksen arviointeja voi suorittaa niin lähin esimies kuin itse työntekijä. Työntekijän itsearviointi toimiikin hyvänä pohjana ja tason määrittäjänä, sillä sitä voidaan käyttää osaamistason lisäksi myös mm. sitoutumisen mittaamiseen. Näitä tekijöitä voidaan mitata joko kokonaisarviointimenetelmällä jossa vertailukohteena toimivat muut vastaavaa työtä tekevät, tai tekijä- tai kompetenssikohtaisella menetelmällä, jossa työsuoritusta mitataan työtulosten perustana olevien tekijöiden kautta.

Kauhanen (2010, 63–65) toteaa, että suorituksen arviointeja voi suorittaa edellä mainittujen lisäksi myös kollegat, asiakkaat, alaiset ja mm. tietojärjestelmät vaik-

kakin ensisijainen työsuorituksen arvioija pitäisi olla henkilö itse. Luonnollista kuitenkin on, että kukin arvioija arvioi suoritustaan vain yhdeltä kantilta ja omasta perspektiivistään. Jotta saataisiin kattava kuva arvioitavan työsuorituksen tasosta, täytyy käyttää useamman arvioijan antamia raportteja.

Paras lopputulos saadaan silloin, kun määritellyn pätevyyden avulla voidaan vaikuttaa työntekijän henkilökohtaisen lisän suuruuteen ja ohjata sen kehitystä niin, että se on samalla oikeudenmukainen ja kannustava (Lahti 2004, 56, 58, 60). Kun työntekijän pätevyyttä lähdetään mittaamaan, täytyy tarkasteltavien työhön sisältyvien tekijöiden olla sellaisia, että hän pystyy omalla työsuorituksellaan, pätevyydellään tai käyttäytymisellään vaikuttamaan ko. tekijöiden arvoihin. Jotta henkilökohtainen palkanlisä oikeasti toimisi kannustimena hyvälle työsuoritukselle, täytyy maksettavan lisän olla tarpeeksi suuri.

Usein työssä suoriutumisen arviointijärjestelmää aletaan rakentaa työorganisaation lähtökohdista, mutta yleisempää on käyttää variaatiota, joka sisältää elementtejä useista eri arviointijärjestelmistä (Vartiainen ym. 2006, 167–168, 170) Tällöin se sisältää tekijöitä jotka mittaavat henkilön ominaisuuksia, toimintaa ja saavutettuja suorituksia. Kunnallisella puolella henkilökohtaisen harkinnanvaraisen lisän maksamisen perusteeksi luotiin työssä suoriutumisen arviointijärjestelmä kunnallisen työmarkkinalaitoksen johdosta, samalla kun TES:sta uusittiin sopimuskaudella 2001–2002.

Sekä KVTES että PTYTES toteavat, että työn suorittamisen arviointia tulee suorittaa ainakin vuosittain, vaikkapa kehityskeskustelujen yhteydessä. TSA:n tulee olla osa kannustavaa palkkausta.

2.1.4 Tulospalkkaus

Tulospalkkaus sopii käytettäväksi hyvin erilaisille organisaatioille ja henkilöstöryhmille ja sitä käytetään perinteistä palkkausta täydentävänä ja tukevana osana (Hokkanen ym., 2003, 192). Tulospalkkausta käytetään silloin kun halutaan palkita toiminnan kehittämisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta. Mittareina tuloksen mitaamiselle ja siten tulospalkkauksen maksamisen perusteena voidaan käyttää mm. käyttökatetta, liikevaihtoa, kustannussäästöjä, myynnin kasvua tai asiakaspalvelun onnistumista.

Tulospalkkaus voi nivoutua sekä lyhyen- että pitkän tähtäimen tavoitteisiin ja monikäyttöisyytensä vuoksi se onkin ehkä yksi tärkeimmistä keinoista motivoida henkilöstöä strategisesti tärkeään toimintaan (Hakonen ym. 2005, 113, 120). Jos tavoitteita ei ole määritelty tai ymmärretty kunnolla, ei se suoranaisesti vaikuta tai johda työn tekemiseen ja hyvään tulokseen. Tulospalkkausta ei kuitenkaan voida rakentaa niin, että se tukisi pelkästään yksilösuoriutumista tai että tulokset olisivat mitattavissa vain yksilösuoriutumisesta saatujen tulosten kautta. Tulospalkkauksen käyttö onkin monikäyttöisyytensä vuoksi yleistynyt vuosikymmenten aikana. Sen avulla palkkojen ja palkkioiden maksamiseen saadaan joustavuutta: hyvinä vuosina työntekijöille pystytään maksamaan enemmän, kun taas heikoimpina vuosina nämä voidaan jättää maksamatta. Tulospalkkaus onkin nykyään yleisin palkan täydentävänä osana maksettava palkkio.

Kauhasen (2010, 110–111) mukaan tulospalkkausjärjestelmään kiteytyy seuraavat ominaisuudet:

- palkkio on sidottu aikaisemmin asetettuihin tavoitteisiin
- palkkio maksetaan vain jos tavoitteet saavutetaan tai ylitetään
- palkkio maksetaan harvemmin kuin normaalin palkkakauden mukaisesti
- palkkiojärjestelmä koskee useimpia henkilöitä, henkilöstöryhmiä tai koko organisaatiota
- palkkio toimii palkkauksen täydentävänä tekijänä

Samassa organisaatiossa voi olla käytössä useita erilaisia tulospalkkiojärjestelmiä, joita sitten käytetään eri organisaatiotasoilla (Kauhanen, 2010. 111). Myös koko henkilökunta voidaan sitoa saman tulospalkkausjärjestelmän alaisuuteen, mutta yleisempää on se, että esim. ylimmälle johdolle maksetaan hyvästä tuloksesta maksimipalkkiona 24–40% vuosiansiosta, keskijohdolla tai ylemmillä toimihenkilöillä 15–20%, ja toimihenkilöillä ja työntekijöillä 10–12% vuosiansioista. Toteutumat ovat kuitenkin yleensä käytännössä pienemmät, sillä tavoitetaso on yleensä asetettu todella korkealle.

Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (2012–2013, 39–40) sanoo, että tavoitteet, joiden mukaan tulospalkkiota maksetaan, on asetettava yhä uudelleen sen mukaan, mikä on nykytaso ja millaisia ongelmia siihen sisältyy. Tavoitteet eivät saa olla liian matalia eivätkä liian ylimitoitettuja ja palkkiojärjestelmän käyttöönottoa valmisteltaessa henkilöstö tulisi ottaa sen suunnittelutyöhön mukaan. Tulospalkkioiden maksun perusteena käytetään yleensä yhtä tai kahta tavoitetta, joissa onnistumista mitataan. Onnistuminen voi näkyä palvelun laadun parantamisena, kustannussäästöinä ja mm. henkilökunnan osaamisen lisääntymisenä. Tämän lisäksi PTYTES sanoo, että tulospalkkioita voidaan maksaa osana kannattavuuden kasvua tai tuottavuuden lisääntymisenä (s. 37). Henkilöstön oikeutta palkkioihin tarkastellaan sen ajanjakson jälkeen, milloin tavoitteet oli asetettu saavutettaviksi.

Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen mahdollistamana tulospalkkauksen käyttöönotto on organisaatioilla ollut vaihtoehtona jo useiden vuosien ajan, mutta edelleen sen käyttö on todella vähäistä. (Kauhanen, 2010, 111). Maksettavan tulospalkan henkilökohtainen osuus voi olla henkilön yhden kuukauden kuukausipalkkaa vastaava osa, ja organisaatiotasolla tulospalkkioiden maksamiseen voidaan käyttää enintään 5 % tulosyksikön palkkasummasta.

2.2 Palkitseminen

Juhani Kauhasen (2010, 88) mukaan palkitseminen on yksi johtamisen välineistä mutta myös henkilöstön kannustamista, organisaation toiminnan tukemista ja panostusta tavoitteiden saavuttamiseksi. Palkitsemisen tavoitteena on saada henkilöstö toimimaan organisaation tavoitteiden ja strategioiden mukaisesti ja auttaa sitä menestymään. Lisäksi se parhaimmillaan auttaa organisaatiota ylläpitämään kilpailukykyään ja tuottavuuttaan.

Organisaation palkitsemisstrategia ottaa kantaa siihen, millaisista ja minkä tasoisista asioista henkilöstöä palkitaan ja miten palkkiot jaetaan henkilöstön kesken (s. 89–90). Mitataanko tuloksia laadullisesti, asiakastyytyvyyden avulla tai määrällisesti esim. kannattavuuden mukaan? On tärkeää, että mitatta määre on selkeä ja helposti mitattavissa. Olennaista on myös se, miltä tasolta onnistumisia mitataan. Henkilöstöä voidaan palkita sekä henkilökohtaisella tasolla, mutta myös tiimitai organisaatiotasolla. Palkkioiden jakamisen perusteet voivat vaihdella esim. tehtyjen työtuntien, henkilömäärän tai palkkatason mukaisesti. Käytettäessä peruspalkkatasa kullekin maksetaan prosentuaalinen osuus palkitsemissummasta, jolloin se jakautuu palkittaville oikeudenmukaisesti ja rehdisti. Taloudellisen palkitsemisen tulee joka tapauksessa olla organisaation arvojen mukaisesti toteutettu.

Kun palkitsemisstrategiaa organisaatiolle rakennetaan, on työnantajalla vapaus toimia parhaaksi katsomallaan tavalla ja se saa rakentaa sellaiset palkitsemis- ja kannustusjärjestelmät kuin haluaa (s. 91, 93–94). Viisainta on kuitenkin keskustella siitä henkilöstön tai henkilöstön edustajien kanssa, jotta suurimmilta ongelmilta jatkossa välttyttäisiin. Osallistamalla henkilöstöä palkitsemisstrategian ja palkitsemisen keinojen rakentamiseen saadaan samalla viestitettyä palkitsemisen syyt ja keinot. Sen lisäksi henkilöstö tuntee työolosuhteet yms. parhaiten ja täten myös sen, miten työssä suoriutuminen ja siitä palkitseminen nivoutuvat yhteen. Hyvä palkitsemisstrategia koostuu organisaation strategiasta ja tavoitteista, toimintaprosesseista, organisaatorakenteesta, henkilöstöstä ja palkitsemisjärjestelmästä viime kädessä näiden kaikkien tasapainosta. On kuitenkin huomioitava, että jokai-

nessa organisaatiossa on omat erityispiirteensä eikä samanlaiset tavat palkita ja huomioida henkilöstöä toimi samalla tavalla joka paikassa.

Palkitseminen on voimakas keino, kun halutaan viestittää jotain organisaation arvoista ja tavoitteista. Palkitsemalla viestitetään siitä, milloin saavutetut tavoitteet ovat palkitsemisen arvoisia ja milloin eivät (Hakonen ym., 2005, 277). Täten kaikkien palkitsemisen piiriin kuuluvien henkilöiden tulee tietää palkitsemiseen liittyvät perusteet, minkä ansioiden mukaan palkitaan ja miten. Palkitsematta jättäminen voi myös olla yksi keino rangasta. Palkitsemisen ja asetettujen tavoitteiden välillä voi olla ristiriitaa, ja siten olisikin tärkeä huolehtia siitä, että palkitsemiseen liitettävä viestintä antaa palkitsemisesta oikean kuvan.

2.2.1 Palkitseminen johtamisen välineenä

Palkitsemisen pitäisi olla merkittävä osa hyvää esimiestyöskentelyä (Hakonen ym. 2005, 305). Esimiehen pitäisi edellyttää, että hänellä on käytössään hyvin rakennettu palkitsemisjärjestelmä, jotta siitä saataisiin maksimaalinen hyöty irti. Sen avulla tulisi huolehtia siitä, että tavoitteet alaisille on asetettu, heillä on kaikki mahdolliset edellytykset niiden saavuttamiseen ja että tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan ja annetaan palautetta. Oikeanlainen palkitseminen on vaativa tehtävä, ja näin ollen organisaation ylimmän johdon tulee tukea esimiehiä heidän työssään ja huolehtia, että palkitsemiseen on riittävä osaamista ja että puitteet hyvän palkitsemisen toteuttamiseen on kunnossa. Tämä on koko organisaation etu.

Voidaan sanoa, että esimiehen tärkein tehtävä on tuntee alaisensa niin hyvin, että hän osaa johtaa, kannustaa, tukea ja palkita kutakin tälle sopivalla tavalla (Kauhainen, 2010, 118–119). Kaikkia alaisia ei voida johtaa ja palkita samalla tavalla tavoitteiden saavuttamisesta vaan on uskallettava käyttää kaikkia palkitsemiseen käytettävissä olevia keinoja hyväksi. Jotta johtamisessa ja palkitsemisessä onnistuttaisiin, on tärkeää, että esimies tuntee hyvin kaikki alaisensa. Lisäksi toiminnan

tulee olla perusteltua, oikeudenmukaista ja läpinäkyvää. Henkilöstölle tulee osata antaa vastuuta ja vapautta toimia innovatiivisesti ja dynaamisesti, sillä ne lisäävät joustavuutta ja tuottavuutta. Täten myös kaikista vaatimattomimpiakin työntekijöitä on muistettava huomioida. Onkin hyvin oivallettu, että jokainen henkilö on organisaatiossa voimavara, eikä ole olemassa huonoja ihmisiä – he vain saattavat olla väärissä tehtävissä.

Palkitseminen tuo mukanaan aina niin positiivisia kuin negatiivisiakin vaikutuksia (Hakonen ym. 2005, 294) ja henkilöstön motivaatio palkkioiden saavutukseen on joko suotuisaa tai epäsuotuisaa. Esimerkkinä tästä voidaan mainita tilanne, jossa henkilöstö ei kiirehdi työn tekemisessä, vaan laiminlyö tiettyjä työvaiheita tai ei muuten pidä kiinni sovitusta. Tämä vain siksi, että voitaisiin projektin lopussa jäädä ylitöihin, saada mahdollisesti korotettua palkkaa tai tuotantolisiä ja urakoida projekti loppuun asetettuun määräaikaan mennessä. Tässä tilanteessa henkilöstö ei voi täysin olla tyytyväinen työn suorittamiseen tai asetettuihin tavoitteisiin ja keinoihin, jonka mukaan palkkioita on mahdollisuus saavuttaa. Vastaavasti yritys on asettanut vääränlaiset mittarit tavoitteiden saavuttamiseksi, eikä valvo niiden sujuvuutta. Esimiehen tehtävä on huolehtia siitä, että palkitsemisjärjestelmän toimivuus ja vaikutuksellisuus ovat linjassa yrityksen palkkioita koskevan strategian kanssa. Huonoksi havaitut mittarit ja käytänteet tulee korjata toimivammaksi tai kokonaan vaihtaa, jotta palkitseminen vastaisi siihen haasteeseen, mitä varten se alun perin on asetettu.

2.2.2 Kannustamisen vaikutus motivaatioon

Motivaatio on kunkin sisäinen voimavara, joka edesauttaa ponnisteluissa kohti tavoitteita. Positiivisen palautteen saaminen hyvin tehdystä työstä innostaa ja kannustaa työn tekemiseen (Liukkonen ym. 2002, 161–163,167). Lisäksi se nostaa työntekijän kokemaa kyvykkyyden tunnetta. Kokiessaan, että hänellä on tarpeeksi kykyjä suoriutua työstään, kasvattaa se puolestaan ammattitaitoa ja arvostusta

omaa työtä kohtaan. Koettu kyvykkyys sisältää henkilön oman käsityksen omista kyvyistään ja osaamisestaan, mutta myös kyvystä kehittyä, oppia uutta ja laajentaa omaa osaamistaan. On huomattu, että työntekijät jotka kokevat olevansa muita kyvykkäämpiä, ovat sitoutuneempia työhönsä kuin he, jotka eivät pidä itseään ihan yhtä osaavina. Sitoutuneisuus työtä kohtaan synnyttää aktiivisuutta ja parempaa työn jälkeä ja siten työtulokset ovat parempia kuin niillä, jotka eivät koe olevansa tarpeeksi päteviä. Täten voidaan todeta, että koettu kyvykkyys on hyvinkin voimakas motivaatiotekijä työtä kohtaan.

Palautteen saaminen suoritetusta työstä on tärkeää, ja positiivinen palaute nostattaa motivaatiota työtä kohtaan (s.167). Palautteessa tulee keskittyä työhön ja sen laatuun, eikä työntekijää koskeviin persoonallisuustekijöihin. Parhaimmillaan positiivinen palaute tukee sisäistä motivaatiota ja edistää työntekijän kyvykkyuden tunnetta. Oleellista motivaation kannalta on myös se, että itsensä kyvykkääksi kokeva työntekijä pystyy paremmin kontrolloimaan ja suunnittelemaan työtään ja siten vaikuttamaan työn lopputulokseen. Motivaatio työtä kohtaan kasvaa, kun nähdään suora yhteys oman työpanoksen ja toivotun lopputuloksen välillä. Esimiehen tehtävä on tiedottaa työntekijälle, millaisia keinoja, taitoja tai osaamisen osa-alueita työtehtävien suorittaminen vaatii ja mikä hänen roolinsa on, jotta työntekijä olisi motivoitunut ja haluttuun lopputulokseen päästäisiin. Motivaation kannalta on tärkeää, että esimies varmistaa työntekijän taitojen olevan vaadittavien työtehtävien edellyttämällä tasolla. Lisäksi esimiehen täytyy omalla toiminnallaan näyttää, että työntekijä on arvostettu ja tärkeä työntekijä – sillä on erityisen ratkaiseva rooli motivaation ylläpitämisessä.

2.2.3 Palkitsemisen tavoitteet

Palkitsemisen vaikutukset voivat olla moninaiset eikä useinkaan ymmärretä sen lyhyt- ja pitkävaikutteisia ominaisuuksia. Esimerkiksi jotkut palkitsemiskeinot toimivat lyhyen aikavälin sykleillä mutta ei pitkän tähtäimen suunnitelmissa (Rantamäki,

Kauhanen, Kolari 2006, 31). Kuitenkin palkitsemisella voidaan parhaimmillaan saavuttaa monia organisaatiolle tärkeitä ja positiivisia tavoitteita. Niitä ovat mm.:

- muutosjohtamisen ja esimiestyöskentelyn helpottaminen
- toiminnan ohjaaminen haluttuun suuntaan
- organisaatiokulttuurin ja myönteisen ilmapiirin kehittäminen
- tuloksellisuuden ja tehokkuuden lisääminen
- osaamisen johtaminen ja yhteistyön kehittäminen
- henkilöstön sitouttaminen
- työhyvinvoinnin parantaminen ja henkilöstön purnaamisen vähentäminen
- oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvoisuuden kasvattaminen

Kuitenkin jotta tavoitteita saavutettaisiin, tulisi organisaatiossa aina miettiä palkitsemisen perimmäinen syy, miksi henkilöstöä palkitaan (s. 65). Miksi palkitaan, myönnetään henkilökuntaetuja ja – alennuksia? Vastauksen ei ehkä pitäisi olla pelkkä motivointi tai sitouttaminen, vaan miksi sitoutetaan ja mitä tai miten halutaan että henkilöstö motivoituu.

Östberg (2005, 139) puolestaan määrittää, että palkitsemisen tavoitteet voivat olla laadullisia tai taloudellisia ja ne johdetaan aina yrityksen strategiasta. Laadullisten tavoitteiden mittaaminen voi olla haasteellista, sillä kaikki kokevat laadun eri tavoin. Asiakastyytyväisyystutkimukset ovat hyvä esimerkki palvelun laadun ja saavutettujen tavoitteiden mittaamisesta. Taloudellisia tavoitteita ovat mm. uusien solmittujen asiakassopimusten määrä, saavutettu myyntikate ja tuottavuuden kasvattaminen.

2.2.4 Palkitsemistavat

Vaikka palkitsemisella yleisesti tarkoitetaan aina rahallista palkitsemista, on ei-rahallisilla palkkioilla organisaatioiden johtamisen kannalta parempi ja motivoivampi vaikutus henkilöstöön (Kauhanen 2010, 94, 97–101). Tulotason ja varallisuuden kasvun myötä muut palkitsemisen keinot ovat nostattaneet merkitystään rahallisen palkitsemisen rinnalla eikä aineetonta palkitsemista pidä aliarvioida. Aineettomat palkkiot ja kannusteet voidaan jakaa urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioita ovat mm. työ itsessään, itsensä kehittäminen ja kasvupolut. Urapalkkioissa ja kasvupoluissa on kyse työn muotoilusta eli siitä mitä työtä tehdään, missä tehdään ja millä välineillä. Ihmiset pitävät mielenkiintoisen ja haastavan työn tekemisestä ja siksi onkin tärkeää huolehtia siitä, että organisaatiolla on tarjolla mielenkiintoisia työtehtäviä samalla organisaatiotasolla tai sitten ylempänä tai alempana. Hyvän henkilöstön poislähtö on aina menetys organisaatiolle, joten siksi onkin tärkeää suosia organisaation sisäistä liikkuvuutta ja työn monipuolisuutta ja saada näin hyvät työntekijät sitoutetuksi. Itsensä kehittäminen on muodollista kouluttautumista tai työssä kehittymistä ja uuden oppimista. Tätä jotkut organisaatiot tukevat palkallisella opintovapaalla, erilaisten kurssimaksujen maksamisella tai kustantamalla oppimateriaalia.

Sosiaalisia palkkioita ovat puolestaan statussymbolit, työyhteisön edustaminen ja mm. julkinen tunnustus (s. 101–103). Sosiaalisia palkkioita ovat myös tilanteet, joissa henkilöstö kokee yhteen kuulumisen tunnetta, saavat arvostusta ja palautetta. Palautteen annon merkitystä ei voi liiaksi korostaa: jotkut kaipaavat työstään palautetta koko ajan ja jotkut harvemmin. Ihmiset suhtautuvat aineettomaan palkitsemiseen eri tavalla, ja siksi esimiehen tulee tietää mitä kukakin haluaa ja arvostaa. Tunnustuksen antaminen tulee tapahtua organisaation kulttuuriin sopivalla tavalla.

Östbergin mukaan (2005, 140) organisaation on syytä tarkkaan miettiä, millaisia tuloksia se haluaa nähdä ja millaisista tuloksista se on halukas palkitsemaan. Ei-rahallista palkitsemista on mm. onnistumisen tunne hyvin suoritetusta työstä ja

tavoitteiden saavuttamisesta, mahdollisuudet kehittyä työn mukana, saatu positiivinen palaute tai vastuualueen laajeneminen.

Teoksessa Työn vaativuuden arvioinnin kehittäminen (1994, 82) mainitaan, että muita ei-rahallisia korvauksia ovat mm. mahdollisuus joustavaan työaikaan ja oman työn sisällön suunnitteluun, päätöksentekoon osallistuminen sekä oman tehdyn työn tulosten näkeminen.

Rahallinen palkitseminen kattaa peruspalkan päälle maksettavat bonukset, henkilökohtaiset lisät, osakeoptiot ja mm. erilaisten tulospalkkiot (Östberg 2005, 140–141). Lisäksi siihen kuuluu kaikki sellaiset korvaukset, jotka eivät ole varsinaista palkkaa, kuten esim. lakisääteiset vakuutukset, matka- ja vapaa-ajan vakuutukset, auto- ja puhelinetuudet, henkilökunta-alennukset ja mahdollisuus täydennyskoulutukseen. Vastaavasti tulospalkkaus on sidoksissa ennakolta asetettuihin tavoitteisiin, ja palkkio maksetaan silloin kun nämä tavoitteet on saavutettu. Kauhanen (2010, 109) mainitsee näiden lisäksi vielä mm. laajakaistayhteyden kotiin, sairaan lapsen hoitoedun, lisäeläkkeen sekä erilaisten harrastus- ja virkistystoimintojen tukemisen.

Liukkosen ym. mukaan (2002, 167) kannustavien palkintojen on tarkoitus olla huomio hyvin tehdystä työstä ja eräänlainen organisaation ilmaisema kiitos. Kannustavan palkinnon ei ole tarkoituskaan olla korvaus työn tekemisestä. Näin sillä voidaan tukea työntekijän laadukasta työn suorittamista.

2.2.5 Palkitsemisessa onnistuminen

Palkitseminen itsessään ei aina ole helppoa eikä siinä aina onnistuta (Hakonen ym., 2005, 273). Onnistuminen palkitsemisessa kertoo arvostuksesta ja välittämi-

sestä. Yritystasolla palkitsemisessa onnistuminen johtaa myönteisiin kokemuksiin ja vaikutuksiin. Lisäksi se on merkki hyvin suunnitellusta palkitsemisjärjestelmästä.

Hyvin toimiva palkitsemisjärjestelmä tukee liiketoiminnan strategioita ja sisältyy organisaation johtamisjärjestelmään (s. 275–276, 279–281). Lisäksi sen avulla voidaan palkita kaikkia henkilöstöryhmiä tasapuolisesti ja edistää toimintatapojen muutoksia. Hyvä palkitseminen on myös suorassa yhteydessä organisaation menestykseen. Lisäksi palkitsemistapojen valinnalla on vaikutusta palkitsemisen toimivuuteen, joista heikkoina esimerkkeinä mainittakoon ikälisät ja joustamattomat taulukkopalkat. Kun uutta palkitsemisjärjestelmää lähdetään kehittämään, täytyy siinä olla henkilökuntaa kannustavia elementtejä. Muutoin sen sisällyttäminen strategiaan ei onnistu eikä sen avulla voida saavuttaa asetettuja tavoitteita. Siksi sen tulee olla kannustavaa ja oikeudenmukaista: Sen täytyy pohjautua työn vaativuuteen ja osaamiseen, eikä se saisi sisältää mitään sellaisia ehtoja, jotka eivät varsinaisesti liity työssä suoriutumiseen. Sen ei myöskään ole tarkoitus nostaa yleistä palkkatasoa vaan saada palkkaperusteet ajan tasalle. Palkitsemisen ja sitä varten luodun järjestelmän avulla ei saa nostaa tehdä perusteettomia palkankorotuksia tai muuttaa työntekijöiden palkkaluokitusta ja tehtävien vaatimustasoa. Sen avulla ei ole syytä vain jakaa rahaa, vaan järjestelmää tulee osata hyödyntää ja käyttää sen tarjoamat mahdollisuudet.

Hyvä ja tehokas palkitseminen on monipuolista, johdonmukaista samalla kun se tunnistaa onnistumiseen johtaneet tekijät (Sistonen 2008, 211). Palkitsemiseen sisältyvä luotettavuus suuntaa työntekijöitä kehittämään omaa osaamistaan ja vahvistaa motivaatiota. Vastaavasti palkitsemista ei tule suorittaa umpimähkäisesti, epämääräisin perustein ja aina samankaltaisena. Sen ei tule tukea epätervettä kilpailua työntekijöiden välillä. Palkitseminen ei myöskään ole tehokasta silloin, kun palkitaan osallistumisesta tai mukanaolosta, tai kun perusteena on vain työntekijän tietotaidollinen osaaminen.

Palkitsemista ja tulospalkkausta on hyvä vertailla julkisen ja yksityisen sektorin välillä, vaikkakaan ei voida sanoa, että niiden välisissä periaatteissa olisi mitään suuria eroja. Kuitenkin se, miten palkitsemista ja kannustamista käytännössä toteutetaan, saattaa erota paljonkin. Verrataanpa kuntasektoria Rautaruukki Oyj:n

kanssa. Ruukki noudattaa palkitsemisessa periaatteita, joiden mukaan henkilökuntaan halutaan kannustaa hyviin suorituksiin (Ruukki – palkitseminen). Palkitsemisjärjestelmän tavoitteena onkin tukea liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista sekä palkita henkilöstöä hyvistä suorituksista. Tavoitteiden saavuttamisesta tai jopa ylittämisestä voidaan maksaa lisäpalkkioita, joihin vaikuttavat sekä yhtiön kokonaistulos että työntekijän oma henkilökohtainen suoriutuminen. Periaatteet tulospalkkion maksamiselle ovat samat koko henkilöstölle, ja ne perustuvat tehtävän vaativuuteen, työstä suoriutumiseen ja osaamiseen. Palkitsemisen perusteet ovat kaikille samat. Palkitsemiseen kuuluvat myös aineettomat palkitsemiskeinot, kuten esim. kehitymis- ja uramahdollisuudet, työskentely-ympäristö ja työn mielekkyys, hyvä esimiestyö sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino. Yhtenä palkitsemisen tavoitteena on varmistaa kilpailukyky ja houkuttelevuus työnantajana tulevaisuudessa. Ruukki soveltaa palkitsemisen periaatteita myös käytännössä. Tämän tehdyn vertailun perusteella voidaan siis todeta, että palkitsemisessa onnistuminen on siis kiinni palkitsemisen periaatteista mutta myös siitä, miten niitä soveltaa käytännössä, eikä pelkästään siitä, millä alalla toimii.

2.3 Palkitsemisjärjestelmät ja niiden arviointi

Palkitsemisjärjestelmä on rakennettu erilaisista palkitsemistavoista ja niihin liittyvistä prosesseista. Miten palkitaan, ketä palkitaan, miten siinä onnistumista arvioidaan ja miten prosesseja kehitetään ja miten se otetaan käyttöön? Nämä kaikki kysymykset liittyvät palkitsemisjärjestelmän rakentamiseen ja toimivuuteen – itse palkitseminen toteutuu palkitsemisjärjestelmän kautta.

Lahden ym. mukaan (2004, 118) kunnallisen palkkausjärjestelmän taustalla on kunnallinen sopimusjärjestelmä, joka perustuu kunnalliseen virka- ja työehtosopimuslakiin. Nämä kunnalliset palkkausjärjestelmät mahdollistavat paikallisen sopimisen. Pääsopimuksen mukaisesti voimassa kunta-alalla on seitsemän sopimusta, joista yksi niistä on kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. KVTES pitää sisällään sellaiset yleiset palvelussuhteiden ehdot, koskien myös palkkausta ja pal-

kitsemistä, joita voidaan soveltaa kunnallisten virka- ja työehtosopimusten parissa työskenteleviin ihmisiin, kuten esimerkiksi toimistohenkilöstöön sekä kunnan johon.

Palkitsemisjärjestelmien luominen on yritysjohdon tehtävä ja järjestelmästä tulisi luoda sellainen, joka kannustaa ja motivoi tekemään työtä. Se on työntekijälle oleellista oikeudenmukaisen palkkauksen lisäksi (Österberg 2005, 138–140). Hyvin rakennetulla palkkausjärjestelmällä mm. sitoutetaan henkilökuntaa, nostetaan työtyytyväisyyden tasoa ja houkutteellaan ammattitaitoista työvoimaa. Siten organisaation palkitsemisjärjestelmä tulee rakentaa sellaisten ihmisten yhteistyönä, joita se tulee käytännössä koskettamaan. Sen ei tule syrjäyttää tai korvata esimiespalautteiden tai muiden vastaavanlaisten tunnustusten antamista, vaan hyvät työsuoritukset tulee silti aina huomioida. Työsuoritusten arviointi ja sitä kautta koko palkitsemisjärjestelmä tulee rakentaa niin, että se tukee yritykselle asetettuja strategisia tavoitteita. Järjestelmän rakennusvaiheessa on syytä miettiä seuraavia seikkoja: Mitkä ovat järjestelmän tavoitteet, ja miten se tulisi rakentaa, jotta se olisi riittävän helppokäyttöinen ja helposti hahmotettavissa. Miten varmistetaan, että jokainen ymmärtää, miten työsuoritus ja maksettavan palkkion välinen yhteys muodostuvat. Lisäksi kaikilla henkilöstön jäsenillä tulee olla mahdollisuus päästä palkituksi, eikä se koske vain ns. huippusuoriutujia. Mitkä ovat ne keinot, joita palkitsemisessä käytetään ja mitkä keinot vastaavasti eivät sovi palkitsemisen välineiksi? Työntekijän tulisi saada positiivista palautetta työstään ja kannustusta myös palkitsemisjärjestelmän ulkopuolella.

On organisaation etu määritellä palkitsemisjärjestelmän tarkoitus selkeästi (Hokkanen ym. 2003, 194–195). Lisäksi järjestelmän tulee syntyä organisaation visios-
ta, sillä jos organisaation tulevaisuuden tahto- ja tavoitetila jää kunnolla määrittelemättä ja rajaamatta, ei myöskään henkilöstön onnistumista ja siihen liittyvää palkitsemista voida määritellä kunnolla. Samalla onnistumisten mittaaminen on hankalaa, kun ei tiedetä, millaisiin tavoitteisiin onnistumisia ja suorituksia tulisi verrata.

Kuitenkaan suorituksia ja onnistumisia kuvaavia mittareita ei tulisi olla liian mon-
taa, sillä se synnyttää epävarmuutta ja heikentää niiden ymmärrettävyyttä. Onnis-

tuvan palkitsemisen kannalta ratkaisevaa on, kun henkilöstö ymmärtää hyvän ja huonon suorituksen välisen eron. Se ei onnistu, jos mittareita tai mittareiden asteikoita on liikaa, eivätkä ne anna kunnon kuvaa siitä, miten työn lopputulos nivoutuu tavoitteisiin.

Palkitsemisjärjestelmät sisältävät riskejä, sillä palkkaus ja siihen liittyvä oikeudenmukaisuus on aina työntekijän oma henkilökohtainen kokemus (s. 195–196). Ongelmia syntyy etenkin silloin, kun esimiestoiminta on heikkoa ja palkitsemisesta pidetään isompaa meteliä kuin mitä se todellisuudessa on. Palkitsemiseen liittyvät riskit tulisi osata minimoida jo järjestelmää rakennettaessa, mm. seuraavia asioita pohtimalla:

- Mikä on kannustimien mahdollinen vaikutus motivaatioon?
- Miten palkitseminen kytkeytyy strategiaan?
- Onko esimiehillä osaamista suoritusarviointeihin ja palautteen antamiseen?
- Millainen on selkeä ja ennakoitavuutta luova kokonaispalkitsemisjärjestelmä?
- Millainen vaikutusmahdollisuus henkilöstöllä on maksettaviin kannustimiin?

Palkitsemisjärjestelmän käyttöönottovaihe edellyttää organisaatiolta tehokasta viestintää (s. 196). Jotta järjestelmä olisi toiminnallisuuksiltaan uskottava ja toimiva, tulee siitä myös kuunnella henkilöstöltä tulevaa palautetta ja ryhtyä palautteen mukaisiin kehittämistoimenpiteisiin.

Palkitsemisjärjestelmien arviointi ja kehitystyö tulisi olla säännöllistä ja automaattista toimintaa. Järjestelmää tulisi tarkastella kokonaisuutena ja säännöllisin väliajoin jotta sen toimivuus ja tarkoituksenmukaisuus voitaisiin todentaa (Vartiainen M. ym. 2006, 293–294). Palkitsemisjärjestelmien toimivuutta voidaan arvioiden monien eri tekijöiden näkökulmasta, minkä organisaatio sitten katsookin parhaak-

seen strategioidensa yms. tekijöiden kautta. Palkitsemisjärjestelmien vaikutusellisuutta voidaan arvioida seuraavien näkökulmien kautta:

- 1) Henkilöstön ja johdon tyytyväisyys
 - a) palkan määräytymiseen ja palkkarakenteisiin
 - b) yleiseen palkkatasoon
 - c) saatuihin palkankorotuksiin
 - d) muihin työsuhde-etuihin
- 2) Vaikutukset
 - a) taloudellisiin hyötyihin ja kustannusrakenteeseen
 - b) toiminnan ohjauksen tehostumiseen
 - c) asiakastyytyväisyyteen
 - d) tuotteiden ja palveluiden laatuun
 - e) työyhteisöön ja ilmapiiriin

Näiden seikkojen lisäksi Tomi Rantamäki ym. (2006, 132–133) kehottavat miettimään seuraavia kysymyksiä kattavan arvioinnin saavuttamiseksi:

- 1) Miten erilaiset palkitsemistavat ovat vaikuttaneet tavoitteiden saavuttamiseen ja miten ne ovat tukeneet strategiaa?
- 2) Miten tehokkaiksi ja motivoivaksi ne henkilöstön keskuudessa koetaan?
- 3) Ovatko ne henkilöstölle tärkeitä?
- 4) Onko esimiehillä tarvittavaa osaamista palkitsemisen tehokkaaseen käyttämiseen?
- 5) Onko palkitseminen kustannustehokasta ja miten sen tehokkuutta voitaisiin parantaa?

Organisaation palkitsemisen kokonaistilannetta tarkastelemalla päästään hyvään käsitykseen palkitsemisjärjestelmän nykytilan toimivuudesta. Järjestelmää tulee ja pitää kehittää ajan saatossa, mutta kehittämistyötä ei saa jättää vain yksittäisten ihmisten harteille (s. 139). Kehittämisessä tarvitaan laajempaa ymmärrystä joten siihen tulisi valita organisaatiosta ihmisiä, jotka työskentelevät eri organisaatiotasolla, erilaisissa tehtävissä. Lisäksi henkilöiden tulee oikeasti olla halukkaita

kehittämään toimintaa ja kykeneviä yhteistyöhön. Kun henkilöstö on ollut monipuolisesti edustettuna palkitsemisjärjestelmän kehittämistyössä, on tarvittavien muutosten tai uuden mahdollisen palkitsemisjärjestelmän käyttöönotto paljon helpompaa. Palkitsemisjärjestelmän arviointi tulisi suorittaa ainakin kerran vuodessa, jotta aika tarvittavien toimenpiteiden välillä ei kasvaisi liian pitkäksi eikä toimenpiteiden määrä näin liian suureksi. Arviointien perusteella saadaan tietoa siitä, mihin palkitsemisen suhteen tulee kiinnittää lisää huomiota, miten sen käyttöä voidaan parantaa, mitkä ovat ne tärkeimmät kehittämisen kohteet ja miten palkitsemisen linjauksista, arviointituloksista ja muutoksista viestitään henkilöstölle.

3 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSKOHDE JA -MENETELMÄT

3.1 Opinnäytetyön tutkimuskohteen esittely

Tämän opinnäytetyön tutkimuskohteena on Seinäjoen koulutuskuntayhtymässä käyttöön otettava tulospalkkaus ja kannustavan palkkauksen kehittäminen. Seinäjoen ammattikorkeakoulun yhtiöittämisen ja kuntayhtymässä tapahtuvien organisaatiomuutosten seurauksena käytössä oleva työehtosopimus muuttuu 1.1.2014 alkaen. Seinäjoen koulutuskuntayhtymässä ja siten myös ammattikorkeakoulussa noudatetaan tällä hetkellä kunnallista yleistä virka- ja työehtosopimusta, eli KVTES:iä, ja uusi käyttöön otettava työehtosopimus on palvelulaitosten työnantajyhdistyksen eli PTY:n TES, ja se tuo tullessaan muutoksia palkkauksen rakenteeseen. Varsinainen palkka koostuu jatkossa tehtäväkohtaisesta palkasta sekä henkilökohtaisesta lisästä. Lisäksi PTYTES sisältää omana elementtinään myös palkitsemisen eli tulospalkkauksen tai muun sellaisen ylimääräisen palkanlisän.

Tämän opinnäytetyön myötä on tarkoitus selvittää, mitkä ovat ne olennaiset käytännön muutokset, joita TES - muutos aiheuttaa, millaisia erilaisia elementtejä ja keinoja kannustavaan palkkaukseen voidaan soveltaa ja miten ne tulisi ottaa käyttöön.

3.1.1 Seinäjoen koulutuskuntayhtymä

Seinäjoen koulutuskuntayhtymä ylläpitää Koulutuskeskus Sedua, Seinäjoen ammattikorkeakoulua sekä Sedu Aikuiskoulutus liikelaitosta (Ylläpitäjä Seinäjoen koulutuskuntayhtymä [Viitattu 30.6.2013]). Näitä kaikkia kolmea tulosaluetta palvelevat kuntayhtymän yhteiset palvelut, johon kuuluvat mm. henkilöstö-, talous- ja tietohallintopalvelut.

Koulutuskeskus Sedu rakentuu kahdeksalla paikkakunnalla toimivasta yksiköstä ja yhteensä 14 opetuspisteestä (Ylläpitäjä Seinäjoen koulutuskuntayhtymä [viitattu

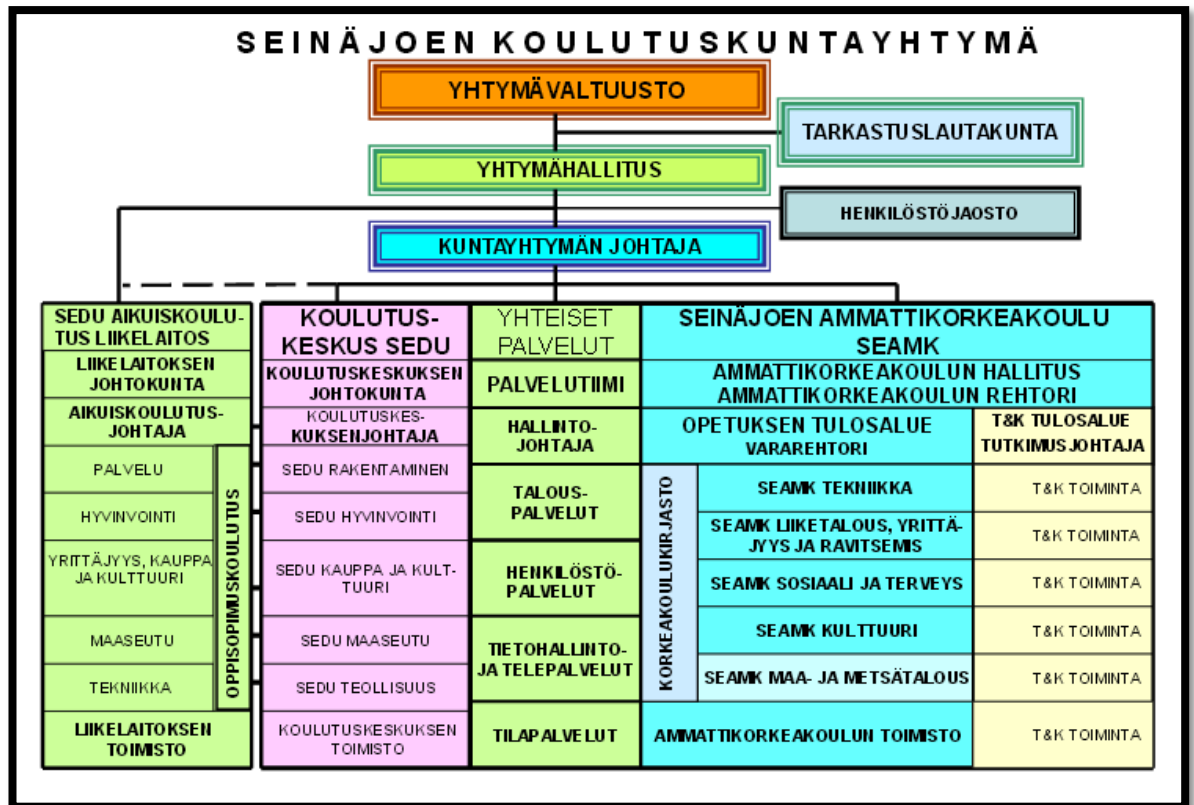
8.7.2013]). Yksiköiden rinnalla toimivat osaamis-, kehittämis- ja tukipalvelut. Sedun järjestämislupa kattaa yhteensä 4395 ammatillista perustutkinnon opiskelupaikkaa ja sen tavoitteena onkin olla tunnettu ammattitaitoisesta ja korkeatasoisesta koulutuksesta niin omassa maakunnassa kuin maakunnan ulkopuolella.

Sedu Aikuiskoulutus Liikelaitos tarjoaa puolestaan laadukkaita koulutus- ja konsultointipalveluja. Lisäksi tarjolla on oppisopimuskoulutusta työ- ja elinkeinoelämän tarpeisiin (Ylläpitäjä Seinäjoen koulutuskuntayhtymä [viitattu 8.7.2013]). Sedu Aikuiskoulutuksen tulosyksiköt ovat hyvinvointi, maaseutu, palvelu, tekniikka, yrittäjyys, kauppa ja kulttuuri sekä oppisopimus. Aikuiskoulutukset koostuvat perus- ja ammattitutkinnoista ja niiden osista, erikoisammattitutkinnoista ja niiden osista sekä muista omaehtoisista koulutuksista.

Seinäjoen ammattikorkeakoulu on yrittäjähenkisyyttä ja kansainvälisyyttä arvostava menestyvä korkeakoulu, joka tarjoaa koulutusta usealla eri paikkakunnalla n. 4500 opiskelijalle. Näistä n. 870 on aikuiskoulutautuvia (Ylläpitäjä Seinäjoen koulutuskuntayhtymä [viitattu 8.7.2013]). Tällä hetkellä SeAMK tarjoaa kuudelle eri alalle mm. AMK- ja ylempiä AMK- tutkintoja, avoimen AMK:n opintoja, erikoistumisopintoja sekä maksullista täydennyskoulutusta. Myös tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta on voimakasta ja aktiivista. SeAMK on vastuullinen toimija monissa kansainvälisissä ja maakunnallisissa kehitysprojekteissa, ja sen lisäksi myös oman maakunnan kehittämisessä. SeAMK:n. 400 henkilöstön jäsentä siirtyy 1.1.2014 lähtien Seinäjoen ammattikorkeakoulu Oy:n toiminnan alaisuuteen.

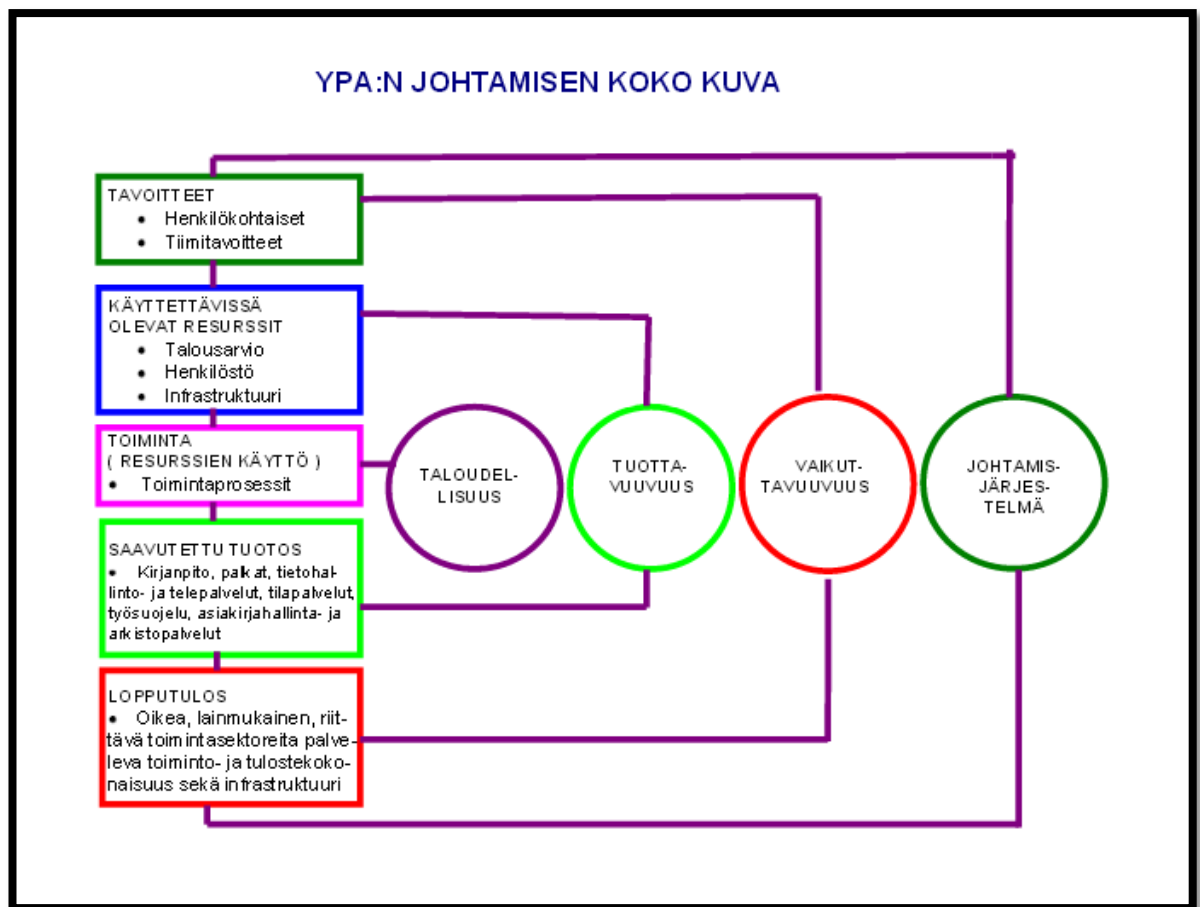
Oheisessa kuviossa 1. on esitetty Koulutuskuntayhtymän tämän hetkinen organisaatiokaavio (Ylläpitäjä Seinäjoen koulutuskuntayhtymä [Viitattu 9.8.2013]).

Henkilöstöhallinto on osa koulutuskuntayhtymän yhteisiä palveluita. Henkilöstösihteerit ja henkilöstösuunnittelijat toimivat henkilöstöpäällikön alaisuudessa. Henkilöstöpäällikkö vastaa hallintojohtajalle ja tämä edelleen koulutuskuntayhtymän johtajalle. (Henkilöstöpäällikkö on 1.9.2013 alkaen apulaisjohtaja.)



Kuvio 1. Seinäjoen koulutuskuntayhtymän organisaatorakenne (Ylläpitäjä Seinäjoen koulutuskuntayhtymä [viitattu 14.8.2013]).

Koulutuskuntayhtymän yhteisten palveluiden, eli henkilöstö-, talous-, kiinteistöpalvelut sekä tietohallinto ja hankintapalvelut, toiminnan lähtökohtana ovat taloudellisuus, vaikuttavuus, tuottavuus ja toimiva johtamisjärjestelmä. Asetettuja tavoitteita pyritään käytössä olevien resurssien kautta saavuttamaan niin, että tuotoksena ovat mm. maksetut palkat, kirjanpito ja työsuojelu. Seuraava kuvio 2. kuvaa kokonaisuudessaan yhteisten palveluiden johtamista ja sen toiminta-ajatusta.



Kuvio 2. Yhteisten palveluiden johtaminen. (Seinäjoen koulutuskuntayhtymä [Viitattu 7.10.2013]).

3.1.2 Koulutuskuntayhtymän henkilöstöhallinto

Koulutuskuntayhtymän yhteisiin palveluihin kuuluva henkilöstöpalveluiden tiimi palvelee kaikkia kolmea kuntayhtymään kuuluvaa tulosityksikköä. Tällä hetkellä kuntayhtymän yhteiset palvelut sekä koulutuskeskus Sedu ja Seinäjoen ammatti- korkeakoulu ovat sisäisiä asiakkaita ja Sedu Aikuiskoulutus ulkoinen asiakas. Henkilöstöpalvelut hallinnoivat, kehittävät ja valvovat kuntayhtymässä tapahtuvien henkilöstöhallinnon toimia sekä järjestelmiä.

Fyysisesti henkilöstöpalvelut sijaitsevat Seinäjoella kampustalolla. Henkilöstöpalvelut toimivat kuntayhtymän henkilöstöpäällikön alaisuudessa. Tällä hetkellä tiimi koostuu kahdesta henkilöstösuunnittelijasta ja kuudesta henkilöstösihteeristä. Henkilöstösihteerit vastaavat koko kuntayhtymän palkkojen maksatuksista ja niiden oikeellisuudesta ja he toimivat kiinteässä yhteistyössä yksiköissä työskentelevien henkilöstösihteerien kanssa. Henkilöstöpalveluiden henkilöstösihteeereillä on vahva ammattitaito liittyen KVTES:n ja OVTES:n tulkitsemiseen ja niiden mukaisiin työsuhteiden ja palkkojen hallintaan. Jatkossa tämä tarkoittaa PTYTES:n ja PTYOTES:n omaksumista, hallintaa ja tulkintakykyä.

Vaikka voidaan sanoa, että henkilöstösihteeereiden päätehtävänä on palkkojen oikeellisuus ja maksattaminen, on suuri osa työtä myös työsuhteisiin ja lakiin tms. liittyvää neuvontaa, tulkintaa ja selvitystyötä. Henkilöstösihteerien on tunnettava kunkin työehtosopimuksen ja näiden eri liitteiden määräykset ja säännökset, liittyen mm. vuosilomiin, työaikaan, palkkoihin ja palkkioihin sekä virkavapaisiin. Palkan ja palkkioiden laskenta sekä maksatus hoidetaan lainsäädännön, työehtosopimusten ja organisaatiossa sovittujen sääntöjen mukaisesti.

Kuntayhtymässä maksetaan palkkoja kaksi kertaa kuukaudessa, jokaisen kuun 15. ja viimeinen päivä. Työ on täten erittäin tiukasti aikatauluihin sidottua. Palkan- saajat ja siten työmäärä ja osaamisalue on rajattu kullekin henkilöstösihteerille niin, että oman alueensa pystyy hallitsemaan ja hoitamaan – työnjakoja on tehty työehtosopimuksittain, yksiköittäin ja toimialoittain. Lisäksi kullakin henkilöstösihteerillä on oma varahenkilö, jotta minkäänlaisia palvelukatkoja ei pääsisi syntymään. Jotta palkat maksettaisiin aikataulujen mukaisesti oikein ja ajantasaisesti, täytyy yhteistyön mm. yksiköiden henkilöstösihteerien kanssa toimia mutkattomasti ja tehokkaasti.

Palkkojen maksatusten ja erilaisten selvitystöiden lisäksi työhön kuuluu mm. työsuhdehallinta ja – kehittäminen mutta myös palkkahallintoon kuuluvien järjestelmien hallinta, osaaminen ja sen mukainen henkilöstön tiedottaminen. Näiden lisäksi henkilöstöpalvelut arkistovat kaiken aineiston, joka koskee mm. palkkamateriaalia ja –tulosteita, palkkalaskelmat, tilitykset ja mm. viranomaisilmoitukset. Myös vuosittainen henkilöstötilinpäätös tehdään henkilöstöpalveluissa. Työmäärä on tarkasti

mietitty palkkahallinnon henkilöstön kesken ja resurssit ovat tiukat. Kullakin henkilöstösihteerillä on suuri vastuu oman vastualueensa hoitamisesta, kehittämisestä ja uudistamisesta.

Kaikki kuntayhtymän henkilöstöä koskevat uudistukset, muutokset tai selvitykset kulkevat tai hoituvat henkilöstöpalveluiden kautta. Tämä tarkoittaa käytännössä myös sitä, että heidän tulee sisäistää PTYTES:n käyttöönottoon liittyvät muutokset ja uudistukset, mutta myös selvittää se, miten tämä kaikki tehdään käytännössä. Kuitenkaan samanaikaisesti tehtävä palkanlaskentatyö ei saa häiriintyä tai keskeytyä. Voidaan todeta, että henkilöstön osaaminen on siis erittäin laaja-alaista ja monipuolista.

3.1.3 Palkkausjärjestelmät ja ohjelmistoresurssit

Palkkausjärjestelmien kehittämisellä tavoitellaan sitä, että toiminta olisi tuloksellista sekä johtamista ja henkilöstöä motivoivaa. Lisäksi on tarkoitus, että koulutus-kuntayhtymän palkkaustaso pysyisi kilpailukykyisenä (Henkilöstöpalveluiden palvelukuvaus 23.5.2013). Palkkausjärjestelmän kehittäminen on henkilöstöhallinnon vastuulla ja lisäksi sen tulee huolehtia siitä, että koko kuntayhtymässä toteutetaan yhtenäistä palkkapolitiikkaa.

Henkilöstöpalvelut huolehtivat työehtosopimuksen edellyttämien muutosten toimeenpanosta, pääasiallisesti siis yleiskorotuksista ja palkkahinnoittelumuutoksista. Täten myös paikallinen neuvottelu henkilöstöä edustavien pääsopijajärjestöjen ja työnantajien edustajien kanssa kuuluu henkilöstöpalveluille. Kuntayhtymän palkka-asiamiehenä toimii henkilöstöpäällikkö. Edellä mainittujen vastualueiden lisäksi henkilöstöpalveluissa valmistellaan vuosisidonnaisia lisiä koskevat päätökset.

Henkilöstöhallinnolla on pääasiallisesti kaksi sähköistä järjestelmää käytössä, joiden kautta palkkaproessi hoituu. Molemmat ovat CGI Suomi Oy:n sovelluksia. Henkilöstöhallinto yhdessä tietohallinnon kanssa ylläpitävät järjestelmien perustietoja ja rakenteita. Ohjelmistojen ylläpitotehtäviin kuuluu myös se, että uusista oh-

jelmistoversioista ja muutoksista tiedotetaan. Lisäksi hallinnoidaan käyttäjäryhmiä ja ohjelmistojen varsinaista käyttöä.

WebTallennus on internetpohjainen sovellus, jonka kautta käsitellään mm. palkansaajan vuosilomia, virkavapaita tai vaikkapa palkasta suoritettavia vähennyksiä. Miltei kaikilla palkansaajilla on ohjelmaan omat tunnukset joiden avulla he pääsevät itse anomaan virkavapaita yms., mutta pääasiallisesti ohjelma toimii kanavana oppilaitosten ja yksiköiden henkilöstösihteerien ja henkilöstöpalveluiden henkilöstösihteerien välillä. Tämän lisäksi WebTallennuksessa tehdään kaikki kuntayhtymän työsopimukset, joka tarkoittaa sitä, että myös kaikki työsopimukset jäävät sähköisenä talteen. WebTallennukseen tallennetut tiedot siirtyvät automaattisesti sähköisenä tiedonsiirtona henkilöstöhallintaohjelma- Pegasokseen. WebTallennus on ohjelmallisesti tärkeä linkki eri tulosityksiköiden henkilöstösihteerin, henkilöstöpalveluiden henkilöstösihteerien ja palkkojen oikeellisuuden välillä.

Pegasos on palkkaohjelma ja se on vain henkilöstöpalveluiden käytössä. Siellä on kunkin palkansaajan henkilö- ja työsopimustiedot. Sen lisäksi sieltä löytyvät mm. kaikki keskeytykset (virkavapaat), palkkatiedot ja maksetut palkat ja korvaukset sekä mm. suoritettavat vähennykset. Pegasoksen kautta henkilöstöhallinnon sihteerit mm. käsittelevät ja korjaavat maksuun meneviä palkkoja sekä tarkistavat niiden oikeellisuuden ja siirtävät palkat maksuun. Tähän sovellukseen voidaan itse henkilöstöhallinnossa syöttää ja tallentaa tietoa, mutta sinne myös siirtyy tietoa suoraan WebTallennuksesta. Sen lisäksi pegasoksesta saadaan siirretyksi eteenpäin kirjanpidolle sellaista materiaalia, jota se tarvitsee.

Lisänä voidaan mainita Web Pala – palveluaikalaskentaohjelma ja Populus - matkojenhallintaohjelma. Myös näiden kautta palkkahallinto saa maksettaviin palkkoihin ja palkkioihin tarvittavaa tietoa. Nämä sovellukset eivät kuitenkaan tule tarvitsemaan käytännön muutoksia, kun aletaan miettiä, mitä ohjelmallisesti ratkaisevia muutoksia joudutaan tekemään tulevien palkkausmuutosten ja kannustavan palkkauksen osalta.

TES – muutoksesta aiheutuvat palkkausmuutokset tulevat vaatimaan ohjelmistollisesti sekä WebTallennukseen että Pegasokseen pieniä muutoksia. Maksettavan

palkan rakenne näkyy henkilöstösihteerille palkkalajeittain, kun tämä tarkastaa ja maksattaa palkkoja. Esimerkkinä mainittakoon, että työntekijän tehtäväkohtainen palkka on yksi palkkalaji, henkilökohtainen lisä toinen palkkalaji, vuosisidonnainen lisä kolmas, ja niin edelleen. Jotta kannustavaa palkkausta ja tulospalkkioita voitaisiin maksaa työehtosopimuksen edellyttämällä tavalla, täytyy jatkossa luoda uudet omat palkkalajinsa myös niille palkkauksen elementeille, joita päätetään ryhtyä maksamaan.

Ohjelmistoille on nimetty pääkäyttäjät ja varakäyttäjät ja näin ollen myös WebTallennuksella ja Pegasoksella on omat pääkäyttäjänsä (henkilöstöpalveluiden palvelukuvaus). Pääkäyttäjän tehtäviin kuuluu mm. järjestelmien rakenteiden ja tietosisällön sekä järjestelmien välillä siirrettävien tietojen hallinta, versiopäivitysten organisoinnit ja erilaisten virhetilanteiden selvittäminen. Lisäksi he mm. hallinnoivat käyttäjäryhmiä ja antavat koulutusta, valvoo järjestelmän laatua sekä kehittää järjestelmää yhdessä järjestelmätoimittajien kanssa. Näin ollen on pääkäyttäjien ja mahdollisesti myös ohjelmien varakäyttäjien vastuulla, että ohjelmat päivitetään esim. uusien palkkalajien ja toimintojen osalta niin, että ne vastaavat uusia toimintaedellytyksiä.

3.2 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusosuus suoritetaan kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus sisältää yleensä suhteellisen pienen mutta harkitun otannan, jonka käyttäytymistä tai tapahtumia pyritään ymmärtämään ja selittämään mahdollisimman tarkasti (Heikkilä T., 2008, 16–17). Tutkittavat valitaan yleensä sattumanvaraisesti, sillä laadullisella tutkimuksella ei ole tarkoitus saada selvitettyksi tilastollisesti merkittäviä yleistyksiä, vaan kuvata yksittäisten tapahtumien syitä ja niiden seuraamuksia. Tutkimusosio voi olla suoritettu haastattelu tai vaikkapa kirje, mutta pääasia on että saadut vastaukset pyritään analysoimaan mahdollisimman kattavasti. Laadullinen tutkimus on hyvä vaihtoehto silloin, kun

halutaan kehittää toimintaa ja etsiä erilaisia vaihtoehtoja esim. analysoimalla tutkimuksen kohderyhmän ajatuksia ja tarpeita.

Monesti haastattelija voi omien mielipiteidensä kautta johdatella haastateltavaansa vastaamaan kysymyksiin haluamallaan tavalla. Tämä ei ole kuitenkaan suotavaa, sillä se saattaa vääristää tutkimustuloksia. Tämän opinnäytetyön kvalitatiivinen tutkimusosio toteutetaan henkilökohtaisilla haastatteluilla. Haastattelut suoritetaan puolistrukturoidusti eli teemahaastatteluin, jotta vastaaja mahdollisimman avoimesti kertoisi oman näkemyksensä kokemustensa, osaamisensa ja ammattitaitonsa puitteissa. Tämä mahdollistaa myös sen, että vastaaja osaa mahdollisesti kertoa omaan osaamiseensa perustuen jotain sellaista, mitä haastattelija ei voi tietää tai osaa kysyä.

3.2.1 Tutkimusmenetelmien valinta

Kvalitatiivisen tutkimuksen henkilökohtaisten haastatteluiden otanta koostuu sekä koulutuskuntayhtymän henkilöstöpalveluiden työntekijästä että benchmarkingkohteiden haastatteluista. Henkilöstöhallinnon edustaja antaa näkökulmia sille, miten muutokseen voidaan varautua ja millaisia resursseja se vaatii sekä miten ne voitaisiin käytännössä toteuttaa.

Benchmarking- menetelmän avulla organisaatio pyrkii vertaamaan omaa toimintaansa, laatua ja mm. tuottavuutta toisiin samankaltaisiin yrityksiin. Jos benchmarkingia osataan käyttää oikealla tavalla, edistää se organisaation operatiivista toimintaa ja strategioita ja näin ollen käytännön toimintaa (Karlöf & Östblom, 1993, 10). Lisäksi se ohjaa organisaation kulttuuria oppimisen, osaamisen kehittämisen ja tehokkuuden suuntaan.

Benchmarkingin suurin etu käy varmasti ilmi siinä, että se osoittaa organisaatiolle ne kohdat, joissa sillä on eniten parantamisen varaa. Lisäksi on mahdollista tutkia sitä, miten muut organisaatiot ovat selvinneet joistain asioista paremmin kuin me itse ja mitä me voisimme tehdä toisin, jotta tuottavuutta tai laatua tms. saataisiin

kehitettyksi (s. 33, 35). Näiden tietojen pohjalta on perusteltua aloittaa hyvin suunniteltu kehittämistyö, jotta asioita saataisiin korjatuksi. Kehittämismenetelmänä benchmarking toimii, jos saatu tieto omaksutaan ja analysoidaan tarkasti ja sen jälkeen sovelletaan omaan toimintaan sopivaksi.

Ulkoisen benchmarking on oman toiminnan vertaamista johonkin yrityksen ulkopuoliseen mutta samalla alalla toimivaan organisaatioon (s. 70). Benchmarking-kohteet voivat olla yhtä hyvin kilpailijoita kuin esim. eri markkinoilla toimivia saman alan yrityksiä. Ulkoisen benchmarkingin tulosten vertailtavuus on yleensä hyvä ja siksi se onkin paljon käytetty menetelmä.

Benchmarking- prosessi on viisivaiheinen (s. 92-94). Ensin valitaan kohde eli se mitä tutkitaan. Sen jälkeen valitaan benchmarking- kumppani, kenen tai keiden toimintaan omia toiminnan elementtejä halutaan verrata ja kenen kokemuksista oppia. Kolmas vaihe kattaa tiedonkeruun, mm. prosessien määrittelystä, työn sisällöstä ja dokumentoinnista. Neljännessä vaiheessa analysoidaan saatua tietoa ja määritellään suurimman eriäväisyydet mutta myös samankaltaisuudet jotta viimeinen eli viides vaihe parantavien ja toimintaa kehittävien toimenpiteiden suunnittelusta voitaisiin toteuttaa. Muutosten ja kehittämistoimien toteuttamiseen on hyvä varata tarpeeksi aikaa, jotta ne saataisiin kunnialla suoritetuksi.

Tässä opinnäytetyössä yhteistyökumppanien eli benchmarking- kohteiden haastattelulla pyritään saamaan tietoa siitä, miten palkkausjärjestelmän / -prosessin muutokset heidän organisaatiossaan kaikkine muutoksineen sujuivat ja millaisia ajatuksia suoritettujen toimenpiteiden ovat jälkikäteen herättäneet. Näillä haastatteluilla pyritään siis vastaamaan siihen, miten julkinen organisaatio on organisoinut käytännössä palkitsemisjärjestelmän uudistamisen sekä palkitsemisen ja tulospalkkauksen maksamisen. On siis tarkoitus saada mahdollisimman hyvä kuva siitä, millainen palkitsemisjärjestelmä organisaatiolla on ja miten se toimii. Kattavasti rakennettu teoriaosuus toimii siis lähtökohtana sille, millainen on palkkauksen perusrakenne ja kannustavaa palkkausta ja miten palkkausjärjestelmä tulisi rakentaa. Samalla teoriaosuus selventää palkkausjärjestelmän arviointiprosessia. Miten hyvin benchmarking- kohteemme ovat mielestään onnistuneet kannustavan palkka-

usjärjestelmän käyttöönotossa ja kehittämisessä, ja miten he sen nyt tekisivät jos se pitäisi tehdä uudelleen?

3.2.2 Opinnäytetyön prosessin kuvaus ja suoritettut haastattelut

Opinnäytetyön prosessi on alkanut tutkimusaiheen ja – ongelman määrittelyllä syksyllä 2012. Aikataulutuksesta mainittakoon, että aiheanalyysi on tehty tammi-kuussa 2013, ja työn rakennetta on jäsennelty maalisi- huhtikuun aikana. Teoriaosuuden rakentaminen ja kirjoittaminen pohjautuen tutkimusongelmaan on aloitettu huhtikuussa. Kesän ja alkusyksyn aikana teoria on kirjoitettu valmiiksi ja tutkimussuunnitelmasta ja – menetelmistä.

Tavoite on, että haastattelut suoritettaisiin mahdollisuuksien mukaan syyskuun aikana, jonka jälkeen voitaisiin analysoida tulokset ja rakentaa käyttöönotosuunnitelma. Tämän jälkeen valmis suunnitelma on tarkoitus arvioiduttaa vielä koulutuskuntayhtymän henkilöstöpäälliköllä. Työ tulee kokonaisuudessaan valmistumaan loppuvuoden 2013 aikana.

Opinnäytetyötä varten haastateltiin koulutuskuntayhtymän henkilöstöpalveluiden edustajaa. Tämän haastattelun tarkoituksena oli selvittää, miten haastateltava näkee tulevan työehtosopimuksen vaihdoksesta johtuvat muutokset liittyen tulospalkkaukseen ja palkan kannustavuuteen, ja miten mahdolliset uudet elementit eroavat nykytilanteesta. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, mitkä heidän mielestään ovat ne elementit ja palkkauksen ominaisuudet, joita kannustavuudessa ja tulospalkkauksessa voitaisiin käyttää ja miten se on tekniset resurssit huomioiden mahdollista. Lisäksi haastattelussa kartoitettiin haastateltavan näkemystä siitä, millainen on ideaali palkitsemisjärjestelmä ja miten se mahdollisesti pitäisi ottaa käyttöön.

Tätä tutkimusta varten haastateltiin henkilöstösihteeri Merja Wikmania. Hänet valittiin haastateltavaksi henkilöstöhallinnon edustajana, sillä hänellä on monipuolista osaamista palkanlaskennasta. Lisäksi hän on palkanlaskentaohjelmistojen Web-

Tallennuksen ja Pegasoksen pääkäyttäjää, joten hänellä on paras ja kattava näkemys siitä, miten kannustavan palkkausjärjestelmän ja palkitsemisprosessien rakentaminen kannattaisi ohjelmistojen puitteissa rakentaa ja mikä on käytännön toimintojen puolesta mahdollista. Ennen palkanlaskentatehtävissä toimimista hän on työskennellyt useissa erilaisissa työtehtävissä ja tiimeissä kuntayhtymän palveluksessa, joten hänellä on myös kokemusta ja näkemystä siitä, miten kannustaminen ja palkitseminen toimivat eri tavoin eri työympäristössä.

3.2.3 Bechmarking-prosessi ja kohteiden esittely

Benchmarking- prosessi alkoi siitä, että ensin kartoitettiin sellaisia mahdollisia kohteita, jotka olisivat organisaatiomuodoiltaan samankaltaisia ja toimintakentältään samanlaisia. Sen jälkeen laadittiin haastattelulomake. Lomake rakennettiin niin, että sen avulla saataisiin mahdollisimman kattava käsitys organisaation palkitsemisjärjestelmästä sekä palkkauksen kannustavuudesta. Tarkoitus oli, että kysymykset lähtökohtaisesti nousisivat tutkimusongelmasta. Sen jälkeen sovittiin henkilökohtaiset haastattelut ko. organisaatioiden edustajien kanssa. Haastattelulomake lähetettiin haastateltaville jo ennen haastatteluita, jotta he saivat rauhassa tutustua aiheeseen ja valmistautua omalta osaltaan haastatteluun.

Benchmarking- haastattelupyynnöjä lähetettiin Vaasan, Kokkolan, Tampereen, Jyväskylän ja Oulun ammattikorkeakouluihin sekä Seinäjoen kaupungille. Kokkolan Centria ammattikorkeakoulu Oy (Lindell 2013) ja Tamk / Pirkanmaan ammattikorkeakoulu Oy (Jortikka 2013) olisivat mielellään osallistuneet haastatteluihin, mutta heillä palkitsemisjärjestelmää ei varsinaisesti ollut vielä rakennettu ja kannustavaa palkkausta toteutettiin PTYTES:n puitteissa. Benchmarking- kohteiksi valittiin Seinäjoen kaupunki ja Oulun seudun ammattikorkeakoulu Oamk.

Seinäjoen kaupunki valittiin toiseksi benchmarking- kohteeksi, koska se on jo yksi Seinäjoen koulutuskuntayhtymän yhteistyökumppaneista ja SeAMK:n omistajista. Lisäksi se on organisaatiomuodoltaan julkisyhteisö, joten sen kautta saatiin julkisen organisaation näkökulma kannustavaan palkkaukseen ja sen käyttöönottoon.

Seinäjoen kaupunkia haastattelussa edusti kansliapäällikkö Raija Ranta. Haastattelu suoritettiin 16.9.2013 Seinäjoella.

Oulun seudun ammattikorkeakoulu valittiin toiseksi yhteistyökumppaniksi, sillä heillä oli juuri valmisteilla uusi palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä. Lisäksi tähän tutkimustyöhön oli tärkeä saada mukaan myös yksi näkökulma ammattikorkeakoulukentältä. Oamkin edustajana haastattelussa oli henkilöstö- ja hallintojohtaja Annukka Lankila. Hänen vastuulleen kuuluu Oamkin palkkausjärjestelmien laatiminen ja kehittäminen. Haastattelu toteutettiin 19.9.2013 Oulussa.

4 PALKKAUKSEN JA PALKKARAKENTEEN KANNUSTAVUUS

Palkkauksen ja palkkarakenteen kannustavuus koetaan erilaisena kussakin työehtosopimuksessa, sillä ne mahdollistavat palkitsemisen ja mm. tulospalkkauksen maksamisen eri tavoin. Sekä KVTES että PTYTES sisällyttävät tehtäväkohtaisen palkanosan ja henkilökohtaisen palkanosan varsinaiseen palkkaan. Kumpikin vastaavasti määrittävät tulospalkkion olevan sellainen osa palkkausta, joka ei kuulu varsinaiseen palkkaan. Tässä kappaleessa esitellään kummatkin työehtosopimuksen keskeisin sisältö palkkauksen ja palkitsemisen sekä kannustavuuden osalta. Lisäksi siinä selvitetään näiden keskeisimmät eroavaisuudet.

4.1 KVTES - palkkarakenne

Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen mukaisesti Seinäjoen koulutus- kuntayhtymä noudattaa tarkasti tasapuolista ja tehtävään / työnkuvaan sidottua palkkausta, joka pohjautuu taulukkopalkkoihin. KVTES:n palkkausjärjestelmä pyrkii edistämään kuntien ja kuntayhtymien toiminnan tuloksellisuutta, henkilöstön motivointia ja parempiin työsuorituksiin yltämistä sekä varmistamaan samalla kunta-alan palkkojen kilpailukykyisyys (KVTES 2012–2013, 23, 25). Tavoitteet pyritään saavuttamaan oikeanlaisen palkkauksen avulla, ja sen perusteena ovat mm.:

- tehtäväkohtainen palkka: työtehtävät ja niiden vaativuus
- henkilökohtainen lisä: työssä suoriutuminen
- tulospalkkio: tuloksellinen toiminta

Näiden lisäksi voidaan maksaa muita erikseen sovittuja lisiä, palkkioita ja korvauksia. Työkokemuslisä on osa varsinaista palkkaa ja sitä maksetaan työkokemuksen perusteella.

Tehtäväkohtainen peruspalkka on kaikille niille sama, joilla on samat työtehtävät. Työntekijälle maksetaan vähintään TES:n palkkahinnoittelukohtaan mukaista vä-

himmäispalkkaa (KVTES 2012–2013, 26, 28–29,33), mutta jos palkkahinnoittelusta ei löydy tehtävään sopivaa palkkahinnoittelukohtaa, määritellään tehtäväkohtainen palkka erikseen, ottaen huomioon tehtävien vaativuus ja sellaiset palkkahinnoittelukohtat, joita voidaan käyttää tehtävien luonteen vuoksi käyttäen apuna. Tehtäväkohtaisen palkan määräytymisperusteena on siis tehtävien vaativuus, ja vaativuustekijöitä arvioitaessa otetaan huomioon työn edellyttämä osaaminen eli tiedot, taidot ja harkinta, työn vaikutukset ja vastuu sekä työn edellyttämät yhteistyötaidot. Lisäksi vaativuustekijöihin vaikuttavat työskentelyolosuhteet. Tavoitteena on, että samaan palkkahinnoittelukohtaan kuuluvien työntekijöiden tehtäväkohtaiset palkat ovat tehtävien vaativuuden edellyttämässä suhteessa toisiinsa. Työnajosta johtuen osalle työntekijöistä on saatettu määrätä vaativampia ja vähemmän vaativampia työtehtäviä, mutta kokonaisvaativuustaso on sama. Toisaalta toiselle työntekijälle voidaan maksaa suurempaa tehtäväkohtaista palkkaa, jos tämän tehtävien vaativuustaso on suurempi kuin toisella samaan palkkahinnoittelukohtaan kuuluvalla.

Henkilökohtainen lisä maksetaan yleensä toistaiseksi, ja sen maksun perusteena on työsuorituksen arviointi (KVTES 2012–2013, 35–36). Lisän maksamisperusteet määritellään kuitenkin paikallisesti, ja maksamisperusteet saattavat vaihdella mm. organisaation eri yksiköiden välillä. Henkilökohtaisen lisän maksamisperusteita ovat esim. tuloksellisuus ja monitaitoisuus, yhteistyökyky, vastuuntunto sekä oma-aloitteisuus. Työn suorittamisen arviointi on tehtävä kirjallisesti ja sen voi tehdä vuosittain vaikkapa kehityskeskustelun yhteydessä. Henkilökohtaista lisää voidaan alentaa vain silloin, kun kyse on tehtävien olennaisesta muuttumisesta tai työntekijästä itsestään johtuva huomattava työsuorituksen huonontuminen. Lisää maksetaan yleensä toistaiseksi mutta myös määräaikainen lisän maksaminen voi tulla kyseeseen perustellusta syystä.

Tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmän avulla työtehtävistä voidaan rakentaa kokonaisarviointi, jonka mukaisesti palkka maksetaan (KVTES 2012–2013, 32–33). Eri vaativuustekijöillä voi olla erilaiset painoarvot, mutta painopisteen tulisi olla työn edellyttämällä osaamisella. Kokonaisarviointi suoritetaan yhdenmukaisin perustein, ja se perustuu tehtäväkuvaukseen, vaativuustekijöihin ja vaativuuden arvi-

oinnissa huomioon otettaviin seikkoihin sekä arviointijärjestelmään. Täten voidaan todeta, että tehtäväkohtainen palkka perustuu aina tehtävän kokonaisarviointiin.

Tulospalkkion maksaminen perustuu KVTES:n mukaan (s. 38–39) asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen tai ylittämiseen. Se maksetaan erillään varsinaisesta palkasta. Tulospalkkio:

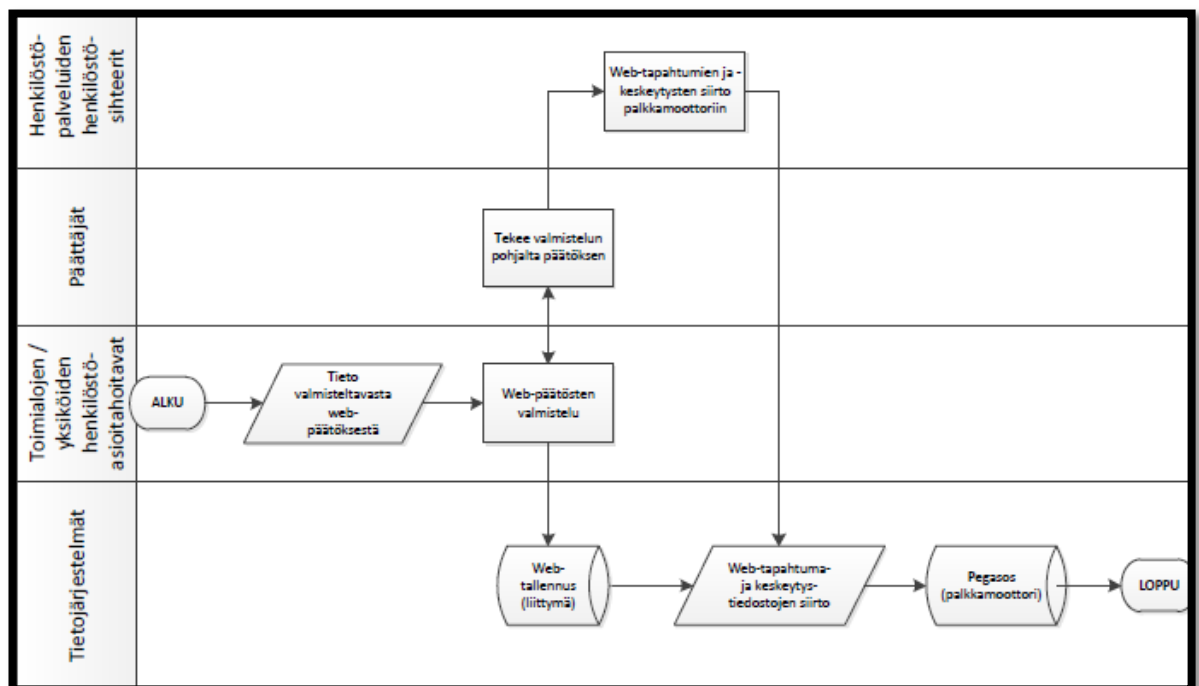
- perustuu palvelun tuloksellisuuden parantamiseen
- maksetaan työntekijälle jälkikäteen ko. seurantajaksoilta ennakolta vahvistettujen perusteiden mukaisesti
- maksetaan euromääräisenä ja maksettavaa osuutta vähentää vuosilomaa ja äitiysvapaata lukuun ottamatta tulospalkkion seurantajaksoon kohdistuva työnteon keskeytyminen

Tulospalkkion maksamisesta saatava hyöty näkyy mm. palvelun laadun parantumisena, kustannussäästöinä, suoritemäärän muutoksina ja vaikkapa henkilöstön osaamisen kasvamisena (KVTES 2012–2013, 39–40). Lisäksi tavoitteena on henkilöstön sitoutuminen tulokselliseen toimintaan. Kuitenkin on viranomaisen päätettävissä, mikä tuloksikkö tai henkilöstön osa kuuluu tulospalkkauksen piiriin ja mitkä ovat palkkion maksamisen perusteena olevat tavoitteet. Lisäksi viranomaisen saa päättää, mikä osa saavutetusta hyödystä jaetaan henkilöstölle, missä suhteessa tulospalkkiota kullekin maksetaan ja minkä suuruusena se maksetaan. Tulospalkkioon perustuvien tavoitteiden saavuttamiseen liittyvä seurantajakson pituutena on tarkoituksenmukaista käyttää yhden vuoden pituista seurantajaksoa. Kuitenkin henkilöstön motivoinnin kannalta on hyvä antaa henkilöstölle väliaikatie-toja siitä, missä vaiheessa tulostavoitteiden saavuttamista ollaan menossa. Huomioitavaa on, että tulokseen perustuva palkkio voidaan maksaa myös henkilöstörahastoon, ilman, että sitä jaettaisiin henkilöstölle.

Lisäksi KVTES:n (s. 41) mukaisesti henkilöstölle voidaan maksaa kertapalkkio perustellusta syystä tai silloin kun työnantaja haluaa palkita yksilöä tai ryhmää. Jos sitä käytetään yleisesti, on sen maksamisen periaatteet hyvä selventää henkilöstölle.

4.1.1 Palkanmaksuprosessi

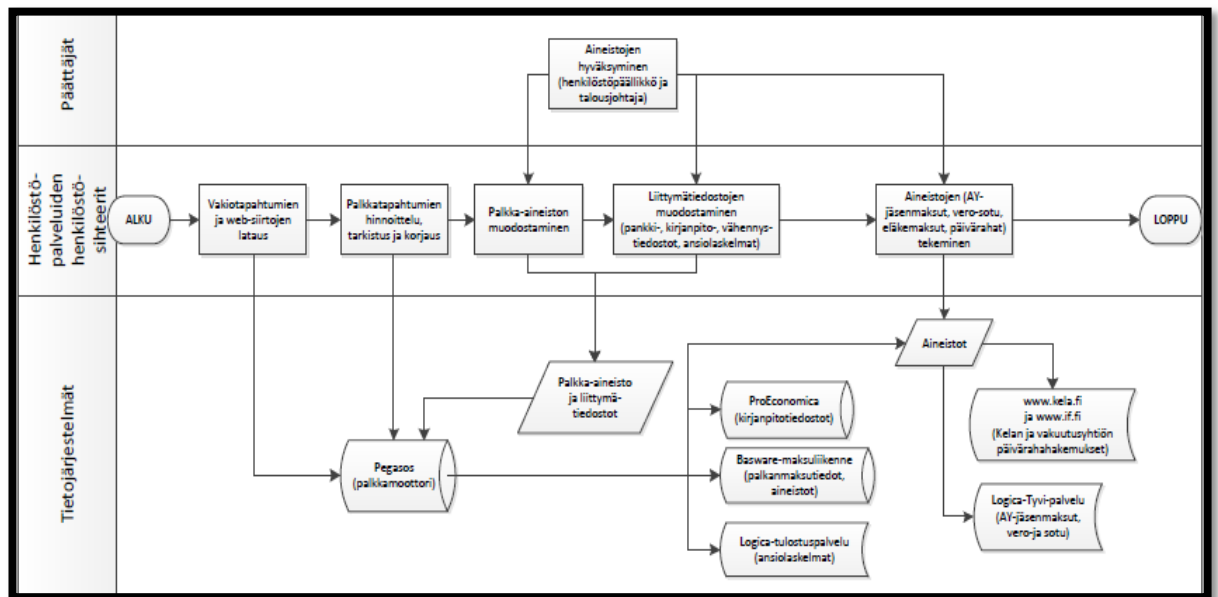
Henkilöstöhallinnon palkanmaksuprosessi on hyvin moninainen. Alla olevasta kuvio 3. käy ilmi palkkatapahtumien keruun prosessi. Kaikki muut ns. ylimääräiset palkkatekijät kuin varsinainen palkka tai muut sen luoteiset palkanosat, tulevat henkilöstöhallinnon henkilöstösihteerien tietoon sähköisesti WebTallennuksen kautta pegasokseen tehtävien tiedonsiirtojen avulla. WebTallennukseen tiedot tallennetaan yksiköissä henkilöstösihteerien toimesta (Henkilöstöhallinnon ydinprosessit. 31.5.2013). Kyseessä on siis sellaisia palkkatietoja, joiden oikeellisuuden henkilöstöhallinnon henkilöstösihteereiden kuuluu tarkistaa kun he korjaavat palkkoja ja laittavat ne maksuun.



Kuvio 3. Palkkatapahtumien muodostus ja keruu. (Henkilöstöhallinnon ydinprosessit. Palkkatapahtumien keruu. 2011).

Varsinainen palkanmaksuprosessi näiden keruutietojen jälkeen selvennetään seuraavassa kuviossa. Henkilöstösihteerit lataavat vakiopalkkatapahtumat ja nämä

edellä mainitut web-siirrot pegasokseen, jotta palkat voitaisiin tarkistaa, korjata ja hinnoitella. Sen jälkeen kun kaikki on korjattu ja on todettu, että palkkamateriaali on oikein, suoritetaan palkka-aineiston muodostus ja palkkojen maksatus. Tätä seuraa erilaisten materiaalien syntyminen mm. taloushallintoon kirjanpitoa varten ja mm. arkistoitavaksi. Samalla erinäistä tietoa syntyy ja /tai siirtyy sähköisesti eri tahoille, kuten mm. verottajalle. Tämä on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4. Palkka-aineiston tarkistaminen ja maksattaminen (Henkilöstöhallinnon ydinprosessit. Palkka-aineiston käsittely. 2011).

Toimijoina tässä palkanmaksun prosessissa ovat henkilöstöhallinnon henkilöstösihteerit ja ohjelmistojen osalta pegasos. Maksuun menevän palkka-aineiston hyväksyy henkilöstöpäällikkö tai taluspäällikkö. Kiinteänä yhteistyökumppanina toimii talouspalvelut / kirjanpito.

4.1.2 KVTES – palkan kannustavuus

KVTES:n alaisen palkan palkkarakenne on suhteellisen joustamaton, sillä tehtäväkohtainen palkka perustuu aina työn vaativuuteen ja työtehtävien sisältöön sekä palkkahinnoittelutaulukoihin. Sen lisäksi henkilökohtaista lisää maksetaan perustellusta syystä, lisäänsioiden tai – vastuun perusteella. Peruspalkkauksen tasoon ei voi juurikaan vaikuttaa työssä suoriutumisen tai työn ammatillisen hallinnan kautta. Tehtäväkohtainen palkka perustuu hinnoittelutaulukoihin, eikä varsinaista kokonaisarviointia kautta tehtyä palkantarkistusta voida tehtäväkohtaisessa palkassa huomioida, vaikkakin työssä suoriutumiseen liittyviä ansioita ei tulisi vähätellä.

Kertakorvauksen maksamisen periaatteista ei tarvitse käydä erikseen paikallisia neuvotteluja viranhaltija- ja työntekijäjärjestöjen kanssa, joten periaatteessa sen käyttäminen osana kannustavaa palkkausta pitäisi olla helppoa. Kuntayhtymässä ei kuitenkaan juurikaan ole tapana maksaa kertapalkkioita osana kannustamista, sillä palkkalinjauksissa on pyritty kohtelemaan koko henkilöstöä tasapuolisesti ja kertakorvauksen käyttäminen yleisesti saattaisi asettaa henkilöstön eriarvoiseen asemaan.

Voidaan todeta, että periaatteessa KVTES mahdollistaa kyllä tulospalkkioiden ja kertakorvauksen maksamisen. Kuitenkin palkkajärjestelmän ja – rakenteen vuoksi, ottaen huomioon toimialan ja työn luonteen, niiden maksaminen on hankalaa, koska palkkauksen ja toimivan palkkajärjestelmän taustalla on suoraviivainen, koko henkilöstöä koskettava yhtenäinen palkkapolitiikka, joka on rakennettu tietyin kriteerein määriteltyjen tehtävänkuvien ympärille.

Kuntayhtymässä toteuttavasta palkkapolitiikasta mainittakoon, että kuntayhtymä ylläpitää korkeampaa palkkatasoa ja täten maksaa korkeampaa palkkaa, kuin mitä KVTES:n palkkataulukoiden alaraja määrittää. Täten voidaan todeta, että kuntayhtymässä maksettava palkkataso on hyvä ja kilpailukykyinen sekä työntekijää kannustava.

4.1.3 Henkilöstön huomioiminen kuntayhtymässä

Kuntayhtymässä on määritelty linjaukset, joiden mukaisesti henkilöstöä muistetaan ja tyhy-toimintaa toteutetaan. Muistamiskäytänteet on päivitetty henkilöstöjaostossa (Henkilöstöjaoston pöytäkirja. 4.10.2010) ja sen mukaisesti työntekijän 50-, ja 60- vuotispäivää muistetaan erikseen sovituin lahjoin. Lisäksi heidät kaikki kutsutaan vuosittain kahvitustilaisuuteen. Eläkkeelle siirtyvää henkilöä muistetaan myös erikseen sovitulla tavalla ja kuntayhtymän edustaja osallistuu eläkkeellelähtötilaisuuteen. Kuntaliiton ansio- ja kunniamerkkejä jaetaan vuosipäiväjuhlien yhteydessä. Näiden virallisten muistamisien lisäksi, osana henkilöstön palkitsemista kerta-palkkion muodossa, palkitaan joka vuosi henkilöstön joukosta ”vuoden laadun tekijät”, henkilöstön esittämien ehdokkaiden joukosta. Tämä palkitseminen on arvoltaan 500€/ palkittava.

Kuntayhtymässä on määritelty linjaukset, joiden mukaisesti tyhy- toimintaa toteutetaan (Noudatettavat linjaukset. Kuntayhtymän johtoryhmän päätös. Päivitetty 22.2.2013), ja sen tavoitteena on osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Avainasemassa sen muodostumisessa on hyvä johtaminen ja avoin vuorovaikutus. Täten tyhy-toiminnan tukemiseksi kuntayhtymässä toteutetaan myös mm. varhaisen tukemisen mallia sekä huonon kohtelun estämisen mallia.

Työhyvinvointitoiminnasta on pyritty saamaan niin monimuotoista, että se on yhdenmukaista ja reilua koko henkilöstöä kohtaan. Kuntayhtymän johtaja tekee päätökset koskien tyhy- linjauksia, mutta kukin yksikkö, opetuspiste/tulosalue tekee oman tyhy- suunnitelmansa kalenterivuositain.

- Määräraha tyhy- toiminnalle määritellään vuosittain
- Tyhy- toimintaan voi käyttää vuosittain kahden työpäivän resurssi
- Liikunta- ja kulttuurisetelit ovat päätoimisen henkilöstön käytettävissä
- Opetuspisteiden liikuntatilat, kuntasalit ja uima-allastilat ovat koko henkilöstön käytettävissä
- Liikunta- ja kulttuuritoimintaa tuetaan erikseen sovituin tavoin sekä erillisestä tyhy- matkasta voidaan sopia

- Henkilöstölle tarjotaan jouluateria
- Yksikön työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä pyritään lisäämään
- Työhyvinvoinnin seuranta ja yhteistyö työterveyshuollon kanssa on aktiivista

Näiden erilaisten huomioimiskeinojen lisäksi kuntayhtymä on mm. yhdessä kelan ja työterveyshuollon kanssa tarjonnut henkilöstölle ASLAK- kuntoutuskursseja, tukenut henkilöstön pätevoitymistä ja osaamista kehittämisrahaston varoista myönnettyjen työelämäjaksojen muodossa sekä henkilökuntayhdistyksen tarjoaman virkistystoiminnan turvin (Henkilöstötilinpäätös, 2012). Henkilöstötilinpäätöksessä todetaan, että henkilöstön vaihtuvuus on ollut vähäistä, ja siihen vaikuttavat edellä mainittujen seikkojen lisäksi mm. se, että koulutuskuntayhtymä tukee henkilöstön ammatillista kehittymistä ja kouluttautumista- ja opiskeluhaluutta.

Viimeisimpänä esimerkkinä mainittakoon, että Seinäjoen ammattikorkeakoulussa on henkilöstölle muutaman kerran maksettu TVA-lisää, eli kertasuoritteisesti palkkio, joka on perustunut työn vaativuuden arviointiin ja siitä palkitsemiseen.

4.2 PTYTES – palkkarakenne

Palvelulaitosten työnantajayhdistyksen työehtosopimus määrittää tehtäväkohtaisen palkan olevan osa varsinaista palkkaa, johon kuuluvat myös mm. kokemuslisät ja muut peruspalkan luonteiset lisät kuten henkilökohtainen lisä (PTYTES 2012–2013, 22). Lisäksi PTYTES määrittää, että tulospalkkio tai tulospalkkion luonteinen lisä eivät ole varsinaista palkkaa, vaan se maksetaan erillään varsinaisesta kuukausipalkasta. Myös määräaikaisena maksettava palkan lisä ei kuulu varsinaisen palkan piiriin. Palkkausjärjestelmä koostuu perusmuodossaan siis henkilökohtaisesta peruspalkasta sekä kokemuslisästä.

Keskeisintä on, että työntekijä voi itse vaikuttaa palkkukukseensa osaamisellaan ja työsuorituksellaan, ja että tiedetään, millä perusteilla työtä arvioidaan (s. 24). Arvi-

oitavien tekijöiden tulee olla sellaisia, jotka ovat koko yhteisön tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavia tekijöitä, mutta myös sellaisia, jotka liittyvät olennaisesti työhön. Työntekijälle tulee maksaa vähintään hänen palkkaryhmänsä mukaista vähimmäisperuspalkkaa. Maksettavan peruspalkan tason on vastattava tämän työtehtäviensä, ammattitaitonsa ja työsuorituksen tasoa, eli henkilölle maksettava palkka määräytyy sen mukaan miten hyvä ammattiosaaminen tai työsuoritus hänellä on. Vastaavasti sellaisten työhön liittyvien tekijöiden, jotka ylittävät selvästi vaatimusten perustason, tulisi vaikuttaa työntekijän peruspalkan tasoa korottavasti.

Työntekijälle voidaan maksaa myös määräaikaista palkanlisää (s. 36), jos sen perusteena on olosuhteiden muutos. Tätä voidaan maksaa myös tilapäisestä työtehtävämutoksesta johtuen, mutta myös silloin, kun halutaan kannustaa työntekijää aloittamaan uudenlaista toimintaa tai hankkimaan uusia valmiuksia. Lisäksi sitä voidaan maksaa silloin, kun halutaan jollain tavoin kehittää toimintaa.

Tulospalkkiota voidaan maksaa työntekijälle, mikäli tämä saavuttaa asetetut tavoitteet (s. 37). Tavoitteet asetetaan yhdessä työnantaja ja työntekijän kanssa, ja tavoitteiden saavuttamista seurataan tietyn ajanjakson tai palkkiokauden aikana. Palkkion suuruus on hyvä sitoa tuloksen saavuttamiseen, mutta viime kädessä työnantaja päättää siitä, miten tavoitteiden saavuttaminen on vaikuttanut mm. tuottavuuden lisääntymiseen tai vaikkapa kannattavuuden kasvuun ja miten niistä tulee palkita. TES:n mukaisesti tulospalkkion luonteista lisää voidaan maksaa myös muilla perusteluilla.

4.2.1 Työn suorittamisen arviointi osana palkkausta

PTYTES:n mukaisesti organisaatioiden palkkajärjestelmä tulee rakentaa tasapuoliseksi ja läpinäkyväksi mutta kuitenkin niin, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa palkkaukseensa osaamisellaan ja työsuorituksellaan (s. 24–25). Työntekijän peruspalkan tason on vastattava työtehtäviä, ammattitaitoa ja työsuoritusten

tasoa. Sellaiselle, jonka suoritustaso on ns. perustasoa, voidaan maksaa vähimmäispalkkaa, mutta jos työntekijän työpanos ja suorituksen taso on korkeampi ja työtehtävät vaativampia, voidaan tälle maksaa korkeampaa palkkaa.

Kokonaisarvioinnin kautta työntekijälle voidaan määritellä myös palkka, johon ei erikseen määritellä erillisiä palkanosia vaan työtehtävien, ammattitaidon ja suorituksen perusteella määritellään, mihin palkkaryhmään tämä kuuluu (s. 25–26). Tämä arvio on kuitenkin voitava perustella työntekijälle ja esitettävä mitkä tekijät ovat vaikuttaneet palkkaukseen, sillä ei ole päätarkoitus, että kaikki jotka tekevät samaa työtä, kuuluvat automaattisesti samaan palkkaryhmään: jos työntekijät suoriutuvat erinomaisesti työstään, kuuluisi heille maksaa vähimmäispalkkaa korkeampaa korvausta työstä. Kuitenkaan ei ole tarkoituksenmukaista, että suoritettujen arviointien kautta yritettäisiin työntekijöiden palkkaukseen tehdä palkkaeroja, mikäli tehty arviointi ei sitä osoita tarpeelliseksi. Työn suorittamisen arvioinnit tulisi suorittaa aina yhden palkkaryhmän sisällä, jotta vertailtavuus olisi hyvä. Täten voidaan myös tarkastaa, että alaisten ja esimiehen palkkaus ovat linjassa.

Kun tarkastellaan työntekijän ammattitaitoa, tulisi se tehdä suhteessa ammatin vaatimaan perustasoon ja niin, että siinä arvioidaan sekä ammatillista osaamista että ammatillisia valmiuksia (s. 27–28). Arvioitavaan osaamiseen kuuluvat jonkin osa-alueen erityishallinta tai vaikkapa jatko-opintojen kautta saavutettu monitaitoisuus. Arvioitaviin valmiuksiin lukeutuvat puolestaan mm. organisointikyky, huolellisuus, luotettavuus ja kehittämiskyky. Työsuoritusta arvioitaessa onkin siis otettava huomioon se, miten hyvin työntekijä käyttää näitä osaamisen ja valmiuksien osa-alueita työsuorituksissa hyväkseen. Näiden lisäksi TSA:ssa on huomioita sellainen työkokemus, jolla on merkittävä vaikutus työntekijän ammattitaidon lisääntymiselle, ja vaikka se olisi otettu jo maksettavassa kokemuslisässä huomioon. Organisaatiossa onkin siis luotava sellainen palkkaukseen liittyvä työn suorittamisen arviointijärjestelmä, jonka kautta voidaan määritellä kunkin henkilökohtainen peruspalkka.

Edellä mainittujen seikkojen nojalla voidaan todeta, että työn suorittamisen arviointi kuuluu yhtenä osana hyvin hoidettua henkilöstön palkkapolitiikkaa ja – järjestelmää. Siten sen tulee myös olla osa organisaation henkilöstöjohtamista. TSA on

siis perusta mm. palkan määrittelyyn, tulospalkkauksen ja työn suorittamiseen liittyvien palkanosien maksamiselle.

4.2.2 PTYTES – palkan kannustavuus

PTYTES:n voidaan katsoa tukevan kannustavaa palkkausta, sillä se ottaa erittäin hyvin huomioon sen, että omalla työllään ja siitä suoriutumisellaan voi vaikuttaa peruspalkan suuruuteen ja palkkaustasoon. Palkkauksen rakenne ja perusteet palkan määrittämiselle on tehty niin, että se suuntaa huomion palkkauksen kannustavuuteen ja työntekijän ammatinhallintaan, ja sitä kautta kannustavaan palkkapolitiikkaan. Työnantajan kannalta katsottuna se tarjoaa mahdollisuuden kiittää hyvin tehdystä työstä, tavoitteiden saavuttamisesta tai jonkin projektin loppuun saattamisesta, mutta myös ottamaan huomioon kunkin työntekijän yksilölliset työhön liittyvät ominaisuudet. Lisäksi se mahdollistaa tulospalkkauksen ja sen kaltaisten kertakorvauksien maksamisen. Kertakorvaus voi myös olla jonkinlainen kannustin tai tsemppaaja eteenpäin pyrkivän työtteen ylläpitämisessä tai uusien toimintatapojen kehittämisessä

Koska TES ei määrittele tulospalkkauksen / kertakorvauksen määrää tai sisältöä, jää se työnantajan ja työntekijän väliseksi asiaksi. Kunkin organisaation kannattaa kuitenkin tuoda julki määritellyt tavat jakaa erilaisia kannustimia. Työntekijän kannalta PTYTES on kannustava, sillä se tulospalkkauksen ja kertakorvauksien nojalla auttaa työntekijää saavuttamaan alati parempia työsuorituksia, toimimaan tehokkaammin, työskentelemään innovatiivisesti tai vaikkapa luomaan myönteistä ilmapiiiriä, sen lisäksi, että peruspalkkaustasoon on vaikutusmahdollisuus. Erilaisiin toimiin tarttuu paljon herkemmin, kun tietää, että työnantajalla on mahdollisuus osoittaa palkitsemisen ja kannustimien avulla arvostavansa työntekijän toimia. Korvaus itsessään ei ole aina se tärkein tekijä, vaan saatu huomionosoitus. PTYTES:n voidaan täten katsoa tarjoavan kannustamiseen ja palkitsemiseen erittäin hyvät lähtökohdat.

4.3 Työehtosopimusten keskeiset eroavaisuudet

Kun siirrytään KVTES:stä PTYTES:iin, tarkoittaa se käytännössä perus- palkkauksen osalta seuraavia seikkoja:

1. Työntekijän palkkataso ei saa laskea, vaikka palkan rakenne muuttuu.
2. Tilalle tulee työn vaativuuteen ja työsuoritukseen sisältävä peruspalkka.
3. Palkkaukseen tulee mukaan määräaikainen palkanlisä tilapäisestä työtehtävien tai olosuhteiden muutoksesta johtuen, sekä kertapalkkio tulospalkkion muodossa.

Seuraavassa taulukossa 1. on kiteytetty kummankin TES:n piirteet ja eroavaisuudet. Kuten siitä voidaan havaita, tarjoaa PTYTES TSA- palkkaukselle suuremman painoarvon.

Taulukko1. KVTES:n ja PTYTES:n vertailu

	KVTES	PTYTES	HUOMIOITA
TEHTÄVÄKOHTAINEN PALKANOSA	Hinnoittelutunnuksen mukainen ja tehtäväkuvaukseen sidottu.	Perustuu hinnoittelutunnuksen / palkkajärjestelmän taulukon lisäksi työn vaativuuteen ja osaamiseen.	PTYTES edesauttaa <u>KVTES:iä</u> enemmän kokonaisarviointin kautta maksettavaa kannustavaa palkkausta. <u>PTYTES:n</u> peruspalkka sisältää henkilökohtaisen lisän.
HENKILÖKOHTAINEN PALKANOSA	Maksetaan lisäansioiden tai lisääntyneen vastuun perusteella erillisenä lisänä. On yleensä toistaiseksi maksettavaa palkanlisää.	Sisältyy tehtäväkohtaiseen peruspalkkaan → ei erikseen maksettavaa henkilökohtaista lisää.	<u>PTYTES:n</u> mukaisesti voidaan maksaa erillistä määräaikaista lisää, joka perustuu tilapäiseen työtehtävien tai olosuhteiden muutokseen.
TULOSPALKKAUS	On osa <u>TES:n</u> mukaista palkkausjärjestelmää.	On osa <u>TES:n</u> mukaista palkkausjärjestelmää.	PTYTES painottaa <u>KVTES:iä</u> enemmän tulospalkkauksen tärkeyttä ja merkittävyyttä osana toimivaa palkkausjärjestelmää ja organisaation palkkapolitiikkaa.
KERTAPALKKIO	Osa <u>TES:n</u> muita lisiä ja palkkioita.	TES painottaa, että kertapalkkio tulisi maksaa tulospalkkion muodossa.	Tällä hetkellä kuntayhtymä käyttää <u>KVTES:n</u> kertapalkkiota linjauksensa mukaisesti, mm. kerran vuodessa maksettavan "vuoden laaduntekijä"- palkinnon muodossa.

Kuntatyönantajien tekemän tutkimuksen mukaan kuntasektorilla vuonna 2012 tulospalkkiojärjestelmä:

- Oli käytössä vain 28 kuntayksiköllä, eli 11 % kuntayksiköistä.
- Tulospalkkiojärjestelmän piirissä oli n. 17 % kuntayksiköiden henkilöstöstä.
- Heistä vain n. 57 % maksettiin tulospalkkiota.

Tulospalkkiota maksettiin n. 364€ / vuosi / työntekijä, joka kattaa 0,1 % palkkasummasta (Tulospalkkio kunta-alalla. [Viitattu 23.9.2013]). Tästä voidaan siis päätellä, että tulospalkkauksen käyttäminen kuntasektorilla ei ole kovinkaan yleistä

eikä sitä sovelleta koko henkilöstöön. Tulospalkkiot eivät myöskään ole summaltaan suuria vaan korvaus on ehkäpä ollut enemmänkin nimellinen palkkio kuin varsinainen taloudellisesti merkittävä korvaus tulosten saavuttamisesta.

On havaittavissa, että kuitenkin julkisen sektorin kehityssuunta kannustavan palkkauksen toteuttamisessa on muuttumassa, ja sitä aletaan muuttaa työntekijän kannalta kannustavampaan suuntaan, yhä enenevässä määrin. Se on näinä päivinä mahdollista, varsinkin nyt, kun osa koulutusta tuottavista organisaatioista ovat yhtiömuodosta johtuen velvollisia miettimään palkkauksensa mahdollisuuksia ja linjauksia uudelleen ja rakentamaan uudenlaisia palkkausjärjestelmiä.

4.4 Liikkeenluovutus ja uuteen työehtosopimukseen siirtyminen

Liikkeen luovutuksella tarkoitetaan yleensä tilannetta, jossa yrityksen, liikkeen, yhteisön tai säätiön tai näiden jokin näiden toiminnallisista osista luovutetaan toiselle työnantajalle niin, että luovutettava liike tai sen osa pysyy luovutuksen jälkeen samankaltaisena (Kunnallisen esimiehen työsuhteopas, 2008, 24). Liikkeen luovutukseksi katsotaan myös sellaiset kuntajakolain mukaisen kuntajaon muutokset ja kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta annetussa laissa tarkoitetut uudelleenjärjestelyt, jotka johtavat henkilöstön työnantajan vaihtumiseen. Eli, jos luovutaan vain liikkeen osa, koskee luovutus työntekijöitä. Pääsääntönä on, että liiketoimintakokonaisuuden tulee olla pysyvällä tavalla organisoitu.

Sellaiset työnantajalla voimassa olevat työsuhteiden oikeudet ja velvollisuudet sekä työsuhde-etuudet siirtyvät uudelle omistajalle, jotka ovat liikkeen luovutuksen aikana voimassa (s. 25). Työntekijä ei voi periaatteessa vastustaa siirtymistä eikä jäädä liikkeen luovuttajan palvelukseen, mutta voi halutessaan irtisanoutua tehtävästään. Luovutushetkellä vastuu työntekijän palkka- ja työsuhteasioista siirtyy uudelle omistajalle, ja tämän onkin noudatettava henkilöstöön luovutettavan soveltamaa työehtosopimusta, kuitenkin vain siihen saakka kun TES:n voimassaolo päättyy. Työntekijän työehtosopimusta ei voida purkaa vain liikkeen luovutuksesta joh-

tuvista syistä, tavanomaiset irtisanomisperusteet ovat voimassa. Mahdollisia henkilöstöä koskevia lomauttamisia tai irtisanomisia, mm. tuotannollisten ja taloudellisten irtisanomisperusteiden johdosta, tulee käsitellä yhteistoimintamenettelyn mukaisesti.

Henkilöstön siirtämiselle Seinäjoen koulutuskuntayhtymän alaisuudesta uuden AMK osakeyhtiön työntekijöiksi ja uuden TES:n alle vaatii paljon työtä ja etukäteisvalmisteluja (Liite 4). Palvelulaitosten työnantajaliiton antaman tiedotteen mukaisesti henkilöstön siirtämistä uuden TES:n alle aletaan valmistella jo useita kuukausia aikaisemmin ennen varsinaista siirtoa.

Ensin kartoitetaan henkilöstön tilanne ja henkilöstötarpeet. Yhteistoimintamenettelyjen puitteissa käydään liikkeenluovutus- ja yt- neuvotteluita, ja kuntayhtymässä näitä neuvotteluja on käyty loppuvuodesta 2012. Uuden TES:n alle siirtyville työntekijöille täytyy tehdä kokonaan uudet työsopimukset, ja vanhat / nyt voimassa olevat työsopimuksen ovat voimassa 31.12.2013 saakka. Siirtymäaika uusien työsopimusten voimaantulomääräpäivälle on 1.1.2014 – 28.2.2014 ja tämän siirtymävaiheen aikana henkilöstöön sovelletaan vain työsopimuslakia. Tänä aikana tulee allekirjoittaa uudet työsopimukset. Jos vuoden 2014 alun aikana palkataan uutta henkilöstöä, tulevat he automaattisesti työsopimuksen PTYTES:n mukaisesti palkatuiksi ja silloin myös palkkojen tulee perustua täysin PTY:n palkkausjärjestelmään. Siirtyvän henkilöstön sopimusten tulee olla kunnossa 1.3.2014 lähtien PTYTES:n sopimusten mukaisesti - samoin heidän palkkansa tulee olla muutettu PTY:n palkkojen ja järjestelmien mukaisiksi.

Kuten jo mainittua, niin siirtymäkauden 1.1.14–28.2.14 aikana työntekijöihin sovelletaan työsopimuslakia. Tämä tarkoittaa esimerkiksi vähimmäispalkan kohdalla seuraavaa (Työsopimuslaki [Viitattu 14.9.2013]):

”Jos työsuhteessa ei tule sovellettavaksi työehtosopimuslain nojalla sitova työehtosopimus eikä yleissitova työehtosopimus eivätkä työnantaja ja työntekijä ole sopineet työstä maksettavasta vastikkeesta, on työntekijälle maksettava tekemästään työstä tavanomainen ja kohtuullinen palkka.”

Työsopimuslain kolmannen luvun ensimmäisessä momentissa mainitaan työntekijän yleisistä velvollisuuksista seuraavanlaisesti:

”Työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta. Työntekijän on toiminnassaan vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa.”

Voidaan siis todeta, että siirtymäkauden ajan voimassa oleva työsopimuslaki turvaa niin työntekijän kuin työnantajankin oikeudet ja velvollisuudet, voimassa olevan TES:n puuttumisesta huolimatta. Näin ollen mitään suuria ongelmia ei päässe syntymään.

Kevan toimitusjohtaja Tapani Hellsten (Henkilöstöjohtaminen korostuu kunnallishallinnon muutoksessa. Kuntalehti 13.6.2013, 36) toteaa, että onnistunut muutosjohtaminen sitouttaa henkilöstöä mukaan muutokseen mutta myös huolehtii henkilöstön työhyvinvoinnista muutoksenkin keskellä. Jotta muutos sujuisi mallikkaasti, on muutosjohtamisen oltava suunnitelmallista ja ennakoivaa sekä henkilöstövoimavaroja kehittävä.

Henkilöstövoimavarojen kehittäminen ja osaavan työvoiman turvaaminen ovat seikkoja, joita on hyvä tarkkaan miettiä niin arkipäivän toiminnoissa kuin liikkeen luovutuksenkin yhteydessä (Yksityisen sektorin työnantajaedunvalvontaa, 3.9.2012). Henkilöstöjohtamisen kehittäminen, osaamisen ennakointi sekä tuloksellisuuden ja tuottavuuden edistäminen edesauttavat sitä, että oikeanlaista henkilöstöä ja osaamista on organisaatiossa mutta myös saatavilla silloin kun sitä tarvitaan. Työssä jaksamista on täten edistettävä niin, että henkilöstö voisi muutostenkin keskellä hyvin, ja liikkeen luovutus muutospaineineen sujuisi mallikkaasti.

5 PTYTES – KANNUSTAVAN PALKKAUSJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

Voidaan todeta, että yhtenäistä ja kaikki henkilöstön eri ryhmät tasapuolisesti huomioivaa tulospalkkausta tai palkitsemisjärjestelmää on vaikea luoda. Siinä tulee ottaa huomioon jo läpikäytyt ja mahdollisesti tulevat organisaatiomuutokset sekä organisaatiokulttuuri. Sen lisäksi tulee realistisesti miettiä, mitä kannustavan palkkausjärjestelmän luomisella ja henkilöstön palkitsemisella tavoitellaan, ja mitkä ovat organisaation taloudelliset resurssit sen toteuttamiseen. Vain siten voidaan saada aikaiseksi toimiva ja kannustava palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä.

5.1 Taustatietoa kannustavan palkkausjärjestelmän kehittämisestä

Kuten todettua, on kannustavan palkkausjärjestelmän luominen vaikeaa. Suurin osa Seinäjoen koulutuskuntayhtymän henkilöstön työstä on ns. suorittavaa työtä, jossa ei saavuteta sellaisia tuloksia, joita olisi helppo mitata tai todentaa. Työn lopputuloksena kun ei synny kappalemääriä tai euromääräisiä myynnillisiä tuloksia, joiden kautta tavoitteiden selkeä mittaaminen olisi mahdollista. Täten palkitsemista ja tulospalkkausta täytyy miettiä myös muiden tekijöiden kautta.

Uuden kannustavan palkkausjärjestelmän mallin rakentamisessa on otettu huomioon yleinen taloudellinen tilanne ja se, että yhtiöittämisestä johtuen tällä hetkellä henkilöstön kattava huomioiminen ja palkitseminen saattaa olla haasteellista. Kuitenkin on muistettava, että organisaation osaava ja kehittymishaluinen henkilöstö sekä henkilöstön motivointi ovat yksi organisaation tärkeimpiä kiintopisteitä.

5.1.1 Julkisen organisaation näkökulma

Seinäjoen kaupungin benchmarking suoritettiin 16.9.2013, jolloin haastateltiin kansliapäällikkö Raija Rantaa. Haastattelu koski pääasiallisesti henkilöitä, jotka työskentelevät kaupungin palveluksessa KVTES:n piirissä. Näillä työntekijöillä palkka koostuu tehtäväkohtaisesta palkanosasta, henkilökohtaisesta palkanosasta sekä harkinnanvaraisesta palkanosasta, ja täten haastattelun myötä saatavia tuloksia oli selkeää verrata kuntayhtymän palkkausjärjestelmään ja toimintatapoihin.. Rahallisia tulospalkkioita tai kannustimia kaupungilla ei varsinaisesti makseta, ellei kyse ole työtehtävien vaativuudesta tai työtehtävien laajentumisesta, vaan käytössä olevat kannustimet ja keinot motivoida henkilöstöä ovat pääasiallisesti ei-rahallisia.

Ranta kertoi, että tehtäväkohtaiselle palkalle on määritelty kolme tasoa, työtehtävien vaatimustason mukaisesti, ja näiden tasojen mukaan henkilö saa palkkansa:

- Tavanomainen taso: henkilölle maksetaan TES:n edellyttämä vähimmäispalkka
- Vaativa taso: henkilölle maksetaan TVA-lisää, joka on 5 prosentin korotus tehtäväkohtaiseen palkkaan.
- Erittäin vaativa taso: henkilölle maksetaan TVA-lisää, joka on 10 prosentin korotus tehtäväkohtaiseen palkkaan.

Näiden lisäksi kollegan sijaistamisesta maksetaan erilliset korvaukset. Jos työntekijä hoitaa kollegansa työtehtävät omien työtehtäviensä lisäksi, maksetaan tälle 10 prosentin korotus palkkaan, ja jos kyse on jaetusta sijaistamisesta, on korotus 5 %. Kaikki lisät tai korvaukset laitetaan maksuun henkilöstöjaoston päätöksellä.

Nämä edellä mainitut tavat maksaa työntekijälle korotettua palkkaa on koettu hyväksi keinoksi säästää palkkamenoissa, mutta myös toimia osana kannustavaa palkkausta. Yleensä työntekijät ovatkin kovin kiinnostuneita sijaistamaan kollegoitaan. Tämä on myös hyvin esimiehillä tiedossa ja siten aktiivisessa käytössä. Harkinnanvaraiselle palkanosalta ei puolestaan ole montaakaan saajaa: sen mak-

samisen pohjalla on käytetty KVTES:n arviointilomaketta ja korvaus on 100 €/kk, jota nostaa yleiskorotus.

Ei-rahallisia kannustimia ja keinoja palkita on useita, muun muassa:

- Muistamiset vuosipäivänä: henkilöt, jotka täyttävät 50- tai 60- vuotta, saavat kaupungilta lahjan. Esimerkkinä mainittakoon Aaltomaljakko.
- Muistamiset palvelusvuosien mukaan: Kun henkilölle tulee 10, 20, 30 tai 40 palvelusvuotta kaupungin palveluksessa täyteen, muistetaan häntä sopivalla lahjalla. Esimerkkeinä näistä mainittakoon 100€ lahjakortti tai viikon palkallinen vapaa.
- Henkilökuntajuhla järjestetään joka viides vuosi. Juhlaan kutsutaan koko henkilöstö ja siellä jaetaan tilanteesta riippuen erilaisia tunnustuksia, kuten esim. kuntaliiton ansiomerkkejä.
- Mökki ja Kuortaneen liikuntahotellin lomaosakehuoneisto ovat henkilökunnan käytössä, tietyin viikoin ja pientä korvausta vastaan.
- Tyhy-toiminta on aktiivista.
- Henkilökunnan opiskeluhaluuden ja kehittymishalun tukeminen: Opiskelut pyritään aina mahdollistamaan. Niihin saa joko käyttää työaika tai sitten voidaan korvata opiskeluun liittyviä kustannuksia. Tämä on aktiivisesti käytössä yhtenä keinona kannustaa henkilöstö ja siten hyvin henkilöstön tiedossa. Määrärahat tähän vuosittain myöntää henkilöstöjaosto.
- Palveluiden jatkuva kehittäminen -hanke: Hanke on astumassa käyntiin ja sillä pyritään nostattamaan henkilökunnan aktiivisuutta toimintojen kehittämisen ja innovatiivisuuden saralla. Henkilökuntaa ja palveluyksiköitä palkitaan uusista innovaatioista esim. rahallisesti tai vaikkapa teatterilipuin. Hankkeen ja kasvavan innovatiivisuuden myötä on tarkoitus kehittää kaupungin toimintaa. Pitkällä

tähtäimellä katsottuna nähdään, että tämä on palkitsevaa ja ylläpitää ajatusta jatkuvasta kehittämisestä ja motivoitumisesta omaa työtä kohtaan. Sillä myös pyritään pääsemään pois ajatuksesta ”näin on aina tehty”.

Kaikista tärkeimpänä seikkana henkilökunnan palkitsemisen tai kannustamisen saralla kansliapäällikkö Raija Ranta mainitsee hyvän työilmapiirin ja sitä pyritäänkin kaikissa palveluyksiköissä pitämään yllä. Lisäksi työskentelyolosuhteet täytyy olla niin hyvässä kunnossa, että työn tekeminen on mielekästä ja töihin on aina mukava tulla. Kehityskeskustelut ja varhaisen tuen puuttumisen malli ovat osa henkilöstöstä huolehtimista.

5.1.2 AMK- organisaation näkökulma

Oulun seudun ammattikorkeakoulun benchmarkkauksen osalta tätä opinnäytetyötä varten haastateltiin henkilöstö- ja hallintojohtaja Annukka Lankista. Lankinen siirtyi Oamk:n palvelukseen Oulun seudun koulutuskuntayhtymältä. Oamk on saman tilanteessa kuin SeAMK, eli hekin uudistavat organisaatiotaan ja ottavat PTYTES:n vuoden 2014 alusta käyttöön. Lankisella on täten näkemystä sekä KVTES:n että PTYTES:n tulkitsemisesta.

Tällä hetkellä Oamk valmistautuu henkilöstön siirtämiseen uuden työehtosopimuksen alle ja tarvittavien teknisten toimien toteutukseen ja palkkausjärjestelmän rakentamiseen. Varsinaista tulospalkkausta tai kannustavan palkkauksen elementtejä he eivät ole vielä ehtineet miettiä. Oamk käyttää Lankisen mukaan kuitenkin pohjalla OSEKK:n eli Oulun seudun koulutuskuntayhtymän palvelukuvausta tulospalkkauksen ja palkitsemisen toteuttamisesta, jotta he saisivat itselleen toimivan kannustavan palkkausjärjestelmän.

OSEKK:n palvelukuvauksen mukaan palkkausjärjestelmien kehittämisestä ja yhtenäisen palkkapolitiikan toteuttamisesta vastaa henkilöstöpalvelut, joka koordinoi mm. tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmät ja henkilökohtaisten lisien perus-

teiden laadinnan. Lisäksi se koordinoi työsuoritusten arvioinnit ja ohjeistaa palkkioiden ja erillislisien maksatuksessa.

Lankinen katsoo, että kannustavalla palkkausjärjestelmällä on vaikutuksia moneen asiaan, kuten esim. henkilöstön motivointiin ja toiminnan tuloksellisuuteen, mutta se toimii myös yhtenä tärkeänä johtamisen välineenä. Hänen työskennellessään OSEKK:lla henkilöstön työsuoritusten arviointiin käytettiin TSA- pisteytyspohjaa, mutta se ei toiminut ollenkaan niin kuin olisi toivottu. Vastaavasti hän katsoo, että alasta ja työtehtävistä riippuen palkitsemisessa ja kannustamisessa tulisi käyttää enemmän ryhmäkannustamista, sillä monesti on vaikea arvioida sitä, milloin saavutetut hyödyt olisivat vain yhden ihmisen uurastuksen tulos. Oli kyse sitten esim. säästöistä, auditoinnista, tuottavuuden kasvusta, uusien järjestelmien käyttöönotosta tai asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta, on lopputulos kuitenkin aina enemmän kaikkien tiimin jäsenten tekemisen summa eikä vain yhden työntekijän ponnistelua. Tuloksellisuusraha pitäisi täten jakaa kannustimena kertakorvauksen muodossa koko ryhmälle / tiimille.

Lankisen mukaan tärkeintä on johdon ymmärrys tehtyä työtä kohtaan, ja se pitäisi organisaatiossa olla läpi linjan sama. Kannustamisessa on kyse enemmänkin arjen kohtaamisesta ja tiedon jalkauttamisesta ja hyvän esimiestyöskentelyn pitäisi itsessään olla henkilökuntaa kannustavaa. Henkilöstön osaamisen tunnistaminen palkkauksellisesti on myös seikka, johon tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Oamk:n uuden kannustavan palkkausjärjestelmän kehittämistyössä tultaneen huomioimaan edellä mainitut seikat, kuin myös se, että palkitsemista ja kannustamista voidaan lähteä toteuttamaan täysin Oamk:n lähtökohtien ja uusien käytänteiden ja tarpeiden kautta.

5.1.3 Sisäinen näkökulma

Henkilöstöpalveluiden ja kuntayhtymän sisäisen näkökulman saamiseksi haasteltiin henkilöstösihteeri Merja Wikmania. Hänen näkemyksensä pohjautuivat aiheen tiimoilta kokemukseen palkanlaskentatehtävistä, useista erilaisista työtehtävistä kuntayhtymän palveluksessa ja samalla erilaisten tiimien jäsenenä, sekä siihen, että hän on tällä hetkellä palkanlaskentaohjelmistojen pääkäyttäjä ja tietää näin muutosten teknisistä toteutuksista.

Wikman kertoi, periaatteessa sekä rahallinen että ei-rahallinen kannustaminen ja palkitseminen ovat tärkeitä tekijöitä työmotivaation ylläpitämisessä ja iso osa työhyvinvointia. Kuitenkin kuntayhtymän toiminta ja toimiala ovat sen kaltaisia, että suoranainen tulospalkkaus ei toimi kuin TKI- puolen työtehtävissä. Muutoin työtehtävien luonne on pääasiallisesti sen kaltainen, että se ei varsinaisesti ole saavutettavissa oleviin tavoitteisiin tai tulokseen sidonnainen.

Jotta voitaisiin luoda palkitsemisjärjestelmä, joka on johdonmukaisesti rakennettu, tulee miettiä tarkkaan seuraavia seikkoja:

- Mistä palkitaan? Onko tarkoitus palkita työsuorituksista ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta vai esim. budjetoidaanko ns. tulospalkkausrahaa tiimeille /yksiköille vuosittain joku tietty summa, joka sitten jaetaan tiimissä esimiesjohtoisesti? Täten voidaan miettiä, että tullaanko henkilöstöä ns. palkitsemaan jo niistä tehtävistä tai tavoitteiden saavuttamisesta, joka heidän työtehtäviinsä ja palkkaukseensa jo valmiiksi kuuluu.
- Tulospalkkausta ja kannustavan palkkauksen mallia on tarkoitus soveltaa koko henkilöstöön → Jos puhutaan puhtaasti tulospalkkauksesta ja työsuoritukseen perustuvasta palkkauksesta, niin toimiiko siinä silloin yhdenmukaisuus, eli se että järjestelmä olisi tasapuolisesti kaikkien henkilöstöryhmien käytettävissä.

- Mitkä ovat ne mittarit, joilla työsuorituksia mitataan? Mitkä ovat ylipäättään mitattavissa olevat prosessit, joihin kannustavaa palkkausta sovelletaan? Mikä on tällöin työntekijän oma vaikuttavuus tulospalkkaukseen ja palkkauksella kannustamiseen?

Omaan monipuoliseen kokemukseensa pohjautuen Wikman kertoi, että rahallinen kannustaminen ja korvaus on suurin ja vaikuttavin tekijä, mitä tulee työmotivaation nostattamiseen ja ylläpitämiseen. Muiden tekijöiden vaikuttavuutta ei tule väheksyä, mutta rahallisella korvauksella tuntuu olevan työntekijään aina suurempi merkitys. Rahallisen palkitsemisen haaste on kuitenkin käytettävissä olevissa mittareissa, työsuoritusten seurannassa ja palkitsemisjärjestelmän toimivuus ylipäättään. Lisäksi on hyvä puntaroida sitä, mikä on organisaation saama hyöty rahallisen kannustamisen käyttämisestä: Vaikuttaako se esim. työmotivaatioon, henkilöstön korkeampaan sitoutumisasteeseen ja tuleeko palkitseminen vain yhden henkilön vai isomman tiimin hyödyksi. Tulospalkkaus ja kannustavan palkkauksen malli voidaan rakentaa joko työsuoritukseen perustuen tai niin, että se maksetaan puhtaasti yrityksen voitosta tilikauden jälkeen.

Wikman mainitsee seuraavat esimerkit siksi, että niitä tai jotain elementtejä niistä, voitaisiin hyvin soveltaa kuntayhtymässä.

- Maksetaan kullekin henkilöstön jäsenelle osuus tuloksesta tilikauden jälkeen.
- Tulospalkkausta sovellettaisiin vain osalle henkilöstöstä, vaikka se sulkeekin osan henkilöstöstä kannustavan palkkauksen ulkopuolelle.
- Ei-rahallinen kannustaminen nostettaisiinkin rahallisen kannustamisen sijasta etusijalle:
 - Tyhy-toiminnan suunnittelun tulisi olla mahdollisimman laaja-alaista. Sitä voitaisiin edistää valitsemalla tyhytoimikuntaan vuosittain eri henkilöitä. Tällöin se tarjoaisi jokaiselle jotain ja olisi monipuolista. Joidenkin työntekijöiden

työtehtävät saattavat olla aikatauluun sidottuja, ja tämä tulisi ottaa suunnittelussa huomioon.

- Työergonomia: Työergonomiakartoituksia tulee suorittaa säännöllisesti. Onkin tärkeää huolehtia siitä, että korjaukset työskentelyolosuhteisiin tai välineisiin tulevat tehdyiksi. Työergonomia vaikuttaa suoraan työhyvinvointiin.

Lopuksi Wikman kertoo vielä, että jos ja kun kannustavaa palkkausta ja tulospalkkioita aletaan maksaa, on se teknisesti ohjelmistojen puitteissa suhteellisen vaivatonta, eikä se vaadi suuria toimenpiteitä.

Sisäisen näkökulman pohjalta voidaan todeta, että joitain epäkohtia, mm. ergonomia-kartoitusten ja tarvittavien toimenpiteiden osalta, on olemassa ja niiden korjaaminen edellyttää työnantajan aktiivista paneutumista. Tämä haastattelu antaa vain yhden ihmisen näkökulman aiheeseen, vaikkakin pohjautuu monipuoliseen kokemukseen organisaation eri yksiköiden palveluksessa työskentelemisestä.

5.2 Palkkausjärjestelmän kehittäminen

Kannustavan palkkausjärjestelmän suunnitelma on rakennettu seuraavia lähtökoh-
tia silmällä pitäen:

- Se lisää itseohjautuvuutta, tehokkuutta ja tuloksellisuutta.
- Se tukee koulutuskuntayhtymän strategiaa.
- Se kehittää työhyvinvointia ja motivaatiota.
- Se kehittää organisaatiokulttuuria ja myönteistä ilmapiiriä.
- Se edistää toimintatapojen muutoksia ja elää osana hyvää henkilöstöjohtamista.

Tarkoitus on, että kannustavan palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kustannusvaikutus ei ole liian suuri, ottaen huomioon nykypäivän taloudellisen tilanteen, vaan että kannustavan palkkausjärjestelmän kehittämisen lähtökohdat olisivat toiminnan tehostumisella. Lisäksi kannustavasta palkkausjärjestelmästä on tarkoitus rakentaa sellainen, että se elää ja joustaa mm. erilaisten taloudellisten tilanteiden mukana, eikä se aseta minkäänlaisia pakotteita palkitsemista kohtaan. Tavoitteena on, että se mahdollistaa henkilökunnan monipuolisen huomioonmitä erilaisimmissa tilanteissa.

5.2.1 Kehittämissuunnitelman sisältö

Malli kuntayhtymässä toteutettavaa kannustavan palkkauksen ja palkitsemisen järjestelmää varten on suunniteltu niin, että se sisältää sekä rahallisen että ei-rahallisen palkitsemisen. Tällä mahdollistetaan se, että mahdollisuuksien mukaan henkilöstö tulisi aina huomioiduksi ja palkituksi tehdystä työstään.

Seuraavassa taulukossa 2. on esitetty rahallisen kannustamisen ja palkitsemisen malli. Se on rakennettu sen pohjalta, että työnantaja voi palkita sekä yksilöä että ryhmää. Perusteet palkitsemiseen voivat olla joko työn suorittamisen arvioinnissa tai siinä, että tilikauden jälkeen henkilöstölle jaetaan joku tietty prosentuaalinen osuus tai bonus organisaation tuloksesta.

TSA- perusteinen palkitseminen toteutuisi esimiehen harkinnan mukaisesti, palkitsemiseen budjetoiduin varoin. Bonusta tai prosentuaalista osuutta voitaisiin puolestaan maksaa mm. siksi, että työn luonteen vuoksi työn suorittaminen ei sisällä sellaisia elementtejä, jotka olisivat mitattavissa ja sen vuoksi tulospalkkauksen piirissä. Näiden lisäksi henkilöstöä voitaisiin palkita mm. lahjakortein tai teatterilippuin sellaisista pienistä asioista, jotka eivät varsinaisesti ole työn suorittamiseen sidoksissa, mutta edesauttavat jollain tavalla oman työyhteisön toimintaa. Niillä olisi kuitenkin työntekijälle paljon suurempi merkitys, kuin mitä sen rahallinen panostus työnantajalle.

Taulukko 2. Rahallisen palkitsemisen malli

Rahallinen kannustaminen ja palkitseminen			
Keinot	Mihin perustuu	Miksi käytetään	Saavutettava hyöty
Ryhmäpalkitseminen	TSA- perusteinen	Työtehtävien luonteesta johtuen ei voida osoittaa, että hyvä työtulos olisi vain yhden ihmisen aikaansaannos, vaan tiimin yhteinen ponnistus.	Koko tiimin palkitseminen ja yhteishengen voimistaminen. Kukaan ei näin ollen jää palkitsematta.
Kertapalkkiot	Tilikauden tuloksesta % osuus tai TSA -perusteinen	Palkinto voidaan jakaa joko tiimille tai yksilölle esimiehen harkinnan mukaisesti.	Mahdollistaa sellaisten työtehtävien tai henkilöiden huomioon, jotka eivät ole niin näkyvässä roolissa kuin muut.
Bonus	Tilikauden tuloksesta % osuus	Palkinto yksilölle tai tiimille siitä, että on yhdessä työskennelty, onnistuttu ja saavutettu hyviä tuloksia. Maksettava korvaus on suorassa suhteessa organisaation tulokseen.	Henkilöstön yhteishengen voimistaminen. Koska kaikki organisaation jäsenet tekevät töitä, kaikki myös tulevat palkituiksi.
Tulospalkkio	TSA- perusteinen	Palkitaan hyvin tehdystä työstä, tavoitteiden saavuttamisesta, uusista innovaatioista ja toimintatavoista. Perustuu mitattaviin / näkyviin suorituksiin.	Palkinto sille, kenelle palkinto työn suorittamisen arvioinnin mukaisesti kuuluu.
Mm. lahjakortit, teatteri-illat	Tilikauden tuloksesta % osuus tai TSA- perusteinen	Mukava keino palkita: saattaa olla halvempi keino kuin suora rahallinen korvaus. Lisäksi voidaan hyödyntää / tukea organisaation yhteistyökumppaneita.	Hyvän mielen nostatus ja panostus työhyvinvointiin.

Ei-rahallinen palkitseminen on myös tärkeää, etenkin silloin kun organisaatiolla ei ole resursseja rahalliseen palkitsemiseen. Ei-rahallisen palkitsemisen ja kannustamisen malli on rakennettu sen ajatuksen pohjalta, että kukin pystyy päivittäisissä toiminnoissaan sitä toteuttamaan, eikä sen käyttöönotto vaadi teknisiä ja muuten suuria toimenpiteitä. Mielestäni näiden toimenpiteiden toteuttaminen käytännössä on tärkeää koko organisaation hyvinvoinnin kannalta, varsinkin yhtiöittämisestä aiheutuvien muutosten jälkeen, vaikka rahallista palkitsemista toteutettaisiinkin.

Oheisessa taulukossa 3. on esitetty ei-rahallisen kannustamisen ja palkitsemisen elementit.

Taulukko 3. Ei-rahallisen palkitsemisen malli

Ei-rahallinen kannustaminen ja palkitseminen		
Keinot	Kehittämisehdotus	Saavutettava hyöty
Työskentelyolosuhteet ja ergonomia	Työskentelyolosuhteet ja työergonomian täytyy olla kunnossa ja edellytyksiltään moitteettomat. Ne vaikuttavat osaltaan terveyteen, työssä jaksamiseen ja työtyytyväisyyteen.	Hyötynä ovat työhyvinvoinnin ja -tyytyväisyyden kasvu sekä motivaation lisääntyminen. Tämä puolestaan heijastuu suoraan työntekijän sitoutumisasteeseen ja kehittämishalukkuuteen.
Esimiestyöskentely ja johtamisen kulttuuri	Johtamiseen liittyvien toimintatapojen ja käytänteiden tulisi olla työntekijälähtöistä. Työntekijä- ja johtotasoa voitaisiin täten tuoda lähemmäksi toisiaan. Asiasta tiedottamisen tulisi olla avointa ja rehellistä.	Tällä voimistettaisiin tunnetta siitä, että esimies on lähellä, alaisiaan tukeva, kuunteleva ja osa tiimiä. Sen myötä kyky tehdä aloitteita, mm. uusiin toimintatapoihin ja innovaatioihin sekä erilaisiin kehittämistoimenpiteisiin liittyen, olisi matalampi.
Suu-sanallinen kannustaminen ja tsemppaus	Palautteen antaminen ja työntekijän tsemppaaminen ei aina tarvitse mitään virallisia kehityskeskusteluita tms. Täten säännöllisen palautteen saaminen olisi osa kannustamista ja palkitsemista sekä myönteisen ilmapiirin luomista.	Palautteen saaminen säännöllisesti auttaa luomaan positiivisen ja kannustavan ilmapiirin. Sitä kautta työntekijän motivaatio ja kehittymishalukkuus nousee.
Sosiaalinen palkitseminen	Esimies voisi aktiivisesti ohjata ja siten palkita alaisiaan sosiaalisen palkitsemisen keinoin, esim. luomalla mahdollisuuksia osallistua erilaisiin tilanteisiin, jossa edustetaan omaa tiimiä tai yksikköä tai kehitetään toimintoja.	Parhaassa tapauksessa tällä saavutetaan korkeampi yhteenkuuluvuuden tunne ja voimistetaan tiimityötä. Sen lisäksi tämä tukee oman tiimin näkyvyyttä muulle organisaatiolle sekä vahvistaa työntekijän omaa ammatti-identiteettiä.
Tyhy	Tyhy-toiminnan tulee olla aktiivista ja mielekkääksi koettua. Tyhy-ryhmän jäsenistö voi aina vuosittain koostua eri henkilöistä.	Tyhy-toimintaa monipuolistamalla saataisiin mahdollisimman moni mukaan, ja se siten toimisi henkilöstön suuntaan osana kannustamista työhyvinvointia tukevana toimintana.

Benchmarking-kohteiden palautteiden ja ajatusten pohjalta voidaan todeta, että tärkeintä olisi huolehtia henkilöstöstä, varsinkin kun taustalla on suuria muutoksia, erilaisia toimintojen supistamisia ja käytyjä yt-neuvotteluita. Rahallisella palkitsemisella ei ole niinkään suurta vaikutusta mm. työtyytyväisyyteen tai sitoutumiseen, elleivät työskentelyyn liittyvät fyysiset tai psyykkiset olosuhteet muuten ole kunnossa. Näitä ajatuksia silmällä pitäen pitäisi myös uusi kannustavan palkkauksen ja palkitsemisen malli rakentaa. Kuten Raija Ranta Seinäjoen kaupungilta totesi: kehityskeskusteluilla ja henkilöstön huomioinnilla on arvokas ja iso rooli koko organisaation hyvinvoinnissa. OAMK:n Annukka Lankila painotti puolestaan arjen kohtaamista ja tiedon jalkauttamista myös organisaation alemmille tasoille. Lisäksi Lankinen sanoi, että jotta henkilöstöä voidaan ohjata työssä, palkita, kannustaa ja antaa kehittyä, täytyy johdolla olla ymmärrys alaisia ja tehtyä työtä kohtaan. Mielestäni kummassakin kohteessa on hyvin osattu toteuttaa henkilöstön kannustamista ja palkitsemista, vaikka rahalliseen palkitsemiseen tai esim. tulospalkkaukseen ei olisikaan ollut mahdollisuuksia.

5.2.2 Kehittämissuunnitelman toteutus

Kehittämissuunnitelma täytyy kuntayhtymässä erikseen hyväksyttävä, ja määrittää kannustavan palkkauksen ja palkitsemisen mukaiset linjaukset, jotta sitä voitaisiin soveltaa käytännössä. Seuraavassa on esitelty toteutuksen päävaiheet:

1. Kannustavan palkkauksen sisältö: Linjausta määriteltäessä tulee ottaa huomioon, millaisia palkitsemisen keinoja otetaan käyttöön, mitkä niistä tukevat strategiaa ja päivittäisiä toimintoja ja miten niitä voidaan soveltaa sekä koko henkilöstön kesken että joillekin tietyille henkilöstöryhmille. Lisäksi tulee miettiä sitä, mitkä ovat ne mittarit tai avut, joiden kautta työssä suoriutumista ja sen arviointia toteutetaan. Palkitsemista ja tulospalkkausta varten on määriteltävä budjetti tai prosentuaalinen osuus, jonka mukaisesti palkki on yhtiön tuloksesta maksetaan.

2. Kannustavan palkkausmallin toteutus käytännössä: Kenen toimesta kannustavan palkkauksen ja palkitsemisen prosessia lähdetään toteuttamaan? Minkä periaatteiden kautta esim. ei-rahallista palkitsemista sovelletaan käytännössä, ja kuka mallin toteutuksesta ja siihen sisältyvästä, mm. esimiestasoisesta, koulutuksesta vastaa. Täytyy myös miettiä, miten palkitsemista ja kannustamista seurataan organisaatiotasolla, niin että sen periaatteita noudatetaan ja siitä saadaan tarvittava hyöty, ja että se toimii käytännössä ja tukee henkilöstön motivointia tms.
3. Kehittämissuunnitelman toteutus teknisesti: Mallin tekninen toteutus on yksinkertainen prosessi. Palkanlaskentaohjelmistojen puitteissa pääkäyttäjän lisäävät pegasokseen ja webtallennukseen uudet palkkalajit, joiden kautta palkkiot tai tulospalkkaus maksetaan. Sen lisäksi pääkäyttäjät joutuvat ohjeistamaan yksiköissä työskenteleviä henkilöstösihteereitä siitä, miten nämä uudet korvaukset tulisi syöttää maksuun.
4. Henkilöstön tiedottaminen: Kannustavan palkkauksen mallista ja kannustamisen periaatteista täytyy tiedottaa henkilöstölle hyvin, ja heille täytyy tehdä selväksi, miten sitä toteutetaan ja mikä on sen rooli palkkausjärjestelmässä ja organisaation henkilöstöpolitiikassa.

Jenni Toppari teki (2010) Seinäjoen koulutuskuntayhtymälle opinnäytetyön, jossa hän tutki opettajien työn vaativuuden arviointia Seinäjoen koulutuskuntayhtymässä. Toppari (2010, 57) toteaa seuraavaa: Yksi keskeinen asia, jota Seinäjoen koulutuskuntayhtymässä voidaan kehittää, on tiedotus. Riittävän tiedotuksen kautta (työn vaativuuden) arvioinnin merkitys tulee näkyvämmäksi ja kokemukset työntekijöiden eriarvoisuudesta vähenee. Sisäisiä tiedotuskanavia voisi hyödyntää aktiivisesti ja henkilöstölle tulisi tiedottaa keneltä ja mistä lisätietoja saa.

Jotta kannustavasta palkkauksesta ja palkitsemisesta saataisiin toimiva osa palkkausjärjestelmää, täytyy tiedotuksen henkilöstön suuntaan olla aktiivista ja avointa. Kaikkien täytyy tietää, millaiset vaikuttamismahdollisuudet kullakin on omaan palkkaansa ja siten suhteessa oman työn kehittämiseen ja

mitkä ovat käytössä olevat palkitsemisen välineet. Palkitsemisjärjestelmästä tulee luoda sellainen, että se luo organisaatiolle uusia mahdollisuuksia ja eteenpäin tähtäävää sekä tuloksellista toimintaa sen sijaan, että se aiheuttaisi närää, epätietoisuutta ja ristiriitoja, mahdollisesti jopa tietynlaista passiivitumista.

5. Palaute ja jatkuva kehitystyö: Henkilöstöltä tuleva palaute liittyen kannustavan palkkauksen malliin ja palkitsemiseen, täytyy ottaa vakavasti, sillä sen onnistumisella ja toimivuudella on suuri merkitys henkilöstön kokemaan tyytyväisyyteen. Palkitsemisen ja kannustamisen periaatteet olisi hyvä määrittellä vuosittain, jotta voitaisiin toimia budjetin tms. puitteissa, mutta myös siksi, että palkitsemisjärjestelmää voitaisiin kehittää tai parantaa ja rakentaa sellainen, joka palvelee koko organisaatiota. Järjestelmän toimivuus tarvitsee jatkuvaa kehitystyöstä ollakseen tehokas ja niin, että se täyttää tehtävänsä. Sillä on kuitenkin suuri merkitys koettuun tyytyväisyyteen liittyen työnantajaan, palkkaukseen ja työhön. Siten sillä edistetään myös johtamisen kulttuuria ja johtajuutta sekä halua suoriutua työstä hyvin.

Kuten henkilöstöosaamisen ammattilehdessä (2013, 42) Asikainen toteaa: ”Suomessa hoidetaan työkykyä ja toimintakykyä, mutta samalla halu tehdä työtä sivuutetaan.” Lisäksi hän toteaa, että lähtökohtaisesti hyvällä johtamisella saadaan porukka innostumaan ja viihtymään – ja työhalut tappiin. Samankaltaisia asioita painottaa psykologi Ilona Rauhala Ilkka-lehdessä (2013,10): Työelämän suurin ongelma on negatiivisuus ja kehumisen tulisi olla esimiehen tärkein työkalu. Työntekijöitä kehuaan ja kannustetaan liian harvoin. Kehut lisäävät uskallusta tehdä asioita ja samalla pakkotyöstä tulee kehujen myötä haus Kempaa. Lisäksi Rauhala toteaa, että kehumisella on suora yhteys tuloksiin. Näiden lisäksi esimiehen tulee muutosten johtamisessa kannustaa työntekijöitä muutosten yli ja osoittaa, että muutos on mahdollisuus.

Mielestäni tässä kohtaa ei-rahallisen palkitsemisen käyttämisellä osana hyvää henkilöstöjohtamista saadaan myös johtajuutta ja sen vaikutuksia esiin. Kehumi-

sen ja kannustamisen vaikuttavuutta osana ei-rahallista palkitsemista ei tule vähentää, vaan sitä kautta saadaan kuin itsestään parannettua niitä seikkoja, jotka kaipeavat henkilöstötasolla kehittämistä. Yhtiöittäminen, yt-neuvottelut ja organisatiomuutokset näkyvät muutoksina myös erilaisissa arjen toiminnoissa, joten näillä toimilla pystyttäisiin vaikuttamaan positiivisesti sekä henkilöstön hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen että myös muutosjohtamisessa onnistumiseen.

5.3 Käyttöönottosuunnitelman arviointi

Käyttöönottosuunnitelman arvioijana toimi apulaisjohtaja Keijo Tauriainen (henkilöstöpäällikkö 31.8.2013 saakka).

Tauriaisen mielestä rakennettu kannustavan palkkauksen ja palkitsemisen malli sisältää elementtejä, joita voitaisiin hyvinkin soveltaa käytäntöön. Työssä on mallikkaasti tutkittu benchmarkingin avulla niitä kannustavan palkkauksen elementtejä, joita julkisessa organisaatiossa voitaisiin soveltaa, ja mitkä puolestaan ovat niitä elementtejä, jotka eivät kuntayhtymän palkkausjärjestelmään syystä tai toisesta sovi.

Yllättävää oli, että tällä hetkellä amk-organisaatioissa ei ole vielä rakennettu erillisiä palkitsemisjärjestelmiä, vaikka aihe on varmasti jokaisessa amk-organisaatiossa ajankohtainen. Päälimmäisenä ajatuksena Tauriaisella oli se, että tiimipalkitsemisen soveltaminen osana kannustavaa palkkausta olisi helpompaa kuin yksilöpalkitseminen, ja sen käyttöä tuleekin jatkossa tarkkaan miettiä. Kannustavan palkkauksen ja palkitsemisen malli sisältää kuitenkin paljon sellaisia mahdollisuuksia, jotka tukevat työntekijää motivoivaa palkkausta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien kehittämisen tavoitteena on toteuttaa Seinäjoen koulutuskuntayhtymässä sellaista henkilöstöstrategiaa, että se tukee organisaation tavoitteita ja tuloksellisuutta. Lisäksi kannustavan palkkauksen ja toimivan palkitsemisjärjestelmän tulee olla osa hyvää henkilöstöjohtamista, henkilökunnan motivointia ja entistä parempien työsuoritusten saavuttamista. Sillä myös pyritään sitouttamaan henkilöstöä ja pitämään palkkataso kilpailukykyisenä.

Tätä opinnäytetyötä varten tehdyn tutkimustyön pohjalta voidaan todeta, että Suomen AMK-organisaatioissa ei juurikaan ole rakennettu erillisiä palkitsemisjärjestelmiä eikä siten edistetty kannustavan palkkausjärjestelmän käyttöönottoa, vaan palkkaus on perustunut puhtaasti TES:n määrittelemiін taulukkopalkkoihin. Yksilöpalkitsemista ja kannustavan palkkauksen mallin käyttöönottoa ovat vaikeuttaneet julkisella sektorilla toimimisen lisäksi se, että työn luonteen vuoksi työsuoritukset eivät yleisesti ole mitenkään mitattavissa, esim. kappale-määrin tai euro-määräisesti, eikä näin ollen voida todentaa, milloin henkilöstö olisi työsuorituksellaan päässyt asetettuihin tavoitteisiin. Lisäksi palkitsemista tai kannustavaa palkkausta ei ole tarvinnut kehittää muista ulkoisista syistä, kuten esim. työvoiman saatavuudesta, johtuen. Voitiin kuitenkin todeta, että erillisen palkitsemisjärjestelmän rakentaminen amk-organisaatioon on tärkeää ja ajankohtaista.

Seinäjoen koulutuskuntayhtymälle kehitetty kannustavan palkkauksen ja palkitsemisen malli kattaa sekä rahallisen että ei-rahallisen palkitsemisen, ja sitä voidaan soveltaa sekä yksilö- että tiimipalkitsemiseen. Sisältönsä puolesta se soveltuu hyvin käytettäväksi erilaisissa tilanteissa, jossa henkilöstöä halutaan palkita, syystä tai toisesta. Kannustavan palkkauksen mallia ole myöskään rakennettu liian tiukoin puittein, jotta sitä pystyttäisiin käyttää ja hyödyntää mitä erilaisimmissa tilanteissa. Sekä rahallisen että ei-rahallisen palkitsemisen vaikutusta mm. motivaatioon ja työviihtyvyyteen ei tule aliarvioida. Kun organisaatiossa tapahtuu paljon erilaisia muutoksia, ja henkilöstön on sopeuduttava uusiin tilanteisiin ja toimintatapoihin, tulisi näitä erilaisia kannustamisen malleja hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti, jotta saataisiin pidettyä yllä tahtoa tehdä työtä, ja saavuttaa uusia onnistumisia.

LÄHTEET

- Asikainen, E., 2013. Työhyvinvoinnin edistämässä on edetty jättiharppauksin – mutta edelleen on itsestä kiinni, viihtyykö töissä vai ei. HR Viesti, henkilöstöosaamisen ammattilehti. 4/2013, 42.
- Freund, H. & Koistinen N. 2012. SeAMK: yhtiöittäminen – valmistautuminen henkilöstön siirtämiseen yhtiön palvelukseen 1.1.2014. Tiedoksianto 9.11.2012.
- Hakonen N., Hakonen A., Hulkko K. & Ylikorkala A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva: WSOY.
- Heikkilä T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uud. p. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hellsten, T. 2013. Henkilöstöjohtaminen korostuu kunnallishallinnon muutoksessa. Kuntalehti 13.6.2013, 36.
- Henkilöstöhallinnon palvelukuvaus. Tauriainen K. & Sairanen M. 23.5.2013.
- Henkilöstöhallinnon ydinprosessit. Koulutuskuntayhtymän henkilöstöhallinto. 31.5.2011.
- Henkilöstötilinpäätös 2012. Seinäjoen koulutuskuntayhtymä.
- Hokkanen S. & Strömberg O., 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: PainoPorras Oy.
- Jortikka, M. 2013. Henkilöstöjohtaja. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu Oy. Sähköpostiviesti 2.9.2013.
- Kauhanen J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Kauhanen, S. 2013. Asenne ratkaisee: Psykologi Ilona Rauhala antaisi valittajille potkut. Ilkka 29.12.2013, 10.
- Karlof B. & Östblom S. 1993. Benchmarking: Tuottavuudella ja laadulla mestariksi. Suomentaja Maarit Tillman. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus KVTES 2012–2013.
- Kunnallisen esimiehen työsuhteopas, 2008. Kunnallinen työmarkkinalaitos. Helsinki.

- Lahti C., Tarumo S. & Vartiainen M. 2004. Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lankila, A., 2013. Henkilöstö- ja hallintojohtaja. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Haastattelu 19.9.2013.
- Lindell, P., 2013. Hallinto- ja talouspäällikkö, palkka-asiamies. Centria ammattikorkeakoulu Oy. Sähköpostiviesti 28.8.2013.
- Liukkonen J., Jaakkola T. & Suvanto A. (toim.) 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Likes- työelämäpalvelut. Jyväskylä: Jyvässeudun Paino Oy.
- OSEKK – palvelukuvaus. Henkilöstöpalvelut. 2.11.2012. Word- tiedosto.
- Palkkarakenne. Kokonaisansion rakenne sopimusaloittain 2012.. [Verkkosivu]. Kuntatyönantajat. [Viitattu 12.6.2013]. Saatavana: www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/tilastot/palkat/palkkausrakenne/Sivut/default.aspx
- Palvelulaitosten työnantajayhdistys Ry. 2013.[Verkkosivu] Helsinki. [Viitattu 23.4.2013]. Saatavana: <http://www.ptyty.fi/Sivut/default.aspx>
- PTYTES. 2012–2013. [Verkkosivu]. Palvelulaitosten työnantajayhdistys ry. Helsinki. Saatavana: www.jhl.fi/files/attachments/edunvalvonta/yksityiset_alat/ptytes-2012-2013.pdf
- Ranta, R., 2013. Kansliapäällikkö. Seinäjoen kaupunki. Haastattelu 16.9.2013.
- Rantamäki T., Kauhanen J. & Kolari A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: WSOY Pro.
- Ruukki – palkitseminen. 2013 [Verkkosivu]. Rautaruukki Oyj. [Viitattu 24.9.2013]. Saatavana: <http://www.ruukki.fi/Yritysvastuu/lhmiset/Palkitseminen>
- Seinäjoen koulutuskuntayhtymä. 2013. [Verkkosivu]. Seinäjoki. Saatavana: www.epedu.fi
- Seinäjoen koulutuskuntayhtymän muistamiskäytänteet. Henkilöstöjaoston pöytäkirja. 4.10.2010
- Seinäjoen koulutuskuntayhtymässä noudatettavat linjaukset tyhy-toiminnassa. Word- asiakirja. Päivitetty 22.2.2013.
- Sistonen S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Jyväskylä: Talentum.

- Tauriainen, K. 2013. Apulaisjohtaja. Seinäjoen koulutuskuntayhtymä. Keskustelu 20.12.2013
- Toppari, J. 2010. Opettajien työn vaativuuden arviointi Seinäjoen koulutuskuntayhtymässä. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö, liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Tulospalkkio kunta-alalla. 2012. [Verkkosivu]. [Viitattu 23.9.2013]. Saatavana: <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/ajankohtaista/tilastot/palkat/tulospalkkiot/Sivut/default.aspx>
- Työn vaativuuden arvioinnin kehittäminen: Työmarkkinoiden keskusjärjestöjen työarviointityöryhmän loppuraportti 1994. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Työsopimuslaki. 26.1.2001. [Verkkosivu]. [Viitattu 14.9.2013]. Saatavana: www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L1
- Vartiainen M., Kauhanen J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: Werner Söderström Oy
- Wikman, M., 2013. Henkilöstösihteeri. Seinäjoen koulutuskuntayhtymä. Haastattelu 8.11.2013.
- Yhteisten palveluiden johtaminen. [Verkkójulkaisu] [Viitattu 7.10.2013]. Saatavana: <http://intra.epedu.fi/loader.aspx?id=8ab32066-711a-49d8-b610-17a1f711968a>
- Yksityisen sektorin työnantajaedunvalvontaa, 3.9.2012. Koulutusmateriaali. Palvelulaitosten työnantajat.
- Österberg M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja, Kauppakamarisarja. Helsinki: Edita Prima Oy.

LIITTEET

Liite 1. Kokonaisansion rakenne sopimusaloittain v. 2011.

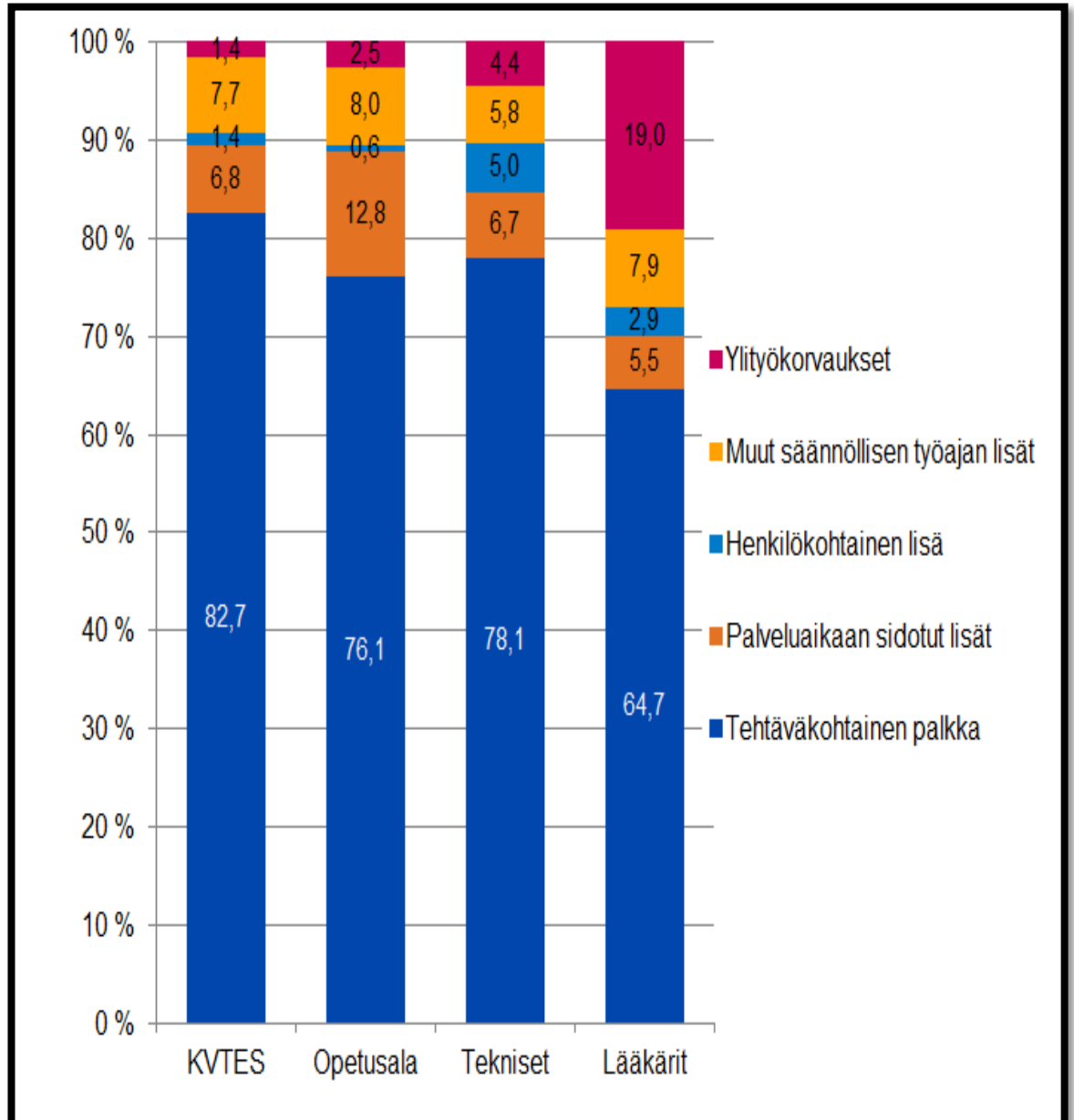
Liite 2. Haastattelulomake benchmarking-kohteelle

Liite 3. Haastattelulomake henkilöstöpalvelujen edustajalle

Liite 4. Haastattelulomake opinnäytetyön arvioijalle

Liite 5. Henkilöstön siirtyminen uuden työehtosopimuksen alle

LIITE 1. KOKONAISANSION RAKENNE SOPIMUSALOITTAIN v. 2011



Kokonaisansion rakenne sopimusaloittain 2012. [Verkkosivu]. Kuntatyönantajat. [Viitattu 12.6.2013].

LIITE 2. HAASTATTELULOMAKE BENCHMARKING-KOHTEELLE

1. Mitkä ovat organisaationne palkitsemisen ja kannustavan palkkauksen periaatteet?

- Esim. Organisaation arvot tai tavoitteet joita kannustamisen ja palkitsemisen kautta toteutetaan?

2. Miten organisaatiossanne käytännössä toteutetaan palkitsemista ja kannustamista / kannustavaa palkkausta?

- Mikä on palkitsemisen rooli henkilöstöjohtamisessa?
- Rahallinen ja ei-rahallinen palkitseminen ja kannustaminen: millaisia palkitsemismuotoja käytätte?

3. Millainen palkitsemisen prosessi on ja millaisin perustein palkitsemista toteutetaan?

- Kuka päättää, ketä palkitaan ja miten? Milloin palkitaan (esim. kvartaaleittain, kerran vuodessa) ja millaisin perustein?
- Miten työn suorittamisen arviointi otetaan tässä huomioon?

4. Miten henkilöstöä on tiedotettu ja sitoutettu palkitsemisjärjestelmään?

- Millaisia tuloksia palkitsemisella ja kannustavalla palkkauksella on saavutettu ja millaista palautetta siitä on saatu?
- Onko jotain, mitä toivoisitte tekevänne toisin?
- Oletteko jo tehneet muutoksia palkitsemisjärjestelmään / tapaan kannustaa henkilöstöä? Jos olette, niin millaisia?

5. Kuvaile palkitsemisen ja kannustavan palkkauksen teknistä prosessia.

- Millaisia eri vaiheita prosessiin kuului?
- Mitkä ovat prosessin vahvuudet ja heikkoudet?
- Millaisia odottamattomia ongelmia tai onnistumisia siinä koitte?

LIITE 3. HAASTATTELULOMAKE HENKILÖSTÖPALVELUIDEN EDUSTAJALLE

1. Miten kannustavaa palkkausta ja palkitsemista voitaisiin uuden TES:n puitteis-
sa kuntayhtymässä toteuttaa?
2. Millainen palkitsemisjärjestelmä pitäisi rakentaa, jotta sitä voitaisiin soveltaa
koko henkilöstöön tasapuolisesti?
3. Millaisia elementtejä palkitsemisen ja kannustavan palkkauksen tulisi sisältää,
jotta se olisi työntekijää motivoivaa?
4. Onko jotain palkkauksen muutoksiin liittyviä tekijöitä, joita tulee ohjelmistojen ja
teknisen toteutuksen vuoksi ottaa huomioon, ja miten ne mahdollistavat tai ra-
joittavat palkkauksen uudistamista?
5. Miten uusia palkitsemisjärjestelmä tulisi ottaa käyttöön?
6. Kerro, esimerkkien tai omien kokemustesi pohjalta, millaisia kannustavan palk-
kauksen malleja voitaisiin kuntayhtymässä toteuttaa ja millaisia keinoja palkit-
semiseen voitaisiin ottaa käyttöön?

LIITE 4. HAASTATTELULOMAKE OPINNÄYTETYÖN ARVIOIJALLE

- 1 Miten hyvin opinnäytetyö mielestäsi vastaa alussa asetettuja tavoitteita?
- 2 Vastaako siinä eristetyt tulokset, mm. julkisten ja amk-organisaatioiden palkitsemisjärjestelmien osalta, toimeksiantajan odotuksia? Oliko esitetyissä tuloksissa jotain sellaista, joka yllätti? Perustelee.
- 3 Miten onnistuneena kehitettyä palkitsemisjärjestelmää voidaan pitää?
 - a. Mitä sellaisia hyviä elementtejä siinä on, joita voitaisiin kuntayhtymässä soveltaa käytäntöön ja sisällyttää palkkausjärjestelmään?
 - b. Mitä sellaisia elementtejä siinä on, joita ei voitaisi kuntayhtymän palkitsemisjärjestelmään sisällyttää? Miksi?
 - c. Sisältyykö kehitettyyn palkitsemismalliin joitain sellaisia elementtejä, joita muokkaamalla niitä voitaisiin kuntayhtymässä soveltaa käytännössä?
- 4 Tuleeko mieleesi jotain, joka kehitetystä mallista jäi kokonaan puuttumaan tai jotain, mitä jäit vielä kaipaamaan?
- 5 Miten näet, että kannustavan palkkauksen mallia ja palkitsemisjärjestelmää voidaan tämän opinnäytetyön perusteella ruveta rakentamaan?
- 6 Mikä on kokonaisarviointisi opinnäytetyöstä? Miten hyvin se vastaa alussa asetettuja tavoitteita, ja miten hyvin kannustavan palkkauksen malli on rakennettu, ottaen huomioon tutkimustulokset ja yleisen tilanteen muuttumisen opinnäytetyön rakentamisen aikana?

LIITE 5. HENKILÖSTÖN SIIRTYMINEN UUDEN TYÖEHTOSOPIMUKSEN ALLE

