



Toimiva palkkaus on kaikkien etu

KVTES-palkkausjärjestelmäopas

Toimiva palkkaus on kaikkien etu

KVTES-palkkausjärjestelmäopas

Julkaisun kirjoittajat:**KT Kuntatyönantajat**

Anne Hotti, johtava työmarkkinatutkija
Henrika Nybondas-Kangas, neuvottelupäällikkö
Heikki Saaristo, työmarkkina-asiamies
Virpi Taavitsainen, johtava työmarkkina-asiamies

Julkisalan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO ry

Visa Pohjola, neuvottelupäällikkö, Opetusalan Ammattijärjestö OAJ ry

Kunta-alan unioni ry

Juha Isoniemi, työmarkkina-asiamies, Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto Jyty ry
Jorma Peussa, tilastotoimitsija, Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry

Tekniikka ja Terveys KTN ry

Taija Hämäläinen, työmarkkina-asiamies

Toimihenkilöiden neuvottelujärjestö TNJ ry

Riitta Saarikoski, lakimies, Suomen lähi- ja perushoitajaliitto SuPer ry

1.painos

ISBN 978-952-213-997-9 painettu

ISBN 978-952-213-998-6 netti-pdf

Kirjapaino Erweko Oy

Helsinki

Taitto ja ulkoasu

Kalle Pelkonen/Mainostoimisto Soihtu Oy

Julkaisumyynti

<http://shop.kuntatyönantajat.fi>

Tilausnumero 3-0838

KT Kuntatyönantajat

Toinen linja 14

00530 Helsinki

puh. 09 7711

www.kt.fi

SISÄLLYSLUETTELO

Lukijalle	6
Palkitsemisjärjestelmä on osa johtamista	7
Palkkatietämys	9
Paikallinen palkkapolitiikka ja neuvottelukulttuuri	10
KVTES 2012-2013	
Palkkausjärjestelmä	11
Palkkahinnoittelu	13
Palkkahinnoittelu ja palkkahinnoittelukohtat	13
Koulutuksen merkitys palkkahinnoittelussa	15
Tehtäväkohtainen palkka	16
Tehtävien vaativuus ja tehtäväkohtainen palkka	16
Tehtäväkuvaus tehtävän vaativuuden arviointia varten	17
Vaativuustekijät	23
Muuta tehtävien vaativuuden arvioinnissa huomioitavaa	27
Arviointijärjestelmä ja arviointi	28
Tehtäväkohtaisesta palkasta päättäminen	35
Palkkahinnoittelun ulkopuoliset	37
Hinnoittelemattoman tehtäväkohtainen palkka	37
Olennainen muutos tehtävissä	39
Tehtävä muuttuu vaativammaksi	39
Tehtävä muuttuu vähemmän vaativaksi	40
Tehtävän vaativuuden muutos sijaisuuksissa	40
Olennaisen muutoksen havaitseminen	41

Työnantajan edustaja.....	42
Sijaisen tehtäväkohtainen palkka	44
Harjoittelijan palkka	44
Kesätyöntekijän palkka	45
Henkilökohtainen lisä	46
Henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnista on hyötyä	46
Paikallinen arviointijärjestelmä	46
Arviointiperusteet	47
Arvioinnin suorittaminen ja palautteen antaminen	50
Arviointituloksen muuttaminen euroiksi	51
Arviointijärjestelmän ylläpidon prosessi ja vastuut	51
Henkilökohtaista lisää koskevat neuvottelut	51
Milloin henkilökohtaista lisää alennetaan tai se voi poistua kokonaan?	52
Työkokemuslisä	54
Selvitys palvelusajasta työkokemuslisän laskennan pohjaksi	55
Tulospalkkio	58
Tulospalkkiojärjestelmän tavoitteet ja niiden toteutumisen arviointi	58
Mittaamisen haasteet	59
Tulospalkkion rahoitus	60
Tulospalkkiojärjestelmän merkitys tulosityksikölle	60
Kertapalkkio kahdella perusteella	62
Yksilön tai ryhmän palkitseminen kertapalkkiolla	62
Kertapalkkio muusta erityisestä syystä	62
Case Jyväskylä: Kertapalkkioihin tarvitaan yhteinen linjaus	64
Rekrytointilisä	67
Kielilisä	68

MUUTA PALKKAUKSEEN LIITTYVÄÄ

Paikalliset neuvottelut	69
Paikalliset neuvottelu- ja sopijaosapuolet	69
Palkkaerimielisyyksiä koskeva pääsopimuksen mukainen neuvottelumenettely velvoittavista sopimusmääräyksistä	69
Paikalliset järjestelyerät ja niihin liittyvät neuvottelut	69
Palkkausjärjestelmästä ja paikallisesta palkkatekijöistä neuvottelemineen	70
Palkkausjärjestelmien yhteensovittaminen ja ns. palkkaharmonisointi	72
Uusi palkkausjärjestelmä uudella työnantajalla	72
Palkkatiedot ovat julkisia	75
Nimikirjalaki	75
Arviointitieto on pidettävä salassa	75
Luottamusmiehen oikeus saada palkkatietoja luottamusmiehen roolissa	75
Liite: Palkkauksen peruskäsitteitä	77

Lukijalle

Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen palkkausluvun (KVTES 2012–2013 II luku) uudistetut määräykset tulivat voimaan 1. tammikuuta 2012.

Tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmä tuli KVTES:n sopimusmääräyksiin vuonna 2001 ja henkilökohtainen lisä perustuen pääsääntöisesti ammattihallintaan ja työssä suoriutumiseen vuonna 2004. Järjestelmällinen arviointi koettiin tarpeelliseksi, vaikkakin joskus paikallisesti haasteelliseksi tehtäväksi. Tänä päivänä arviointi on jo luonnollinen osa toiminnan johtamista ja henkilöstön palkitsemista.

Toivomme, että tästä oppaasta on hyötyä, kun paikallisia palkkausjärjestelmiä kehitetään ja päivitetään vastaamaan haasteisiin myös tulevaisuudessa.

Oppaan pääpaino on KVTES:n mukaisessa palkkausjärjestelmässä ja sen osissa. Oppaassa on runsaasti esimerkkejä palkkaukseen liittyvien sopimusmääräysten soveltamisesta.

Oppaan tarkoituksena on toimia oheis- ja koulutusmateriaalina KVTES:n paikallisessa soveltamisessa ja tulkinnassa. Opas ei kuitenkaan ole virka- tai työehtosopimus eikä KVTES:n osa. Sopimusoikeudellisesti sitovat tekstit on kirjattu itse sopimukseen tai sopimustekstien yhteydessä oleviin soveltamisohjeisiin.

Tässä oppaassa työnantajalla tarkoitetaan kuntaa tai kuntayhtymää. Kunnalla tarkoitetaan myös kuntayhtymää ja työntekijällä tarkoitetaan myös viranhaltijaa, ellei tekstistä erikseen muuta johdu.

Opas on laadittu yhteistyössä KT:n ja pääsopijajärjestöjen kesken.

Palkitsemisjärjestelmä on osa johtamista

Palkkausjärjestelmä on osa laajempaa palkitsemisjärjestelmää, joka liittyy johtamisjärjestelmään.

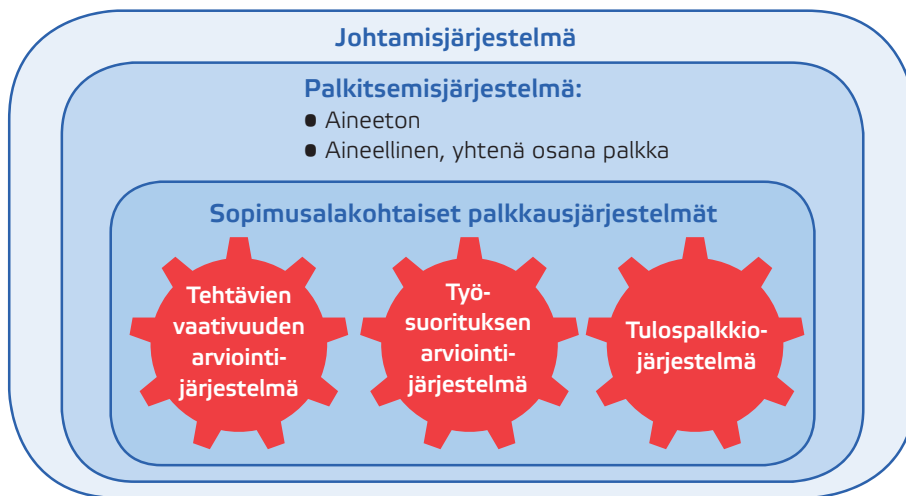
Johtamisjärjestelmällä vaikutetaan organisaation menestymiseen. Hyvä johtaminen tukee kuntapalveluiden tuloksellista toimintaa ja edistää toiminnan kehittämistä. Johtamisen keskeiset tehtäväkokonaisuudet liittyvät toiminnan suunnan valitsemiseen, ohjaukseen ja kehittämiseen sekä edellytysten luomiseen.

Johtamisjärjestelmän yhtenä osana on palkitsemisjärjestelmä. Tässä oppaassa keskitytään palkitsemisjärjestelmän osana olevaan KVTES-palkkausjärjestelmään.

● Koko organisaation palkitsemisjärjestelmä

Jokainen työnantaja määrittelee oman palkitsemisjärjestelmänsä ja sovittaa sen osaksi organisaation johtamisjärjestelmää. Palkitsemisjärjestelmässä linjataan, millaisista asioista halutaan palkita ja mikä on eri palkitsemistapojen rooli.

Palkitsemisjärjestelmässä on yleensä aineellisten palkitsemistapojen lisäksi aineettomia palkitsemistapoja. Aineellisen palkitsemisen perusta on sopimuslakohtaiset palkkausjärjestelmät.



Palkitseminen voidaan jakaa mm. palkkaukseen, henkilöstöetuksiin ja työelämän laatuun vaikuttaviin tekijöihin, joita ovat mm. työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittäminen ja työn mielekkäisyys.

Palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat organisaation tuloksellisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. Erityisesti aineettomalla palkitsemisella, kuten kehittymismahdollisuuksilla, joustavuudella ja palautteella, on vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin ja sitoutumiseen.

Palkitsemisella voidaan vaikuttaa myös muutosten onnistumiseen ja toimintakulttuurien muutoksiin työpaikoilla.

Kun palkitseminen tukee organisaation tavoitteita ja siihen ollaan tyytyväisiä, voidaan puhua toimivasta ja kannustavasta palkitsemisesta. Palkitsemisjärjestelmää

Palkitsemisjärjestelmän tavoitteet

Palkitsemisjärjestelmän tavoitteena on saada henkilöstö

- hakeutumaan organisaation kannalta merkityksellisiin, osaamista vastaaviin tehtäviin
- kehittämään työmenetelmiä ja osaamistaan
- parantamaan työsuoritustaan
- työskentelemään tuloksellisesti
- sitoutumaan organisaation tavoitteisiin.

on kuitenkin arvioitava aika ajoin sen toimivuuden kehittämiseksi. Tämä on tärkeää erityisesti työnantajien yhteenliittymistilanteissa.

● Sopimusalakohtaisat palkkausjärjestelmät

Työnantajan palkitsemisjärjestelmän perustan muodostavat sopimusalakohtaisat (KVTES, OVTES, TS, LS, TTES) palkkausjärjestelmät.

Paikallisesti voidaan luoda yhtenäinen runko palkkausjärjestelmille, jota sovelletaan kullakin virka- ja työehtosopimusallalla huomioiden kunkin sopimusalan omat määräykset ja erityispiirteet.

● Esimiehet palkkausjärjestelmän käyttäjinä

Esimiehillä on merkittävä vastuu palkkausjärjestelmän käytännön toteuttajina mm. tehtäväkuvausten laatimisessa sekä tehtävän vaativuuden ja työsuorituksen arvioinnissa.

Palkkausjärjestelmä on esimiehen työväline toiminnan suuntaamisessa kohti sille asetettuja tavoitteita. Esimiesten pitää pystyä antamaan palautetta sekä hyvin että huonosti tehdystä työstä sekä palkita hyvät työsuoritukset.

Esimiesten tehtävänä on edistää henkilöstön sitoutumista ja motivoitumista, jotka vaikuttavat työn tuloksellisuuteen. Palkkausjärjestelmällä ei voida korjata johtamisjärjestelmän ja hyvän esimiestyön puutteita.

Kehityskeskustelut ovat tärkeitä ja luottamuksellisia tilaisuuksia asettaa yksilön tai tiimin tavoitteita, arvioida niiden toteutumista ja sopia kehittämistoimenpiteistä työsuorituksen ja sen edellytysten parantamiseksi. Yhtenäiset menettelytavat, avoin tiedottaminen ja esimiesten kouluttaminen palkkausjärjestelmän käyttämiseen edesauttavat sitä, että palkkausjärjestelmää sovelletaan mahdollisimman yhdenmukaisesti. Samalla on mahdollisuus parantaa esimiesten ja työntekijöiden palkkatietämystä.

● **Luottamusmiehet palkkausjärjestelmän osajina**

Luottamusmiesten on tunnettava palkkausjärjestelmä ja tiedettävä, miten sitä sovelletaan. Luottamusmiehen hyvä palkkatietämys edistää luottamuksellisia neuvottelusuhteita ja tukee paikallista neuvottelutoimintaa. Tällöin luottamusmiehen on myös helpompi kertoa omalle jäsenistölleen paikallisesta palkkausjärjestelmästä ja työnantajan noudattamista palkitsemisen periaatteista.

Tutkimustietoa palkkatietämyksestä

Esimerkiksi Aalto-yliopisto on tutkinut palkitsemista ja palkkatietämystä.

www.aalto.fi

Palkkatietämys

Mitä paremmin henkilöstö tuntee palkkausperusteet, sitä paremmin palkkausjärjestelmä toimii. Palkkatietämystä pidetään yhtenä merkittävänä palkkatyytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä. Palkkausjärjestelmien vaikuttavuutta voidaan parantaa lisäämällä henkilöstön palkkatietämystä.

Palkkatietämyksellä tarkoitetaan, että työntekijä tietää,

- mitkä ovat työnantajan tavat palkita
- mitkä ovat palkan määräytymisperusteet
- miten hän itse voi vaikuttaa palkkukseensa.

Palkkatietämyksessä yksilötasolla oleellisia kysymyksiä ovat mm. ymmärtääkö työntekijä:

- miten oman tehtävän vaativuutta arvioidaan
- miten omaa työsuoritusta arvioidaan
- miten omaan palkkatasoonsa voi vaikuttaa
- miten palkankorotuksista päätetään
- mistä palkanosista oma palkka muodostuu.

Palkkauksen avoimuudella ja erityisesti koetulla oikeudenmukaisuudella on yhteys palkkatyytyväisyyteen.

● **Palkkalaskelman merkitys palkkatietämyksen osana**

Työnantajan on annettava työntekijälle palkanmaksun yhteydessä laskelma ja tarvittaessa tämän pyynnöstä muulloinkin viipymättä palkkatodistus. Laskelmasta ja

todistuksesta pitää käydä ilmi työntekijälle maksetun palkan suuruus, palkan määräytymisen perusteet ja palkanpidätys (esim. verot, eläkemaksut) eri tarkoituksiin. Selkeä palkkalaskelma auttaa työntekijää ymmärtämään, mistä palkka muodostuu. Varsinainen palkka samoin kuin kokonaisansio jakautuu kunta-alalla moneen osaan, työaikakorvaukset mukaan lukien.

Paikallinen palkkapolitiikka ja neuvottelukulttuuri

Virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) palkkausta koskevat määräykset muodostavat rungon palkkausjärjestelmälle. Sopimusmääräykset mahdollistavat laajasti myös paikallisten tarpeiden ja erityispiirteiden huomioimisen.

Paikallisten palkkauspoliittisten periaatteiden tarkoituksena on luoda paikalliset menettelytavat sekä varmistaa, että palkkausjärjestelmää sovelletaan yhdenmukaisesti koko kunnassa.

Hyvä palkkapolitiikka tukee strategista henkilöstöjohtamista ja palvelutoimintaa sekä motivoi henkilöstöä. Käytännössä paikallisessa palkkausjärjestelmässä määritellään mm. tehtäväkohtaisen palkan, henkilökohtaisen lisän, tulospalkkion sekä kertapalkkion ja rekrytointilisän maksamisen periaatteet.

Paikalliseen palkkapolitiikkaan vaikuttaa ratkaisevasti, minkälainen neuvottelukulttuuri eri osapuolten kesken vallitsee.

Hyvään neuvottelukulttuuriin kuuluu mm.

- asioista keskustellaan avoimesti henkilöstön edustajien kanssa ja/tai niiden kesken, joita asia koskee sekä etukäteen että ristiriitoja selvitettäessä
- työnantajan ja henkilöstön edustajien välit ovat hyvät ja luottamukselliset, ja he pyrkivät yhteisymmärrykseen
- työnantaja ja henkilöstön edustajat pitävät säännöllisesti yhteyttä, esimerkiksi säännölliset yhteiset keskustelutilaisuudet ja jatkuvan neuvottelun periaate
- henkilöstö otetaan mukaan laajemminkin ja heidän tietotaitoaan hyödynnetään käytännön toiminnassa
- sopimustekniikka on selkeä molemmin puolisesti
- eri henkilöstöryhmiä kohdallaan tasapuolisesti

Palkkausjärjestelmä

Palkkausjärjestelmällä tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu palkkauksen eri perusteista ja käytännöistä. Järjestelmä pitää sisällään määräykset ja ohjeet siitä, mistä palkkaa maksetaan ja miten.

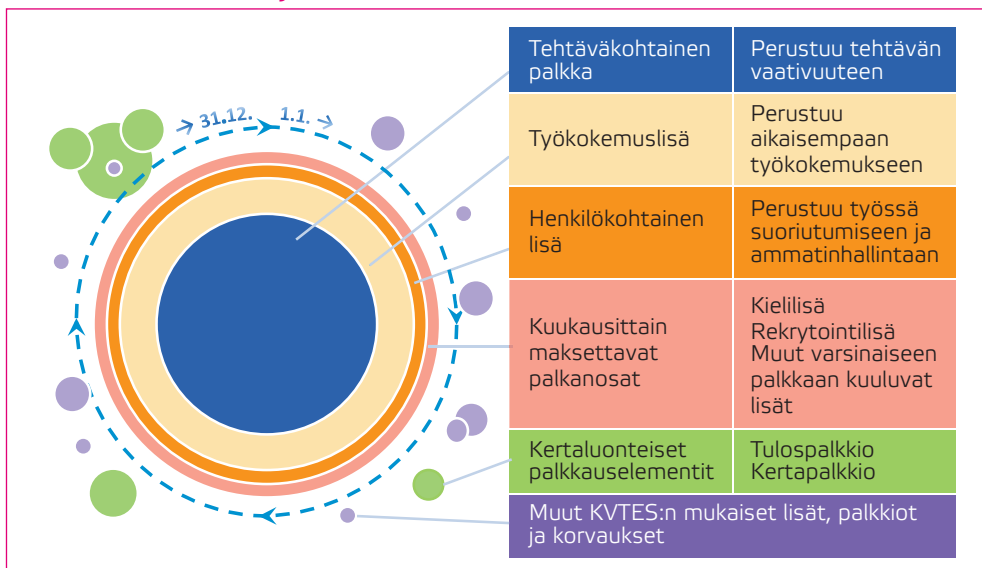
Palkkausjärjestelmän tavoitteena on edistää toiminnan tuloksellisuutta, motivoida henkilöstöä hyvin työsuorituksiin ja varmistaa kunta-alan palkkojen kilpailukyky. Toiminnan tuloksellisuutta arvioidaan tarkastelemalla palvelujen vaikuttavuutta (riittävyys ja kohdentuvuus), palvelujen laatua ja asiakastyytyvääisyyttä, palvelujen

tuottavuutta, taloudellisuutta ja palveluprosessien sujuvuutta sekä henkilöstön aikaansaannoskykyä. Henkilöstön työn osuus on keskeistä kunnallisessa palvelutuotannossa. Se pitää sisällään henkilöstön määrän lisäksi työkykyyn, osaamiseen, innovatiivisuuteen sekä henkilöstösuhteiden ja yhteistoiminnan toimivuuteen liittyviä tekijöitä.

Palkka on merkittävä henkilöstön motivaatiota kasvattava tekijä. Palkka on yksi keskeinen johtamisen väline, jolla voidaan ohjata henkilöstöä haluttuun toimintaan,



Palkkauksen osat ja niiden suhde toisiinsa



asetettujen tavoitteiden suuntaan ja osaltaan näin lisää tuloksellisuutta. Esimiehen ja henkilöstön on tiedettävä palkan määräytymisen perusteet ja miten palkka paikallisesti muodostuu. Kun palkka on kannustava, se osaltaan motivoi hakeutumiseen kunta-alalle ja työssä pysymiseen, sekä vaikuttaa yksilön halukkuuteen kehittää osaamistaan. Oikeudenmukaiseksi koettu palkkaus lisää luottamusta työnantajan henkilöstöpolitiikkaa kohtaan.

Toimiva palkkausjärjestelmä vaatii tuekseen organisaation johdon ja esimiesten sekä luottamusmiesten sitoutumisen, kouluttamisen ja järjestelmän hallinnan.

Palkkausjärjestelmän on oltava oikeudenmukainen ja avoin. Toimiva palkkausjärjestelmä on sellainen, että henkilöstö ja esimiehet ovat siihen tyytyväisiä ja järjestelmä vaikuttaa myönteisesti organisaation tavoitteisiin.

Hyvä ja toimiva palkkausjärjestelmä:

- tukee organisaation päämääriä ja strategioita sekä auttaa organisaatiota menestymään
- on kiinteä osa johtamista
- edistää toimintatapojen kehittämistä
- palkkarakenteen eri osat ovat loogisessa suhteessa keskenään
- motivoi ja huomioi kaikki henkilöstöryhmät
- palkan määräytymistä koskevat periaatteet ovat johdonmukaisia, tunnettuja ja hyväksytyjä
- täyttää tasa-arvolain ja yhdenvertaisuuslain periaatteet samapalkkaisuudesta.

KVTES:n palkkausjärjestelmä koostuu seuraavista palkanosista:

- tehtäväkohtaisesta palkasta
- henkilökohtaisesta lisästä
- työkokemuslisästä
- tulospalkkiosta
- lisäksi voidaan maksaa muita KVTES:ssä mainittuja lisä, palkkiota tai korvauksia.

KT Kuntatyönantajat ja pääsopijajärjestöt kehittävät KVTES:n palkkausjärjestelmiä koskevia määräyksiä. Paikallistason tehtävänä on luoda ja soveltaa paikallisia tavoitteita palveleva palkkausjärjestelmä.

Paikallista palkkausjärjestelmää pitää säännöllisesti arvioida ja tarvittaessa muuttaa tai uusida. Työnantaja on vastuussa siitä, että palkkausjärjestelmän toimivuutta ja muutostarvetta arvioidaan esim. paikallisessa palkkausryhmässä.

Paikallinen palkkausryhmä

- perustetaan tarvittaessa
- koostuu työnantajan ja pääsopijajärjestöjen edustajista
- kehittää, tukee ja seuraa palkkausjärjestelmän toimivuutta
- pyrkii ratkaisemaan mahdollisia paikalliseen palkkausjärjestelmään liittyviä kysymyksiä
- tiedottaa osaltaan palkkausjärjestelmästä.

Palkkahinnoittelu

Palkkahinnoittelu ja palkkahinnoittelukohdat

KVTES:ssa palkkausmääräysten soveltaminen perustuu palkkahinnoitteluun, joka koostuu palkkahinnoitteluliitteistä ja näiden sisällä olevista palkkahinnoittelukohtista, joihin eri tehtävät sijoitetaan. Työnantaja ratkaisee KVTES:n mukaan mihin palkkahinnoittelukohtaan kukin tehtävä sijoittuu.

KVTES:ssa palkkahinnoittelukohdat on ryhmitelty liitteittäin. Samantyyppiset tehtävät on sijoitettu samaan palkkahinnoittelukohtaan. Palkkahinnoittelukohdissa voidaan kuvata, minkälaisia tehtäviä niihin kuuluu ja/tai minkälaista pätevyyttä tehtävään vaaditaan. Palkkahinnoittelukohdissa on myös annettu esimerkkejä nimikkeistä, joiden mukaiset tehtävät yleensä sijoittuvat tiettyyn palkkahinnoittelukohtaan. Tehtävän sijoittuminen palkkahinnoittelukohtaan ratkeaa kuitenkin ensisijaisesti tehtävän sisällön sekä palkkahinnoittelukohdassa määrättyjen mahdollisten muiden soveltamisedellytysten mukaan, eikä pelkän nimikkeen mukaan.

Kun oikea palkkahinnoittelukohta on löytenyt, määritellään työntekijälle maksettava tehtävien vaativuuteen perustuva tehtäväkohtainen palkka, joka on vähintään palkkahinnoittelukohdan peruspalkka.

Jokaisella palkkahinnoittelukohdalla on oma 8-merkinen tunnuksensa (esim. KVTES:n liitteessä 6 Ruokapalveluhenkilöstö, välitön työnjohto se on 06RUO040). Oikean palkkahinnoittelukohdan löytäminen on tärkeää.

Neuvottelutoiminnassa hyödynnetään Tilastokeskuksen kunnilta ja kuntayhtymiltä keräämän palkkatilaston yhteydessä saatuja tietoja esimerkiksi palkkahinnoittelussa tapahtuvien sopimusmuutosten kustannusvaikutusten laskentaan sekä muuhun palkkausjärjestelmien kehittämistyöhön.

Mikäli palkkahinnoittelusta ei löydy tehtävään soveltuvaa palkkahinnoittelukohtaa, työnantaja toteaa, että kyseessä on hinnoittelun ulkopuolinen tehtävä. (Palkkahinnoittelun ulkopuolisen tehtävän tehtäväkohtaisen palkan määrittämisestä ks. s 37.)

KVTES 2012–2013 Palkkausluku 9 § 2 mom.

Riippumatta siitä täyttääkö viranhaltija/työntekijä tehtävään edellytetyt lakisääteiset tai toimivaltaisen viranomaisen päättämät kelpoisuusvaatimukset on tehtäväkohtainen palkka ensisijaisesti määriteltävä tehtävän vaativuuden perusteella. Mikäli viranhaltija/työntekijä ei täytä em. kelpoisuusvaatimuksia voi tehtäväkohtainen palkka kuitenkin olla enintään 10 % alempi kuin palkkahinnoittelun ao. palkkausmääräys edellyttää.

Esi-
merkki

Ruokapalveluhenkilöstön palkkahinnoittelukohdista 06RUO040 ja 06RUO05A (KVTES 2012-2013)

Välitön työnjohto

Ruokapalvelusta vastaavan alaisena tehtävä välitön työnjohtotyö.

Pätevyys: Suurtalousesimiehen tutkinto tai vastaava aikaisempi koulutus.

Tähän ryhmään voivat kuulua esimerkiksi ravitsemistyönjohtaja ja ruokapalveluesimies.

06RUO040	Peruspalkka	1.1.2012	1.2.2013
		1 791,62 €	1 817,78 €

Vaativat ammattitehtävät

Ruokapalvelun ammattitason erityisosaamista vaativa perustyö, joka edellyttää itsenäistä vastuuta ruoan valmistuksesta tai yksikön ruokapalvelusta.

Pätevyys: Catering-alan perustutkinto tai vastaava aikaisempi koulutus

Tähän ryhmään voivat kuulua esimerkiksi ruokapalveluvastaava, kokki ja diettikokki.

06RUO05A	Peruspalkka	1.1.2012	1.2.2013
		1 759,07 €	1 784,75 €

Koulutuksen merkitys palkkahinnoittelussa

Palkkahinnoittelukohtien soveltamista rajoittavat myös niissä edellytetyt koulutukset. Palkkahinnoittelussa on käytetty erilaisia ilmaisuja kuvaamaan sitä, miten kutakin palkkahinnoittelukohtaa sovelletaan. Palkkahinnoittelussa mainittu koulutus ei ole viran tai toimen kelpoisuusehto, vaan palkkausperuste. Huomattavaa kaikkien ilmaisutapojen osalta on se, että niissä tarkoitetaan aina ko. alan tai muutoin kyseiseen tehtävään soveltuvaa koulutusta tai tutkintoa, josta on usein mainittu ainoastaan taso. Kelpoisuusehdot on määrätty tapauksesta riippuen laissa, asetuksissa, johtosäännössä, ao. viranomaisen päätöksessä tai muuten tehtävään otettaessa.

Muistilista palkkahinnoittelusta

- KVTES:n palkkausmääräysten soveltaminen perustuu palkkahinnoitteluun, joka sisältää palkkahinnoitteluliitteet ja -kohdat
- Työnantaja määrittää oikean palkkahinnoittelukohdan tehtävän sisällön sekä mahdollisten muiden soveltamisedellytysten avulla
- Mikäli oikeaa palkkahinnoittelukohtaa ei löydy, tehtävä on palkkahinnoittelun ulkopuolinen
- Työnantaja määrittää henkilölle maksettavan tehtävien vaativuuteen perustuvan tehtäväkohtaisen palkan, jonka vähimmäisraja on palkkahinnoittelukohdan mukainen peruspalkka

Tehtäväkohtainen palkka

Tehtävän vaativuus ja tehtäväkohtainen palkka

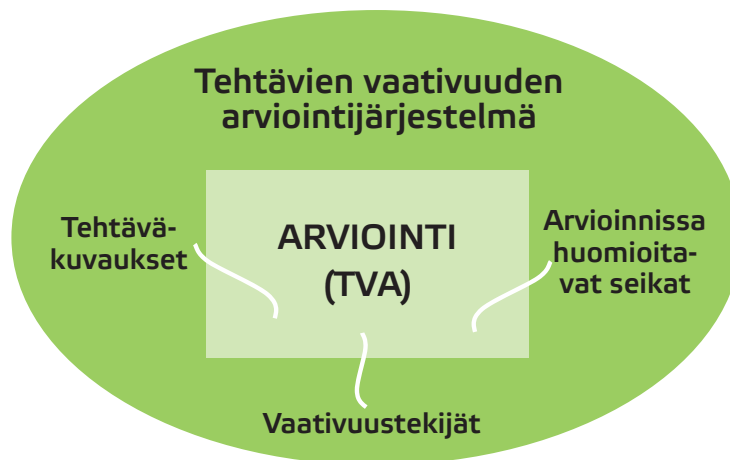
Tehtäväkohtainen palkka on perustava osa palkkaa. Se määritellään tehtävän vaativuuden arvioinnin perusteella.

Tehtäväkohtainen palkka on määriteltävä mahdollisimman objektiivisesti, jotta palkkausjärjestelmä voidaan kokonaisuudessaan kokea oikeudenmukaiseksi. Jos tehtäväkohtainen palkka on väärin suhteessa tehtävän vaativuuteen, eivät myöskään muut palkanosat toimi kannustavasti. Samaan palkkahinnoittelukohtaan kuuluvien tehtävien vaativuudessa voi olla merkittäviäkin eroja, minkä seurauksena myös tehtäväkohtaisessa pal-

kassa voi olla merkittäviä suuruuseroja. Tavoitteena on, että tehtäväkohtaiset palkat ovat tehtävien vaativuuden edellyttämässä suhteessa toisiinsa. Työnantajan on tehtäväkohtaisesta palkasta päättäessään käytettävä harkintavaltaansa siten, että tehtävien vaativuus otetaan mahdollisimman objektiivisesti huomioon.

Tehtäväkohtaisissa palkoissa olevia mahdollisia epäkoh-
tia ei voida oikaista muilla palkanosilla.

Tehtäväkohtaisen palkan tasoon vaikuttavat tehtävän vaativuuden lisäksi mm. paikkakunnan ja ao. ammatti-
alan yleinen palkkataso sekä työnantajan noudattamat palkkapoliittiset periaatteet.



Tehtäväkuvaus tehtävän vaativuuden arviointia varten

Tehtäväkuvaukset tehdään yleensä sen jälkeen, kun tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä on ensin valittu. Tehtäväkuvaus tarvitaan tehtävien vaativuuden arviointiin (TVA). Siten tehtäväkuvaus on työntekijän tehtäväkohtaisen palkan määrittämisen perusta.

● Tehtäväkuvauksen sisältö

Tehtäväkuvaus on kirjallinen, objektiivinen tarkastelu tehtävästä. Se on rakenteeltaan selkeä ja yksinkertainen ja kuvaa keskeiset tehtäväkokonaisuudet. Tehtäväkuvauksesta selviää tehtävän tarkoitus, tavoitteet ja sisältö (tehtävät ja toiminnot). Se ei ole tehtäväluettelo eikä luettelo siitä, mitä työntekijän pitää tehdä. Se on tehtäväkohtaisen palkan peruste ja osa johtamisjärjestelmää. Tehtäväkuvauksia voidaan hyödyntää organisaation monilla eri kehittämis- ja henkilöstöhallinnon osa-alueilla. Tehtäväkuvausten eri käyttötarkoitukset asettavat luonnollisesti erilaisia vaatimuksia mm. tehtäväkuvausten laajuudelle ja tarkkuusasteelle.

Tehtäväkuvauksesta tulisi saada vastaus kysymyksiin: mitä tehtävässä tehdään, kenelle/mitä tehdään, miksi tehdään ja miten tehdään. Tehtäväkuvauksessa keskitytään saamaan vastaus nimenomaan arviointijärjestelmän sisältämiin vaativuustekijöihin.

● Tehtäväkuvauksen laatiminen

Tehtäväkuvauksen laatiminen on vuorovaikutusprosessi, joka tehdään työntekijän ja esimiehen välillä esim.

Hyvän tehtäväkuvauksen kriteerit

- objektiivisuus → tehtävät kuvataan objektiivisesti
- olennaisuus → kuvauksessa keskitytään vaativuuden olennaisiin tekijöihin
- erillinen → kuvaus erottaa tehtävän tekijästään
- yhteismitallisuus → kuvaukset on tehty samoin periaattein
- hyväksyttävyyys → kuvaukset ovat kaikkien tahojen hyväksyttävissä
- muutettavuus → kuvauksia muutetaan tehtävien muuttuessa

yhdessä keskustellen tai siten, että työntekijä laatii kuvauksensa annettujen yhtenäisten ohjeiden perusteella. Esimies tarkastaa ja hyväksyy kuvauksen sekä huolehtii, että alaisten kuvaukset on laadittu yhteneväisellä tavalla. Tehtäväkuvaus voidaan tehdä myös siten, että esimies laatii ensin pohjan, jota tarkistetaan ja täydennetään yhdessä työntekijän kanssa.

Tehtäväkuvaukset voi laatia myös sitä varten perustettu ryhmä esim. palkkausryhmä. Ryhmän tehtävänä on valmistella, kehittää ja seurata tehtäväkuvausten laatimista sekä pyrkiä ratkaisemaan mahdolliset paikalliset kiistat.

Tehtäväkuvausta ei tarvitse tehdä kaikille työntekijöille erikseen silloin, kun henkilöt tekevät samaa työtä.

Ryhmä laatii mallitehtäväkuvaukset, jotta niille saadaan mahdollisimman hyvä ja olennainen sisältö käsiteltävää tehtävästä. Mikäli mallitehtäväkuvauksia tehtäessä huomataan, että jokin tehtävä poikkeaa mallitehtävästä, tehdään tästä tehtävästä oma kuvaus.

Samoja tehtäviä voi esiintyä eri toimialoilla. Tällöin tehtäväkuvausten tulee vastata toisiaan.

Jotta tehtävien ominaisuudet saadaan järjestelmällisesti kuvattua ja arviointi näin suoritettua yhdenmukaisin perustein, on tehtäväkuvausten tekemisestä hyvä laatia selkeät ohjeet ja malli/lomake yms. Usein käytetään esitätettyä lomaketta, jonka työntekijä täydentää. Lomake laaditaan mahdollisimman neutraaliksi ilman arvosidonnaisia lausumia ja vaihtoehtoja.

Tehtäväkuvausten ajan tasalla pitäminen on esimiehen vastuulla. Tarve muuttaa tehtäväkuvausta voidaan huomata myös esim. esimiesten ja työntekijöiden välisissä vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Mikäli tehtävissä havaitaan muutoksia, pitää tehtäväkuvausten sisältö tarkistaa.

Tehtäväkuvaukset laaditaan vakituisille ja määräaikaisille työntekijöille. Ne laaditaan sekä palkkahinnoitteluun kuuluvien että palkkahinnoittelun ulkopuolisten tehtävistä.

Työnantaja vahvistaa tehtävä- ja/tai mallitehtäväkuvaukset. Ne annetaan työntekijöille tiedoksi pyynnöstä. Mikäli työnantajalla on käytössä esim. intranet tai muu vastaava sisäinen tietojärjestelmä, voidaan tehtäväkuvauksia päivittää sinne.

Muistilista tehtäväkuvauksesta

- laaditaan tehtäväkuvauslomakepohja
- annetaan täyttöohjeet sekä esimiehille että työntekijöille
- laaditaan tehtäväkuvaukset
- tehtäväkuvaus vahvistetaan ja se on pohjana tehtävien vaativuuden arvioinnille



Tehtävien vaativuuden arviointia varten tehty tehtäväkuvaus

Taustatiedot

Vaihtoehtoisia esimerkkejä

Tehtävänimike	Lähihoitaja/Perushoitaja
Palkkahinnoittelukohta	03HOI040
Työpaikka/työympäristön kuvaus	Hoitotyö, palvelutalo, päivähoito, kotihoito, perhetyö, sairaala, palveluasuminen, vastaanotto

Yleiskuvaus tehtävästä

<p>Keskeiset tehtävät</p> <p>Kuvataan keskeiset tehtäväkokonaisuudet. keskeinen tehtäväkokonaisuus voi esiintyä päivittäin tai harvemmin</p>	<p>Esimerkkejä</p> <ul style="list-style-type: none"> • vanhusten, vammaisten ja pitkäaikaisten potilaiden perushoidosta huolehtiminen • kuntoutumisen tukeminen • erilaiset toimistotehtävät • lääkehoito, saattohoito • asiakasneuvonta • opiskelijoiden ohjaus
<p>Tehtävän tarkoitus</p> <p>Vastataan kysymykseen: miksi tehtävä on olemassa, miksi sitä tehdään ja keitä varten?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • asiakkaiden fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista huolehtiminen

Vaativuustekijät

Osaaminen

Kuvataan tehtävässä vaadittava perusosaaminen ja mahdollinen erityisosaaminen, joka liittyy työpaikan toimialaan.

kuvataan tehtävän edellyttämää koulutusta ja kokemusta, hankittujen keskeisten tietojen ja taitojen syvyyttä, laajuutta ja monipuolisuutta sekä tehtävän vaatimaa harkinnan itsenäisyyttä

Tieto/Koulutus

- ammatillinen peruskoulutus
- jatko- tai täydennyskoulutus
- miten uutta tietoa hankitaan tehtävää varten

Taidot

- tehtävässä vaadittava työkokemus
- mitä perusosaamista tehtävä vaatii
- mitä erityisosaamista tehtävä vaatii
- mitä tehtäväalueita tehtävään liittyy

Harkinta

- mitä ohjeita noudatetaan
- noudatettavien ohjeiden tarkkuus ja yksityiskohtaisuus
- mistä asioista tehtävässä tehdään yksin päätöksiä/ ratkaisuja
- mistä asioista tehtävässä tehdään ratkaisuja ryhmän jäsenenä

Esimerkkejä

- II asteen sos.- ja terv.alan tutkinto tai muu vastaava ammatillinen tutkinto
- tieto/taito sairauksien kulusta, ehkäisystä ja hoitotyöstä
- näytteiden lähettäminen ja ottaminen
- valmiudet toimia itsenäisesti
- ammattitaidon jatkuva ylläpito ja täydennyskoulutus
- tietotekniikan osaaminen
- ongelmien ratkaisu yksin ja/tai ryhmässä
- kuntouttavan hoitotyön toteuttaminen

Työn vaikutukset ja vastuu

kuvaavat niitä vaikutuksia ja sitä merkitystä, joka tehtävällä on kuntalaisten/asiakkaiden ja työyhteisön fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin olosuhteisiin.

Asiantuntija-, johtamis- ja esimiestyössä korostuu toimintaedellytyksiä, tuloksellisuutta, vaikuttavuutta sekä työyhteisöjen toimivuutta koskeva vaikuttaminen ja vastuu. Toimintaedellytyksiin vaikuttamista ilmenee kaikilla organisaatiotasolla.

Vaikutuksia arvioidaan kohteiden laajuuden (erilaisuus, määrä) ja vaikutusten pysyvyyden (pitkäkestoisuus, muutettavuus) kannalta.

- mihin kohteeseen/kohteisiin työn vaikutukset kohdistuvat (erilaisuus, useus, määrä)
- miten pysyviä työn vaikutukset ovat (pitkäkestoisuus, muutettavuus)
- tehtävän edellyttämät hankkeet ja asema niissä
- tehtävän asema työyhteisössä

Esimerkkejä

- asiakkaille laadukasta palvelua
- omahoitajuus
- taloudellinen vastuu suhteessa asiakkaaseen ja työnantajaan
- muuttuvista ja yllättävistä tilanteista vastaaminen
- hoitotyön laadusta ja sen kehittämisestä vastaaminen
- työ vaikuttaa oman työyhteisön ja sisäisten/ulkoisten tahojen toimintaan
- potilaan tiedot ja taidot itsehoitoon kasvavat

Yhteistyötaidot

Asiakassuhteissa ja työyhteisössä tarvittavat vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot

Vuorovaikutus:

- työn edellyttämä opastaminen, tiedottaminen, kouluttaminen, motivointi, kannustaminen, suostuttelu, neuvottelu, ristiriitojen hallinta ja ratkaisu, kokonaisuuksien ja tilanteiden hallinta (johtaminen)
- tehtävän edellyttämä vuorovaikutus suhteessa yksilöasiakkaisiin, työtovereihin, työyhteisöön, ulkopuolisiin sidosryhmiin, kansainvälisiin sidosryhmiin

Ihmissuhdetaidot:

- työssä on yleistä asiakaskuormitusta, työ vaatii ammattialaan sidottuja empatiataitoja, työssä on jatkuvaa voimakasta toisten erilaisten tunnetilojen kohtaamista ja kriisejä

Esimerkkejä

- palveluhenkisyys ja hyvä käytös
- yhteistyöverkostojen luominen
- ihmistuntemus ja keskustelutaidot eri ikäisten ja eri kulttuuritaustaisten kanssa
- kyky toimia tiimissä
- vuorovaikutustaidot sisäisiin/ulkoisiin sidosryhmiin
- myönteisen kuvan luominen ulospäin
- luottamuksellisen asiakaskontaktin luominen

Työolosuhteet

Työhön kiinteästi liittyvät tavanomaisesta poikkeavat fyysiset ja henkiset työolosuhdetekijät, joita ei voida työsuojelutoimenpitein poistaa:

Fyysiset:

- tehtävä edellyttää raskaita nostoja, yksipuolisia työasentoja, kuormitusta, ahtautta, lämpötilojen vaihteluja tai jatkuvaa kuumuutta/kylmyyttä, altistusta lialle, eritteille, kemikaaleille, bakteereille, viruksille, aistien kuormitusta

Henkiset:

- tehtävä edellyttää työhön sidonnaisuutta/työn tekeminen keskeytyy jatkuvasti, tehtävä edellyttää erilaisen uhkan (väkivalta, tapaturmat, tartuntataudit) sietämistä

Esimerkkejä

- jatkuva ihmissuhdekuormitus
- uhkatilanteet ja niistä selviytyminen
- kuolema ja sen kohtaaminen
- huonot ergonomiset työolosuhteet
- vaativat työajat
- tartuntatautiriskit, tapaturmat
- vastuu asiakkaista rasittaa henkisesti
- yksinyöskentely, esim. kotikäynnit
- ajankäytön tasapainottelu potilaiden ja omaisten kanssa

Vaativuustekijät

1. Tehtävän edellyttämä osaaminen

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

- Tietojen osalta arvioidaan tehtävän edellyttämää koulutusta ja ammatinhallinnan edellyttämää uuden tiedon hankkimista.
- Taitojen osalta arvioidaan tehtävän edellyttämää työkokemuksella saavutettua osaamisen syvyyttä ja monipuolisuutta sekä erityisosaamista ja kokonaisuuk-sien hahmottamista. Tehtävän edellyttämien taitojen vaativuuteen vaikuttaa myös se, missä määrin tehtävä edellyttää useiden eri tehtäväalueiden hallintaa tai monien asioiden yhtäaikaista hallintaa taikka toisistaan poikkeavien tietojen ja taitojen hallintaa.
- Harkinnan osalta arvioidaan tehtävän edellyttämää itsenäisen harkinnan tasoa, johon vaikuttaa ohjeiden määrä ja laatu. Harkinta kuvaa myös tavoitteenasettelun itsenäisyyttä ammattialan ja organisaation arvoista ja tavoitteista.

Useissa tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmissä osaamista on kuvattu mm. tehtävän edellyttämällä koulutuksella ja kokemuksella, minkä lisäksi järjestelmään saattaa sisältyä erilaisia työssä tarvittavien taitojen luetteloja (ns. työvälinetaidot esim. tekniset taidot, kielelliset taidot tai ns. fyysisiä taitoja esim. kädentaidot).

Tehtävän vaativuustekijät KVTES:n mukaan

1. Osaaminen
2. Työn vaikutukset ja vastuu
3. Yhteistyötaidot
4. Työolosuhteet

Lisäksi järjestelmissä on usein vaativuustekijöitä, joilla mitataan tehtävän edellyttämän harkinnan (harkinta- ja päätöksentekotaidot) ja vuorovaikutuksen (vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot) vaativuuksia.

Tietoja ja taitoja on usein vaikea erottaa toisistaan ja tarkastella erikseen. Tietojen ja taitojen eroa voidaan myös ilmaista siten, että taito on käyttöönotettua tietoa. Suositeltavana menettelynä on pyrkiä selvittämään tehtävän edellyttämän tieto-aidon laajuutta, syvyyttä ja monipuolisuutta tarkastelemalla tietoja ja taitoja yhdessä.

Koulutus vaativuustekijänä

Vaativuustekijän kohdalla tulee harkita, minkä tasoisella tieto-aidolla tehtäväkuvauksessa kuvatusista työstä voi asianmukaisesti selviytyä. Yleistä koulutusluokitusta voidaan käyttää ohjeellisena nohtamatta, että tehtävän edellyttämä tieto-aidon taso voidaan saavuttaa muutoinkin kun yhdellä määrättyllä koulutuksella tai tutkinnolla ja että työ voi edellyttää tieto-taitoja useilta eri koulutus- ym. alueilta.

Tietojen laajuutta ja syvyyttä arvioitaessa on helpompi havaita koulutuksella välitetty tieto, kuin kokemuksen kautta saatu tieto.

Pelkkä työntekijän muodollinen koulutus tai työkokemus ei kuitenkaan välttämättä kerro tehtävän vaativuutta. Esimerkiksi jos tehtävässä vaaditaan ammattikorkeakoulututkintoa ja kyseistä tehtävää hoitavalla on tätä korkeampi tutkinto, tehtävän vaativuutta arvioidaan lähtökohtaisesti ammattikorkeakoulututkinnon perusteella.

Välinetaidot ja fyysiset taidot vaativuustekijöinä

Välinetaidot itsenäisenä vaativuustekijänä voivat olla perusteltuja tehtävissä, joissa merkittävänä vaativuuksena ovat mm. käsityö- tai tekniset taidot, luovat ja taiteelliset ilmaisut. Työvälineiden hallinnan merkitys voi muuttua ajan myötä teknologian kehittyessä.

Työvälinetaidot vaativuustekijänä yhdistettynä työssä tarvittavaan koulutukseen ja kokemukseen voi johtaa saman asian arvioimiseen useaan kertaan.

Harkinta vaativuustekijänä

Tehtävään liittyvällä harkinnalla tarkoitetaan järjestelmissä yleensä harkinnan ja päätöksenteon vaativuutta sekä ongelmienratkaisu- ja organisointitaitoja, joskin nämä voivat olla järjestelmässä osittain erillisinäkin vaativuustekijöinä.

Useimmissa tehtävissä on perusteltua pitää harkinta itsenäisenä vaativuustekijänä. Harkinnan vaativuutta arvioitaessa on kuitenkin huolehdittava siitä, että tehtävän

samaa vaativuuden piirrettä ei arvioida sekä osaamistekijässä (tieto-taito -tekijässä) että harkintatekijässä.

Tehtävän edellyttämän harkinnan vaativuutta arvioitaessa lähtökohtana on hyvän keskivertoisen ammattitaidon ja työkokemuksen omaavalta henkilöltä vaadittava harkinta tässä työssä. Henkilön ammattitaito ei saa vaikuttaa vaativuuden arvioinnissa.

Tehtävän edellyttämä harkinta kuvaa käytännössä tehtävän edellyttämää itsenäisyyttä, jota voidaan pyrkiä selvittämään esim. seuraavilla kysymyksillä:

- Miten ohjeistettu tehtävä on ja miten nopeasti ja kuinka täsmällistä palautetta työntekijä saa työstään mm. korjatakseen toimintaansa?
- Missä määrin työtilanteissa vaaditaan ongelmienratkaisutaitoja kuten kykyä tunnistaa ongelmia, löytää ratkaisuvaihtoehtoja ja vertailla niitä?
- Millaisia ovat ratkaistavien ongelma-/ harkintatilanteiden luonne ja miten ne poikkeavat toisistaan?
- Mikä on tehtävän tosiasiallinen rooli ongelman/ tilanteen ratkaisutilanteessa?
- Vaatiiko ongelmien ratkaiseminen jatkuvaa uuden tiedon seuraamista ja luovuutta?
- Vaatiiko tehtävä kokonaisuuksien ja/tai monen asian samanaikaista hallintaa?

2. Vaikutukset ja vastuu vaativuustekijänä

Tehtävän vaikutukset ja vastuu kuvaavat sitä merkitystä, joka tehtävällä on toimintojen piiriin kuuluviin (esim. asiakkaiden) ja työyhteisön olosuhteisiin.

Vaikutuksia arvioidaan kohteiden laajuuden (erilaisuus, määrä) ja vaikutusten pysyvyyden (pitkäkestoisuus, muutettavuus) kannalta. Asiantuntija-, johtamis- ja esimiestyössä korostuvat toimintaedellytyksiä, tuloksellisuutta, vaikuttavuutta sekä työyhteisöjen toimivuutta koskeva vaikuttaminen ja vastuu. Toimintaedellytyksiin vaikuttamista ilmenee kaikilla organisaatiotasoilla.

Vastuu vaatavuustekijänä voi liittyä vaatavuustekijään osaaminen. Mitä suurempi on osaamisvaatimus, sitä suurempi on yleensä myös vastuu. Tästä syystä on hyvä varmistaa, että näillä ei arvioida samoja asioita. Vastuu vaatavuustekijänä voidaan pilkkoa pienempiin osiin vastuuksi esim. ihmisistä, laitteista, palveluista, taloudesta tai päätöksenteosta. Näin vastuun eri ilmenemistavat tulevat arvioiduiksi. Toisinaan vastuun eri tekijät ilmenevät samanaikaisesti, eli niitä ei pystytä käytännössä arvioimaan erikseen.

Esimies- ja johtamistyötä on yhtä hyvin perinteinen työn ja toimintojen johtaminen kuin tiimien ja työryhmien vetäminen. Pelkästään asema organisaatiossa ei ole vaatavuustekijä eikä tehtävän vaatavuutta tule arvioida muodollisen aseman kuten alaisten lukumäärän perusteella. Vastuu ei myöskään kasaannu vain esimiehille, hierarkian ylimmillä tasoilla olevat eivät voi vastata kaikesta toimivassa työyhteisössä.

Jos esimiestyö on erillisenä vaatavuustekijänä, on pidettävä huoli siitä, ettei tähän liittyviä vaatavuuden ominaisuuksia arvioida toiseen kertaan muiden vaatavuustekijöiden kohdalla.

Esimiestyötä arvioitaessa ei pidä unohtaa esim. vastuuta työn sujumisesta, esimiestyön merkitystä/vaikutusta organisaation hyvän toimintakyvyn luojana eikä jokapäiväisessä esimiestyössä ilmenevien ongelmien/

Tehtäviin liittyvien vastuiden arviointi

- Selvitetään, mitkä ovat tehtäväkuvauksessa tehtäviin liittyvät erilaiset vastuun muodot (miten vastuu ilmenee, mihin/keihin vaikutukset kohdistuvat ja miten) ja tee niistä mahdollisimman yhteismitallisia.
- Arvioidaan tehtävään liittyvää todellista vastuuta eikä yksinomaan tehtävänimikkeeseen perustuvaa vastuuta. Koska vastuuta on taipumus arvioida muodollisena, asemaan perustu-

vana vastuuna, arvioinnissa saatetaan unohtaa arkipäivän työssä tehtäviin ratkaisuihin, päätöksiin ja asiantuntijaehdotuksiin liittyvä vastuu.

- Selvitetään tehtävään liittyvä todellinen vastuu erottamalla tehtävään liittyvä vastuu ja sen vaikutukset muista työn loppu tulokseen vaikuttavista tekijöistä.
- Rajataan kunkin tehtävän vastuu ja vaikutukset tämän tehtävän tarkoitukseen eli pitää tietää kuka vastaa mistäkin.

harkintatilanteiden ratkaisuja, jotka saattavat näyttää esimiestyön rutiineilta.

3. Yhteistyötaidot

Yhteistyötaidot kuvaavat asiakassuhteissa ja työyhteisössä tarvittavia vuorovaikutustaitoja ja ihmissuhdetaitoja.

Vuorovaikutus on viestintää ja tietojen vaihtamista. Sen vaativuutta (oma-aloitteisuutta, aktiivisuutta, tavoitteellisuutta) voidaan kuvata erilaisissa tilanteissa kuten opastaminen, neuvottelu, motivointi ym.

Ihmissuhdetaidoilla tarkoitetaan tehtävän vaativuustekijänä yleensä vuorovaikutustilanteisiin liittyvää vaatimusta paneutua toisen ihmisen ongelmiin/asettua toisen asemaan/ymmärtää toista ihmistä. Arviointijärjestelmästä riippuen tekijää voidaan tarkastella ammatillisena osaamisvaatimuksena eli ammattihenkilöltä vaadittavana kyknä ymmärtää toisen ihmisen käyttäytymistä ja kyknä suunnitelmallisesti vaikuttaa siihen edistämällä henkistä kasvamista ja/tai selviytymistä ongelmallisista tilanteista tai psyykkisenä rasittavuustekijänä, joka voi liittyä esim. ihmissuhdeammatteihin ja perinteisiin hoiva-ammatteihin.

Vuorovaikutuksen osalta arvioidaan tehtävän edellyttämää viestinnän ja kommunikoinnin oma-aloitteisuutta ja tavoitteellisuutta.

Vuorovaikutus ja ihmissuhdetaitoja arvioitaessa on syytä kiinnittää huomiota siihen, mikä vuorovaikutustilanteessa on

- ammatillinen osaamisvaatimus, jota arvioidaan vaativuustekijässä osaaminen, tai harkinnan vaatimus, jota arvioidaan mahdollisessa erillisessä harkintatekijässä,
- kommunikoinnin laatu, joka arvioidaan nimenomaan vuorovaikutustekijässä,
- erityinen psyykkinen rasittavuus, jota voidaan arvioida erillisissä ihmissuhdetaito- tai kuormittavuustekijöissä.

4. Työolosuhteet

Työolosuhteilla tarkoitetaan tehtävään kiinteästi liittyviä tavanomaisesta poikkeavia henkisiä ja fyysisiä työolosuhdetekijöitä, joita ei voida työsuojelutoimenpitein poistaa, ja jotka voivat vaikuttaa tehtävän vaativuuteen.

Pohdittaessa sitä, otetaanko tekijä mukaan arviointijärjestelmään ja miten sitä arvioidaan, kannattaa tukeutua mm. työsuojelumääräyksiin (valmiita standardeja ym.) sekä työsuojelu- ja työterveyshenkilöstön asiantuntemukseen. Muussa tapauksessa arviointi saattaa tapahtua pelkästään henkilökohtaisen kokemusten ja näkemysten kautta hyvin laadituista tehtäväkuvauksistakin riippumatta.

Tyypillistä arvioinnille esim. on, että

- kiire sinänsä ei ole vaativuustekijä, mutta aikapaine voi vaikuttaa ratkaisuun ja harkintaan vaativuutta lisäävänä tekijänä
- työn yksitoikkoisuutta vähätellään
- haitta- ja vaaratekijöitä yli- tai aliarvostetaan

Arvioinnissa täytyy huomioida se, että yksilöt kokevat työolosuhteet eri tavalla

Muuta tehtävien vaativuuden arvioinnissa huomioitavaa

● Koulutus ja kokemus työssä

Tehtävän vaativuuden tarkastelu tehdään paikallisesti aina tosiasiallisten tehtävien perusteella. Tehtävälle on usein määritelty tietty koulutustaso, jolla on pyritty kuvaamaan osaltaan tehtävien tiedollista vaativuustasoa.

Mikäli työntekijältä kuitenkin edellytetään korkeampaa koulutustasoa, kuin mitä tehtävään (alimmillaan) vaaditaan tai tämän lisäksi vaaditaan ammatillista jatkokoulutusta tai alan erikoistumiskoulutusta, on tämä yleensä osoitus siitä, että myös tehtävien vaativuus edellyttää selvästi palkkahinnoittelukohtaan peruspalkkaa korkeampaa tehtäväkohtaista palkkaa.

Vaikka kelpoisuusehdoissa ei edellytettäisikään em. lisäpätevyyttä, voi työntekijän tosiasiallinen lisäpätevyys tai kokemuksen kautta hankitut taidot johtaa käytännössä siihen, että hänelle annetaan tavanomaista vaativuustasoa vaativampia tehtäviä, mikä on otettava huomioon tehtäväkohtaisen palkan tasoa määrätessä.

Sellainen laaja-alaisempi koulutus, joka ei vaikuta tehtävän vaativuuteen, mutta jonka perusteella henkilön erityisosaamista voidaan käyttää muutoin työnantajan hyödyksi (monitaitoisuus), voi olla peruste maksaa työntekijälle henkilökohtaista lisää.

Puutteet lakisääteisessä koulutuksessa tai toimivaltaisen viranomaisen päättämässä kelpoisuusvaatimuksissa, ks. KVTES II palkkausluku 9 § 2 mom.

● Lisätehtävä ja -vastuu

Työntekijälle voidaan määrätä hänen tavanomaisten tehtäviensä lisäksi lisätehtäviä ja -vastuita, mikä osaltaan vaikuttaa tehtävien vaativuuteen ja sitä kautta tehtäväkohtaisen palkan määrään. Lisätehtävä ja -vastuu voidaan määritellä pysyväksi osaksi tehtäväkuvausta, jolloin vaikutus otetaan huomioon tehtävän vaativuutta määriteltäessä.

Mikäli tehtävä on määräaikainen, voidaan tästä aiheutuva tehtäväkohtaisen palkan korotustarve tarvittaessa määritellä määräaikaisena korotuksena (ks. myös olenainen muutos tehtävässä s. 39. Määräajan päättyessä tehtäväkohtaisen palkan korotus vastaavasti poistuu.

Esimerkkinä tällaisista määräaikaisista tehtävistä tai vastuista voidaan mainita

- yksikön tai vastuualueen päällikkyyys,
- ryhmän vetovastuu,
- johtajan tai esimiehen varamiehenä toimiminen tai
- vastuu vaativasta tehtäväkokonaisuudesta (esim. projekti), jota muilla samassa vaativuusryhmässä olevilla ei ole.

● Esimiesasema

Johto- tai esimiestehtävässä toimivan tehtäväkohtaista palkkaa harkittaessa on otettava huomioon mm.

- johdettavan yksikön koko,
- vastualueen tai johdettavan yksikön palvelutarjonnan laajuus ja moninaisuus,
- erikoispalvelujen tuottaminen,
- yhteistyövaatimus muiden hallinnonalojen ja palvelujen tuottajien kanssa sekä
- esimiestyön merkitys toiminnan tuloksellisuudessa ja toimintaedellytysten luomisessa.

Vaikka tehtävien vaatuvuusvertailu tehdään pääsääntöisesti samaan palkkahinnoittelukohtaan kuuluvien välillä, joudutaan arvioinnin yhteydessä toisinaan tarkastelemaan samanaikaisesti muitakin palkkahinnoittelukohtia.

Esimerkkinä voidaan mainita se, että

- esimiesten ja alaisten tehtäväkohtaisten palkkojen pitää olla oikeassa suhteessa toisiinsa nähden riippumatta siitä, kuuluvatko he samaan vai eri palkkahinnoittelukohtaan.
- Esimiehen tehtäväkohtaisen palkan pitää pääsääntöisesti olla selvästi korkeampi kuin hänen alaisensa, jollei tästä poikkeamiseen ole erityistä, perusteltua syytä.

(Esimiesasemasta ks. myös s. 24 Vaikutukset ja vastuu)

Arviointijärjestelmä ja arviointi

● Mitä on tehtävän vaativuuden arviointi?

Tehtävän vaativuudella tarkoitetaan tehtävän edellyttämiä vaatimuksia eli sitä miten vaativuustekijät (osaaminen, tehtävän vaikutukset ja vastuu, yhteistyötaidot, työolosuhteet) tehtävässä ilmenevät. Tässä tarkastelussa ei huomioida henkilökohtaisia ominaisuuksia.

Tehtävän vaativuuden arviointi (TVA) perustuu tehtäväkuvaukseen ja paikalliseen tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmään. Tehtävän vaativuuden arvioinnin kohteena on aina tehtävä eikä tehtävää hoitavan henkilön ominaisuudet. Arvioinnin perusteella tehtävän vaatuvuus kiinnitetään arviointijärjestelmän mukaiseen vaatuvuustasoon.

● Miten tehtävän vaativuutta arvioidaan?

Vaativuustekijöiden pohjalta tehdään arviointijärjestelmä, jonka perusteella tehtävien vaativuuden arviointi voidaan suorittaa.

Tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmät jaetaan yleensä kahteen pääryhmään

- 1) kokonaisarviointijärjestelmät
- 2) analyttiset eli pisteytykseen perustuvat arviointijärjestelmät.

Analyttisissä arviointijärjestelmissä vaativuustekijät ja niiden tasot on määritelty ennalta ja tehtävä arvioidaan näiden haluttujen vaativuustekijöiden avulla. Vaativuustekijöille annetaan yleensä myös erilaisia painoarvoja.

Tehtävä siis jaetaan ennalta määriteltyihin vaativuustekijöihin, joiden vaativuudet arvioidaan erikseen.

KVTES:ssa suositellaan kokonaisarviointia, joka perustuu etukäteen määriteltyihin vaativuustekijöihin.

KVTES:n mukaan tehtävien vaativuuden arvioinnin kohteena ovat samanaikaisesti saman työnantajan samaan palkkahinnoittelukohtaan kuuluvat tehtävät ja näiden tehtävien keskinäinen vertailu. Tehtävien vaativuuden arviointi voidaan ulottaa koskemaan kunkin palkkaliitteen eri palkkahinnoittelukohdassa olevia tehtäviä, jotka ovat vertailukelpoisia keskenään.

Paikallisesti voidaan kuitenkin käyttää myös laajempaa vertailua, mikäli sitä yhteisesti pidetään tarkoituksenmukaisena.

Tehtävän vaativuutta arvioitaessa pyritään noudattamaan seuraavia periaatteita:

- Kaikkien tehtävien sisällöt on selvitetty tasapuolisesti ja kattavasti samalla tarkkuudella, jotta tehtävien kuvaus ja tehtävien arviointi voidaan tehdä yhdenmukaisin perustein ja yhteismitallisesti.
- Ennen arviointia selvitetään arviointijärjestelmään ja tarvittaessa esim. tehtäväkuvauslomakkeeseen sisältyvät harkinnanvaraisuudet ja tulkintaongelmat sekä sovitaan käsitteiden sisällöstä. Sovittuja tulkintaperiaatteita noudatetaan läpi arvioinnin.
- Minimoidaan subjektiiviset näkemykset ja pyrkimykset kuten se, että arvioitsija mahdollisesti arvostaa vain jotain ammattikuntaa ja puolustaasen reviiriä.



Erään työnantajan tehtävän vaativuuden arvioinnin vaiheista

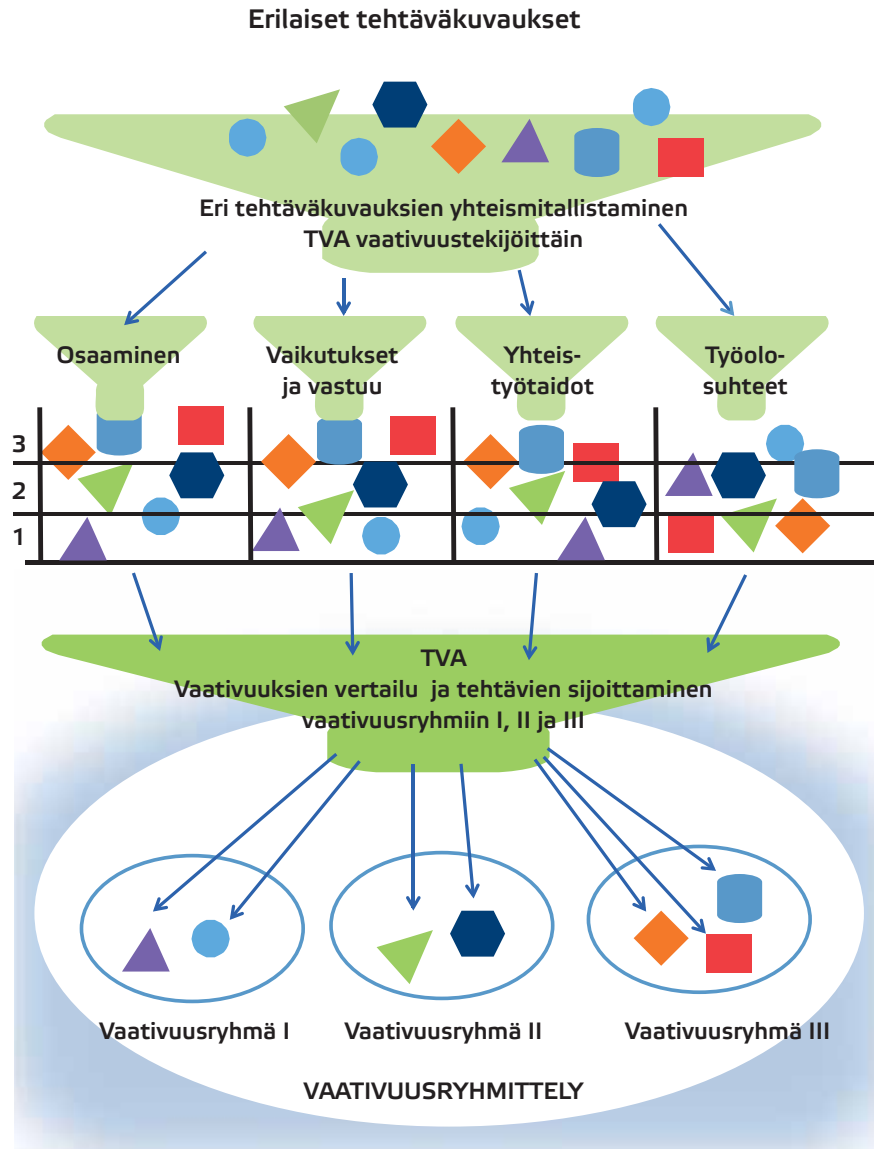
Tavoite: Tehtävän vaativuuden arvioinnilla työnantaja pyrkii löytämään kunkin tehtävän mahdollisimman oikean sijainnin eri tehtävien vaativuusjärjestyksessä.

Arvioinnin päävaiheet

- Arvioinnin perusteena käytetään paikallisen palkkausjärjestelmän mukaisia vaativuustekijöitä.
- Tehtäväkuvauksesta selvitetään, miten eri vaativuustekijät ilmenevät kyseisessä tehtävässä. Varmistetaan tehtäväkuvausten yhteismitallisuus.
- Verrataan palkkahinnoittelukohdan eri tehtäväkuvausten ensimmäisen vaativuustekijän esiintymistä keskenään ja sijoitetaan eri tehtäväkuvausten saman vaativuustekijän esiintymät keskinäiseen vaativuusjärjestykseen. Toistetaan menettely muiden vaativuustekijöiden kohdalla.
- Eri tehtäväkuvaukset ryhmitellään valitun arviointijärjestelmän mukaisesti vaativuuden mukaiseen järjestykseen hyödyntämällä edellä tehtyjä tarkasteluja.

Huomioita:

- Samaa vaativuusryhmään voi päätyä hyvin erilaisilla tehtäväkuvauksilla.
- Myös yhden vaativuusryhmän sisällä voi olla eri tasoja. (Ks. kuvio sivulla 30.)





Palkkahinnoittelukohdittain tehty vaativuusryhmittely

Sama tehtävänimike voi esiintyä tehtävän vaativuuden arvioinnin perusteella useassa vaativuusryhmässä

Palkkahinnoittelukohdat	Vaativuusryhmät/perusteet
<p>Toimistoala (esimerkissä vaativuuden arviointi on tehty yhdessä palkkahinnoittelukohtien 01TOIO10 ja 01TOIO20 kesken)</p> <p>Palkkahinnoittelukohta: 01TOIO20</p> <p>Palkkahinnoittelukohta: 01TOIO10</p>	<p>Vaativuusryhmä I: Toimistovirkailijan perustehtävät</p> <p>Vaativuusryhmä II: Koulutussihteerin tehtävät Asiakaspalvelussihteerin tehtävät</p> <p>Vaativuusryhmä III: Projektisihteerin (pääsääntöisesti) Toimistosihteerin tehtävät</p> <p>Vaativuusryhmä IV: Palkkasihteerin tehtävät Taloussihteerin tehtävät Toimistosihteerin tehtävät, laajempi vastuu (henkilöstö-, talous- ja yleishallinnon tehtäviä) Koulutussihteerin tehtävät (erityistehtäväkuva, vrt. II) Tehtävän vaativuutta lisää toimiminen esimies-tehtävässä.</p>
<p>Tietotekninen ala</p> <p>Suunnittelu- ja asiantuntijatehtävät sekä käyttöpäällikkö Käyttö- ja tukitehtävät Palkkahinnoittelukohta: 01ATK021</p>	<p>Vaativuusryhmä I: Atk-suunnittelijan/järjestelmäasiantuntijan ammattitehtävät</p> <p>Vaativuusryhmä II: Atk-suunnittelijan/järjestelmäasiantuntijan vaativat ammattitehtävät</p> <p>Vaativuusryhmä III: Atk-suunnittelijan/järjestelmäasiantuntija vaativat ammattitehtävät, joihin sisältyy erityisvastuu</p> <p>Vaativuusryhmä IV: Atk-suunnittelijan/järjestelmäasiantuntijan vaativat ammattitehtävät, joihin sisältyy esimiesvastuu</p>

- Arviointia tehtäessä ei määritellä tehtäväkohtaista palkkaa, vaan arvioidaan hyväksytyä arviointijärjestelmää ja vaativuustekijöitä käyttäen mahdollisimman objektiivisesti kunkin tehtävän vaativuus.
- Arviointi voidaan suorittaa siten, että saman vaativuustekijän kohdalla arvioidaan kaikki tehtäväkuvaukset tai siten, että jokainen tehtäväkuvaus arvioidaan kokonaan kaikkien vaativuustekijöiden kohdalla ja tämän jälkeen siirrytään seuraavaan tehtäväkuvaukseen.

● Tehtävien arviointijärjestelmän rakentaminen

Arviointijärjestelmän rakentaminen on kehittämistyötä, joka tehdään työnantajan ja henkilöstön edustajista kootussa ryhmässä, esimerkiksi palkkausryhmässä.

Ryhmä pyrkii pääsemään yhteisymmärrykseen järjestelmästä.

Työnantaja neuvottelee ennen uuden arviointijärjestelmän käyttöönottoa tai arviointijärjestelmää muutettaessa asiasta ao. henkilöstöä edustavien luottamusmiesten kanssa. Arviointijärjestelmästä päättää viime kädessä työnantaja.

Arviointijärjestelmästä tehdään kirjallinen kuvaus ja arviointijärjestelmän sisällöstä tiedotetaan työntekijöille.

Arviointijärjestelmän toimivuutta on tarkasteltava säännöllisesti. Tarkastelun kohteena voi olla esimerkiksi järjestelmälle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen analysointi.

Arviointijärjestelmän kirjallinen kuvaus

Arviointijärjestelmän kirjallinen kuvaus voi sisältää:

- tehtäväkuvauslomakkeen tehtävän vaativuuden arviointia varten
- tehtäväkuvauslomakkeen täyttöohjeen
- mahdollisen koulutusmateriaalin
- selostuksen käytetyistä objektiivisista vaativuustekijöistä mahdollisine selityksineen
- selostuksen tehtävän vaativuuden arvioinnissa huomioon otettavista seikoista (koulutus, lisätehtävä ja – vastuu, esimiesasema) mahdollisine selityksineen

- selostuksen arviointitavasta ja arviointiprosessista
- esimiehen, henkilöstöhallinnon ja päätöksentekijöiden vastuut
- mahdollisen palkkausryhmän tehtävät liittyen arviointijärjestelmään
- selostuksen siitä, miten tehtävien vaativuuden arviointia ja arviointijärjestelmää koskevat soveltamiskysymykset ratkaistaan paikallisesti

Kokonaisarviointijärjestelmissä arvioidaan tehtävän eri osien vaativuutta kokonaisuutena etukäteen päätetyllä tavalla.

Kunta-alalla yleisesti käytössä on ns. korimalli eli tehtävät sijoitetaan esimerkiksi kolmeen vaativuudeltaan erilaiseen ryhmään. Ryhmässä voi olla esimerkiksi normaalit, vaativat ja erittäin vaativat tehtävät. Vaativuustarkistelussa tehtävä kiinnitetään johonkin näistä ryhmistä. Ryhmien sisällä on tarvittaessa mahdollista tehdä vaativuusvertailu.

Korimallin lisäksi käytössä voi olla, etenkin pienissä tehtäväkategorioissa ns. parivertailu, jossa kahta esim. saman hinnoittelukohdan mukaista tehtävää verrataan toisiinsa mahdollisten vaativuuserojen löytämiseksi.

Kokonaisarviointi perustuu

- kirjalliseen tehtävän vaativuuden arviointia varten tehtyyn tehtäväkuvaukseen
- vaativuustekijöihin
- tehtävän vaativuuden arvioinnissa huomioon otetaviin seikkoihin (koulutus, lisätehtävä ja -vastuu, esimiesasema)
- arviointijärjestelmään.

● Arviointijärjestelmän valinta

Kokonaisarviointijärjestelmä on kunta-alalla koettu usein tarkoituksenmukaiseksi sen selkeyden ja joustavuuden takia. Suositeltavaa on käyttää tehtävien vaativuuden kokonaisarviointia, joka perustuu ennalta määriteltäviin objektiivisiin vaativuustekijöihin.

Analyyttisen arviointijärjestelmän käyttöönotto ja käyttö koetaan yleensä raskaammaksi ja enemmän koulutusta vaativaksi ja aikaa vieväksi kuin kokonaisarviointi. Analyyttisen arvioinnin eduksi taas luetaan se, että tulokset ovat kokonaisarviointia selkeämmin perusteltavissa.

Noudatettavasta arviointijärjestelmästä ja arvioinnissa noudatettavista muista menettelytavoista päättää työnantaja, mutta palkkausjärjestelmän kokeminen oikeudenmukaiseksi edellyttää, että näistä vallitsee työntekijöiden kanssa mahdollisimman laaja yhteisymmärrys.

Arviointimenettelyä valittaessa ja sitä käyttöönottaessa on tärkeää huomata

Sellaista arviointijärjestelmää, jota voisi suoraan soveltaa, ei ole olemassa. Järjestelmän käyttöönottaminen edellyttää, että organisaatiosta ja sen töistä tehdään ensin perusselvitys. Järjestelmää on voitava muokata organisaation tarpeen mukaan:

- Karsia järjestelmästä pois turhat vaativuustekijät eli sellaiset tekijät, jotka eivät esiinny organisaation missään tehtävissä.
- Lisätä järjestelmään siitä puuttuvia vaativuustekijöitä, jotka ovat luonteeltaan organisaation tehtäville.
- Yhdistää järjestelmässä olevia eri vaativuustekijöitä tai jakaa yksi tekijä useammaksi vaativuustekijäksi.
- Selvittää mitä järjestelmässä olevilla termeillä tarkoitetaan eri työyhteisöissä.

Kokonaisarviointiin voi liittää analyttisen arvioinnin piirteitä.

● Arviointijärjestelmälle asetettavia vaatimuksia

Tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä tukee organisaatiolle asetettavia strategisia tavoitteita. Järjestelmälle voidaan asettaa mm. seuraavia kriteereitä:

1. Järjestelmän hyväksyttävyyys

Järjestelmän tulee olla organisaation hyväksymä ja oikeudenmukaiseksi kokema.

2. Järjestelmän tasapuolisuus ja objektiivisuus

Järjestelmä sisältää eri ryhmien tehtävien piirteet ja tehtäville asetetut vaativuustekijät, joilla on merkitystä työn suorittamisessa eli järjestelmä ei syrji eri ryhmiä.

3. Järjestelmän ymmärrettävyys

Jokaisen esimiehen ja työntekijän on voitava tietää, millä perusteella tehtävän vaativuus määräytyy.

4. Järjestelmän yksinkertaisuus

Järjestelmä on selkeä ja ymmärrettävä, arvioinnin ollessa kuitenkin luotettavaa.

5. Vaativuustekijöiden olennaisuus

Järjestelmä sisältää organisaation tehtävien kannalta olennaiset ja keskeiset vaativuustekijät.

6. Järjestelmän pätevyys ja pysyvyys

Järjestelmä ja sen jokainen vaativuustekijä mittaa sitä asiaa, jota sen on tarkoitus mitata. Järjestelmän käyttäminen antaa saman lopputuloksen, jos arviointi toistetaan myöhemmin samoilla tekijöillä ja samoissa olosuhteissa.

7. Järjestelmän erottelukykyisyys ja erillisuus

- Järjestelmä erottelee organisaation eri tehtävien vaativuudet.
- Kukin vaativuustekijä mittaa tehtävän eri piirteitä tai saman ominaisuuden eri ulottuvuuksia eikä järjestelmä sisällä päällekkäisiä vaativuustekijöitä.
- Kunkin vaativuustekijän vaativuustasot ovat erottelukykyisiä ja toisensa poissulkevia.
- Vaativuustasot etenevät loogisesti siten, että vaativuus kasvaa vaativuustasoittain.
- Järjestelmä reagoi tehtävien vaativuuden muutokseen.

8. Järjestelmän joustavuus

Järjestelmä sopeutuu työelämän muutokseen ja teknologian kehitykseen, eikä sitä tarvitse jatkuvasti muuttaa. Joustavaakin järjestelmää on kehitettävä.

● Arviointijärjestelmän kehittämistyöstä

Arviointijärjestelmän toimivuutta on tarkasteltava säännönmukaisesti.

Kehittämiskohteita voivat olla mm.

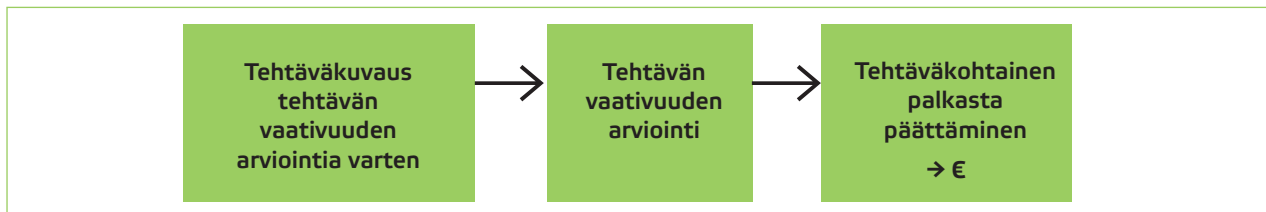
- **Tehtäväkuvausten oikeellisuus:**
Kuvaukset voivat olla puutteellisia tai vanhentuneita, arviointituloksissa voi olla tätä kautta vääristymiä tai arviointia ei ole tehty.
- **Vaativuustekijöiden määrittely ja tulkinnan ohjeistus:**
Tarvitaan kirjalliset määritelmät, varmistetaan määritelmien yhtenäinen tulkinta ja soveltaminen.
- **Tehtävän vaativuuden arvioinnin toteutus:**
Arviointia tekevillä on riittävä tietopohja, arvioinnin neutraalisuus varmistetaan, arvioinnin eriarvoisuutta vältetään, arvioinnista tiedotetaan.
- **Palaute tehtävän vaativuuden arvioinnista:**
Työntekijää informoidaan arvioinnin lopputuloksista.
- **Tehtävän vaativuuden arvioinnin yhteys tehtäväkohtaiseen palkkaan ja palkkakehitykseen:**
Palkkapolitiittisten linjausten vaikutus tehtäväkohtaisten palkkojen tasoihin (vaativuuserot).

Tehtäväkohtaisesta palkasta päättäminen

Työnantaja (toimivaltainen viranomainen) päättää tehtäväkohtaisen palkan tasosta. Työntekijän (vrt. viranhaltijat) tehtäväkohtaisesta palkasta sovitaan työsopimuksella. Tehtäväkohtainen palkka voidaan määritellä uudelleen uutta viranhoidtomääräystä annettaessa ja uutta työsopimusta tehdessä. Palkan määrittely uudelleen liittyy lähtökohtaisesti muuttuneeseen tehtävän vaativuuteen. Tehtäväkohtaista palkkaa voidaan tarkistaa myös tehtävien muuttuessa olennaisesti.

Kuntaorganisaatiossa ongelmia saattaa tuottaa se, että palkkapäätöksen (tehtäväkohtaisen palkan taso) voi tehdä eri työnantajan edustaja kuin se, joka työsopimuksen allekirjoittaa. Tärkeää on näin ollen se, ettei työsopimusta allekirjoittava esimies kirjaa tehtäväkohtaisen palkan tasoksi muuta kuin mitä viranhaltijapäätöksessä on palkasta hallinnollisesti päätetty tai ollaan päättämässä.

Tehtäväkuvauksesta euroihin



Työnantajan on tehtäväkohtaisesta palkasta päättääseen käytettävä harkintavaltaansa siten, että tehtävien vaativuus otetaan mahdollisimman objektiivisesti huomioon.

Päätöksentekijän on huolehdittava, että samaan palkkahinnoittelukohtaan kuuluvien tehtäväkohtaiset palkat ovat tehtävien vaativuuden edellyttämässä suhteessa toisiinsa. Näin ollen esimerkiksi rekrytoinnin yhteydessä päätettävä yksittäisen tehtäväkohtaisen palkan taso on suhteutettava muihin samassa palkkahinnoittelukohdassa oleviin tehtäviin ja niistä maksettavaan tehtäväkohtaiseen palkkaan.

Se, että samaan palkkahinnoittelukohtaan kuuluvien tehtävien vaativuusvertailussa ei löydy olennaisia vaativuuseroja, ei merkitse sitä, että käytetään automaattisesti palkkahinnoittelukohtaan peruspalkkaa. Työnjako on voitu tehdä siten, että kaikille kyseiseen palkkahinnoittelukohtaan kuuluville on määrätty vaativampia ja vähemmän vaativia tehtäviä, kokonaisvaativuuden ollessa suunnilleen sama. Tällöin kaikkien tehtäväkohtaisten palkkojen pitää olla suunnilleen samalla tasolla, mutta taso voi ylittää selvästikin peruspalkan. Toisaalta samaan palkkahinnoittelukohtaan kuuluvien tehtävien vaativuuksissa voi olla merkittäviäkin eroja, minkä seurauksena myös tehtäväkohtaisessa palkassa voi olla merkittäviä suuruuseroja.

Muistilista arvioinnista ja arviointijärjestelmästä

- KVTES:ssa suositellaan kokonaisarviointia, joka perustuu etukäteen määriteltyihin vaativuustekijöihin.
- Tehtävien vaativuuden arvioinnin kohteena ovat samanaikaisesti saman työnantajan samaan palkkahinnoittelukohtaan kuuluvat tehtävät ja näiden tehtävien keskinäinen vertailu.
- Tehtävien vaativuuden arviointi voidaan ulottaa koskemaan kunkin palkkaliitteen eri palkkahinnoittelukohdissa olevia tehtäviä, jotka ovat vertailukelpoisia keskenään.
- Työnantaja neuvottelee ennen uuden arviointijärjestelmän käyttöönottoa tai arviointijärjestelmää muutettaessa henkilöstön edustajien kanssa. Neuvotteluissa pyritään yksimielisyyteen.
- Arviointijärjestelmästä päättää viime kädessä työnantaja.
- Arviointijärjestelmän sisällöstä tiedotetaan henkilöstölle.
- Arviointijärjestelmästä tehdään kirjallinen kuvaus.
- Arviointijärjestelmän toimivuutta tarkastellaan säännöllisesti.

Palkkahinnoittelun ulkopuoliset

Työtehtävät voivat olla sellaisia, että KVTES:ssa ei ole niille määriteltävissä palkkahinnoittelukohtaa. Tällöin tehtävä todetaan hinnoittelun ulkopuoliseksi, ts. hinnoittelemattomaksi. Tällaisia ovat esim. psykologin ja projektipäällikön tehtävät sekä sellaiset ns. yhdistelmätehtävät, jotka muodostuvat kahdesta tai useammasta tehtäväkokonaisuudesta (esim. laitoshuoltaja-ruokapalvelutyöntekijä). Tehtävänimike sellaisenaan ei ole ratkaiseva palkkahinnoittelua määriteltäessä, vaan tehtävän sisältö ja mahdolliset muut määrittävät tekijät.

Hinnoittelemattoman tehtäväkohtainen palkka

Hinnoittelemattoman tehtäväkohtainen palkka määräytyy tehtävän sisällön ja vaativuuden perusteella. Tällöin on otettava huomioon ne palkkahinnoittelukohtat, joita tehtävien luonteen vuoksi voidaan käyttää apuna tehtäväkohtaisen palkan määrittämiseksi.

Hinnoittelemattomien tehtävien vaativuuden arviointia varten laaditaan tehtäväkuvaukset. Tehtäväkuvauksen pohjalta arvioidaan tehtävien vaativuus vaativuustekijöiden sekä muiden tekijöiden (koulutus, lisätehtävä ja -vastuu, esimiesasema) perusteella. Jotta vaativuuden arviointi ja sitä kautta tehtäväkohtainen palkka olisi mahdollisimman oikeudenmukainen, voidaan tarvittaessa muodostaa joidenkin hinnoittelun ulkopuolella olevien tehtävien osalta omia ryhmiä, joissa tehtävät ovat samankaltaista ja verrattavissa toisiinsa.

Hinnoittelemattoman tehtäväkohtainen palkka tulee suhteuttaa sellaisten palkkahinnoittelukohtiin kuuluvien

tehtäväkohtaisten palkkojen kanssa, joita voidaan tehtävien luonteen vuoksi käyttää ns. viiteryhmänä.

Tehtäväkohtaisen palkan tasoon vaikuttavat tehtävän vaativuuden lisäksi mm. paikkakunnan ja ao. ammattialan yleinen palkkataso sekä työnantajan noudattamat palkkapoliittiset periaatteet.

Joissakin hinnoittelun ulkopuolisissa ryhmissä ei kuitenkaan ole mahdollista käyttää samoja vaativuustekijöitä. Tällainen tilanne on esim. silloin kun ylimmälle johdolle on luotu oma palkitsemisjärjestelmä.

Muistilista

- Laaditaan kunkin tehtävän tehtäväkuvaus tai mallitehtäväkuvaus, jotka ovat arvioinnin lähtökohtana.
- Toteutetaan tehtävän vaativuuden arviointi hinnoittelemattomiin sovellettavan TVA-järjestelmän mukaan vertaamalla muihin vertailukelpoisiin tehtäväkuvauksiin ja suhteuttamalla vertailun tulos perustehtäväkuvaukseen.
- Arvioinnin apuna käytetään ryhmittelyä ja ns. viiteryhmiä, mikäli sellaisia on muodostettavissa.



Hinnoittelun ulkopuolisen tehtävän (psykologien) vaativuuden arvioinnista

Eräässä sairaanhoitopiirissä on käytössä hinnoittelmattomille ryhmille kolmiportainen tehtävän vaativuusryhmittely, tässä esimerkkinä psykologit. Jokaista vaativuusryhmää varten on tehty mallitehtäväkuvaus, johon yksittäistä tehtävää verrataan tehtävän sijoittamiseksi

oikeaan vaativuusryhmään. Malli soveltuu mille tahansa hinnoittelemattomalle ryhmälle, kunhan mallitehtäväkuvausista ilmenevät oleelliset vaativuuteen vaikuttavat seikat.

Tasot	Tason kuvaus
Psykologien vaativuusryhmät	Vaativuusryhmät eivät sisällä johtavia psykologeja.
taso 1	Taso sisältää vaativat perustutkimukset, -arviot ja interventiot, joita psykologi voi erikoissairaanhoidossa tehdä ilman lisäkoulutusta ja laajaa kokemusta.
taso 2	Taso sisältää tämän lisäksi lisäkoulutukseen ja erikoissairaanhoidon kokemukseen perustuvia erityistutkimuksia, -arvioita ja -interventioita sekä jonkin verran itsenäistä lisävastuuta ja kollegojen työnohjausta.
taso 3	Taso sisältää runsaasti lisäkoulutukseen ja erikoissairaanhoidon kokemukseen perustuvia erityistehtäviä. Tutkimusten, arvioiden ja interventioiden lisäksi tehtäviin kuuluu ohjaus-, konsultointi-, koulutus- tutkimus-, kehittämis- tai projektivastuita.

Olennainen muutos tehtävissä

Jos työntekijän tehtävien vaativuus olennaisesti muuttuu vähintään kahden viikon ajaksi toiseen virkaan tai tehtävään siirtymisen tai tehtävien uudelleenjärjestelyn vuoksi, tehtäväkohtaista palkkaa tarkistetaan, jos se ei vastaa muuttuneita tehtäviä.

Tehtävän vaativuuden tarkastelu perustuu aina ajantasaiseen tehtäväkuvaukseen. Jos tehtävissä tapahtuu vähittäisiä tai kertaluontoisia muutoksia, joiden seurauksena tehtäväkokonaisuus on muuttunut vähäistä merkittävämmiin, tarkistetaan tehtäväkuvaus ajantasaiseksi. Samalla arvioidaan, onko uuden tehtäväkokonaisuuden myötä myös tehtävän vaativuus muuttunut. Mikäli tehtävän vaativuus on olennaisesti muuttunut, on tehtäväkohtaista palkkaa tarkistettava.

Muutokset tehtävissä voivat olla määrällistä ja/tai laadullisista, joista voi johtua muutoksia vaativuudessa. Vaativuuden arviointi tehdään uuden tehtäväkuvauksen ja vaativuustekijöiden avulla. Palkkausjärjestelmän mahdolliset vaativuustasot tai -korit auttavat arvioinnin tekemisessä, sillä uuden tehtäväkokonaisuuden vaativuutta voidaan arvioida suhteessa niihin.

Käytettävän nimikkeen tulee mahdollisimman hyvin vastata tehtävää ja sen sisältöä. Nimikkeen muutos ei tarkoita automaattisesti palkan tarkistusta, ellei tehtävän vaativuus samalla muutu.

Tehtävä muuttuu vaativammaksi

Tehtävän vaativuus yleensä lisääntyy, jos tehtävän hoito edellyttää lisää osaamista, erityiskoulutusta, tehtävissä vaaditaan laajempia tai monipuolisempia yhteistyötaitoja, vastuu ja vaikuttavuus lisääntyvät tai työolosuhteet ja työn ominaisuudet tulevat entistä haasteellisimmiksi. Tehtävän vaativuuden muutos voi tarkoittaa esim. lisätehtävää tai, että työtehtävä muuttuu aikaisempaa laaja-alaisemmaksi, vastuullisemmaksi tai vaikuttavammaksi. Keskeistä tällöin on arvioida vaativuuden muutoksen olennaisuus.

Kun työntekijän tehtäväkuvauksessa määriteltyä tehtäväkokonaisuutta muutetaan tai se on muuttunut vähäistä merkittävämmiin, tarkistetaan myös hänen tehtäväkuvauksensa muuttuneen tilanteen mukaiseksi. Samalla arvioidaan muuttuneen tehtävän vaativuus paikallisen palkkausjärjestelmän mukaisesti, jolloin vaativuusarviointissa verrataan toisiinsa tehtäväkuvauksessa määriteltyjä aikaisempia ja muuttuneita tehtäväkokonaisuuksia ja tehtäväalueita. Sen jälkeen arvioidaan, miten muutokset mahdollisesti vaikuttavat tehtäväkohtaisiin palkkoihin.

Tehtäväkohtaista palkkaa korotetaan, mikäli muuttuneen tehtäväkuvauksen perusteella tehty palkkausjärjestelmän mukainen vaativuuden arviointi osoittaa, että tehtävä on muuttunut olennaisesti vaativammaksi.

Palkan tarkistamisajankohta on tehtävämuutoksesta lukien, jos uusi tehtäväkohtainen palkka on aikaisempaa korkeampi.

Tehtävä muuttuu vähemmän vaativaksi

Tehtävät muuttuvat yleensä vähemmän vaativiksi, jos vaativia tehtäväkokonaisuuksia poistuu ja tilalle tulee vähemmän vaativia tehtäviä tai ei lainkaan tehtäviä. Esim. työntekijällä on voinut olla vastuullaan jokin lisätehtävä, joka päättyy, eikä päättyneen tehtävän tilalle ole tullut muita sellaisia tehtäviä, jotka lisäisivät vaatavuutta.

Tehtäväkohtaista palkkaa alennetaan, mikäli muuttuneen tehtäväkuvauksen perusteella tehty palkkausjärjestelmän mukainen vaatavuuden arviointi osoittaa, että tehtävä on tullut olennaisesti vähemmän vaativaksi.

Palkkoja tarkistetaan kahdeksan viikon kuluttua muutosalajankohdasta, jos uusi tehtäväkohtainen palkka on alempi.

Kahdeksan viikon sääntöä ei kuitenkaan sovelleta ja tehtäväkohtaista palkkaa alennetaan heti, jos

- tehtävän muutos on perustunut määräaikaisiin tehtäväjärjestelyihin, esim. henkilön kanssa on sovittu määräaikaisesta lisätehtävästä. Määräaikaisen lisätehtävän päätyttyä tehtäväkohtainen palkka palautuu siten lisätehtävän päätyttyä aikaisemmalle tasolle
- henkilö on itse hakeutunut omasta pyynnöstään vähemmän vaativiin tehtäviin
- toiseen tehtävään siirtymistä on tarjottu lomauttamisen vaihtoehtona
- on siirrytty toiseen virkaan

Tehtävän vaatavuuden muutos sijaisuuksissa

Tehtäväkohtaisen palkan korottaminen koskee sijaisuuksia, jotka kestävät yhdenjaksoisesti vähintään kaksi viikkoa, jolloin tarkistamisajankohta on sijaisuuden alussa.

Tehtäväkohtaista palkkaa ei muuteta, jos tilapäinen siirto toiseen virkaan tai tehtävään on otettu huomioon tehtäväkohtaisessa palkassa, esim. velvollisuus toimia tilapäisesti esimiehen sijaisena. Organisaatiossa on hyvä yhdessä linjata, miten pitkän sijaisuuden jälkeen varahenkilölle maksetaan esimiehen palkkaa. Tilapäisyys tarkoittaa lyhyitä sairauslomia, virka- tai työvapaita tai muita syitä, joiden vuoksi esimies on estynyt väliaikaisesti hoitamasta tehtävänsä.

On syytä selvittää, mitä tehtäviä esimiehen sijainen tekee esimiehen poissaolojen aikana. Jos esimiehen poissa ollessa sijainen tekee kaikki esimiehelle kuuluvat tehtävät, sijaiselle on perusteltua maksaa esimiehen tehtävän vaatavuuden arvioinnin mukainen tehtäväkohtainen palkka. Jos esimiehen sijaisen ei tarvitse tehdä kaikkia esimiehelle kuuluvia tehtäviä, tehtävän vaatavuus voidaan arvioida sijaisuusajalta erikseen ja päättää tehtäväkohtainen palkka sen mukaisesti.

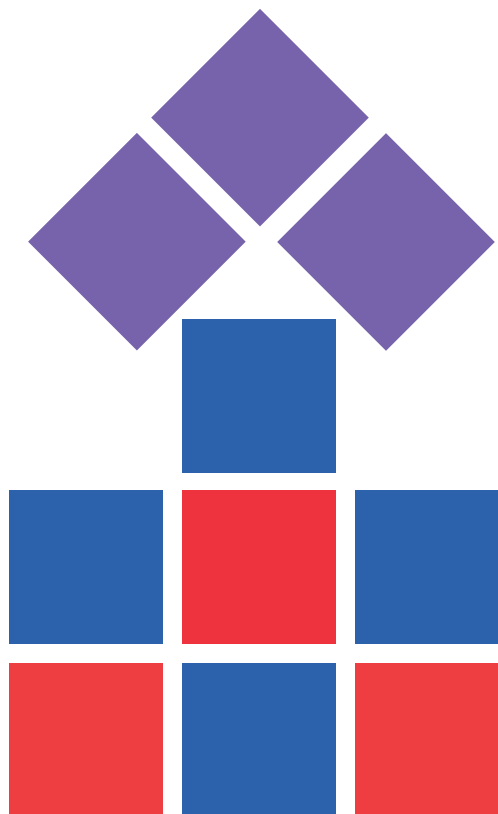
Vuosilomasijaisena toimivan työntekijän tehtäväkohtaista palkkaa ei alenneta sijaisuuden takia, vaikka sijaitettava tehtävä olisikin vähemmän vaativa.

Olellaisen muutoksen havaitseminen

Työntekijöiden tehtäväkuvaukset on pidettävä ajantasaaisina. Kun työntekijän tehtäväkuvauksessa määriteltyä tehtäväkokonaisuutta muutetaan tai se on muuttunut esimerkiksi vaiheittain vähäistä merkittävämmiin, tarkistetaan myös ko. työntekijän tehtäväkuvaus muuttuneen tilanteen mukaiseksi. Tämän jälkeen arvioidaan tehtävän vaativuus mahdollisten vaativuudessa tapahtuneiden muutosten selvittämiseksi.

Kunnissa voidaan sopia säännöllinen tarkasteluajankohhta, jolloin työntekijöiden tehtävien vaativuuden mahdollista muuttumista arvioidaan. Tarkastelu voidaan suorittaa esimerkiksi palkkausryhmässä.

Työnantajan on hyvä pitää henkilöstö tietoisena tehtävämuutosten vaikutuksesta palkkaukseen, koska se on olellainen osa kannustavaa ja oikeudenmukaista palkkausjärjestelmää.



Työnantajan edustaja

Asianomainen viranomais voi harkintansa mukaan päättää KVTES:n palkkausluvun 17 §:n piiriin kuuluvan työnantajan edustavan viranhaltijan/työntekijän palkasta ja sen määräytymisperusteesta, palkan tarkistamisesta sekä tarkistuksen voimaantuloajankohdasta. Työntekijöiden osalta tämä edellyttää, että työnantajan oikeudesta määrätä palkasta on sovittu työsopimuksessa. Näin ollen 1.1.2012 alkaen kyseistä määräystä on voitu soveltaa viranhaltijoiden lisäksi myös työntekijöihin.

Työnantajan on ratkaistava työnantajan edustajan palkkarakenne:

- normaali palkkausluvun palkkarakenne (tehtäväkohtainen palkka, työkokemussisä, henkilökohtainen lisä, tulospalkkio, kertapalkkio jne.) vai
- kokonaispalkka (mitä palkkausluvun palkkatekijöitä voi olla maksussa kokonaispalkan lisäksi, esim. kertapalkkio, tulospalkkio) vai
- muu palkkarakenne

Samalla on mietittävä käytetäänkö palkan määrittelyn apuna:

- työnantajan edustajille omaa arviointijärjestelmää vai
- sovelletaanko palkkausjärjestelmän mukaisia arviointijärjestelmiä vai
- muuta tapaa

Palkan määräytymisperusteena voi olla esim. kokonaispalkka. Mikäli viranhaltijan/työntekijän palkka on määritelty kokonaispalkaksi, niin hänelle ei makseta muita palkkausluvussa tarkoitettuja palkanosia, jollei viran-

haltijaa/työntekijää koskevassa kunnan/kuntayhtymän toimivaltaisen viranomaisen päätöksessä ole erikseen muuta todettu tai työsopimuksessa erikseen muuta sovittu. Tarvittaessa voidaan määrätä esim. kunnanjohtajan palkka kokonaispalkkana ilman työkokemussisää tms. Kun kokonaispalkkaa käytetään, on työnantajan selvitettävä sen rakenne sekä viranhaltijalle että työntekijälle.

Palkkausluvussa määritellään, ketkä voivat olla työnantajan edustajia. Työnantajan edustajaksi katsotaan viranhaltija/työntekijä, joka

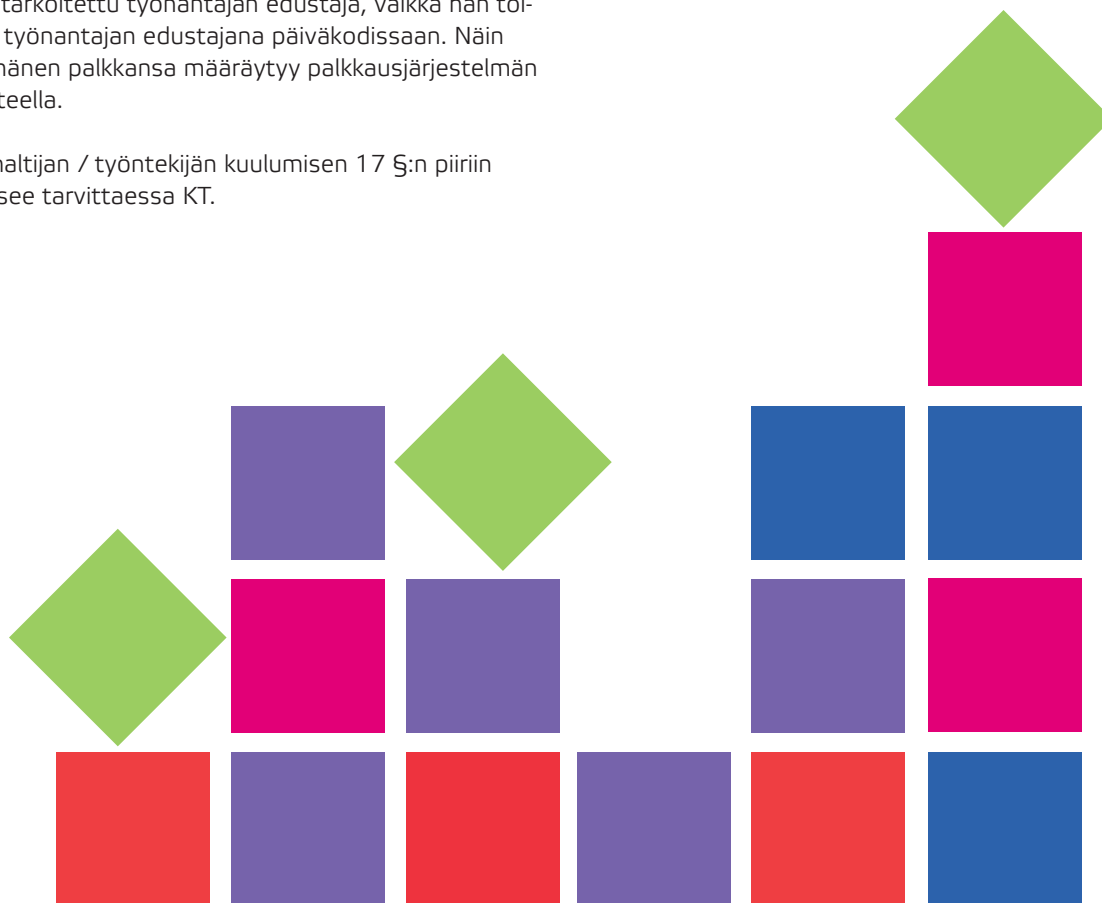
- vastaa kunnan/kuntayhtymän tai sen merkittävän osan johtamisesta ja kehittämisestä. Esim. kunnan/kuntayhtymän ylin johto katsotaan tällaisiksi työnantajan edustajiksi.

Työnantajan edustajia on myös mm. johtavassa asemassa oleva

- viranhaltija/työntekijä, joka vastaa suuresta hallinnonalasta ja sen kehittämisestä
- viranhaltija/työntekijä, jonka tehtävänä on vastata kunnan/kuntayhtymän yleisestä hallinnosta, taloudesta tai suunnittelusta ja niiden kehittämisestä
- henkilöstöjohtaja, -päällikkö tai vastaavassa asemassa oleva viranhaltija/työntekijä.

Työnantajan työnjohto-oikeutta käyttävät lähiesimiehet ovat harvoin palkkausluvun 17 §:ssä tarkoitettuja työnantajien edustajia. Esim. organisaatorakenteesta riippuen päiväkodin johtaja ei lähtökohtaisesti ole 17 §:ssä tarkoitettu työnantajan edustaja, vaikka hän toimiikin työnantajan edustajana päiväkodissaan. Näin ollen hänen palkkansa määräytyy palkkausjärjestelmän perusteella.

Viranhaltijan / työntekijän kuulumisen 17 §:n piiriin ratkaisee tarvittaessa KT.



Sijaisen tehtäväkohtainen palkka

Sijaisen tehtävät määritellään ottaen huomioon sijais-tettava tehtävä, sijaisuusaika ja muut kyseisen yksikön tehtäväjärjestelyt. Sijaisen tehtäväkohtaista palkkaa määriteltäessä arvioidaan sijaisen tehtävän vaativuus itsenäisesti. Mikäli sijaisen ja sijaistettavan tehtävät ovat samoja tai vaativuudeltaan samalla tasolla, mää- räytyy tehtäväkohtainen palkka lähtökohtaisesti samoin perustein.

Sijaisen tehtäväkohtaista palkkaa ei tarvitse tarkistaa silloin, jos sijaistaminen kuuluu sijaisen tehtäväkuvauk- seen ja on siten jo huomioitu osana tehtävän vaativuut- ta ja tehtäväkohtaista palkkaa.

Työn tosiasialliseen vaativuuteen voi vaikuttaa esim. sijaisuuden kesto siten, että vaikka sijaiselle sinänsä kuuluvat kaikki sijaistettavan tehtävät, hän ei sijaisuus- aikanaan tosiasiallisesti joudu tekemään harvemmin toistuvia tehtäviä, kuten henkilöstö- tai taloussuunnitte-



Sijaisen tehtäväkohtainen palkka

Apulaisosastonhoitajan tehtävään kuuluu usein osastonhoitajan sijaistaminen tämän ollessa es- tyneenä. Tällöin apulaisosastonhoitajan tehtävä- kohtaista palkkaa ei tarvitse tarkistaa sijaisuuden alkaessa.

lua. Sen sijaan jos sijaisuus on niin pitkä, että sijaiselle tosiasiallisestikin kuuluvat kaikki sijaistettavan tehtävät, on tehtävien vaativuus ja sitä myöten tehtäväkohtainen palkka lähtökohtaisesti sama.

Sijaisen ja sijaistettavan tehtävien vaativuus voi olla eri- laisista tehtäväkokonaisuuksista huolimatta sama. Si- jaiselle ei välttämättä ole annettu kaikkia sijaistettavan tehtäviä, mutta sijainen voi sen sijaan sijaisuuden ohella hoitaa osaa omaan vakinaiseen tehtäväkuvaansa kuulu- vista tehtävistä. Sijaisen ja sijaistettavan tehtävien vaa- tivuus tulisikin arvioida erikseen ja tarkistaa tehtäväkoh- taista palkkaa tämän arvioinnin perusteella itsenäisesti.

Harjoittelijan palkka

Harjoittelijalla tarkoitetaan henkilöä, joka työsopimus- suhteessa työnantajan tai hänen edustajansa johdolla suorittaa tietyissä tehtävissä tarvittavien tietojen, tai- tojen ja kokemusten hankintaan tähtäävää käytännöllis- tä työtä.

Harjoittelu voi olla laadultaan

- ennakkoarjoittelua, millä tarkoitetaan sitä työ- kokemusta, jota on hankittava ennen oppilaitok- seen pyrkimistä
- koulutukseen sisältyvää harjoittelua (esim. oppisopimus)
- erikoistumisharjoittelua, joka tapahtuu ammatilli- sen perustutkinnon jälkeen tai
- työharjoittelua.

KVTES:n palkkausluvun 3 §:n mukaista yleistä vähimmäispalkkamääräystä sovelletaan harjoittelijaan vasta palvelussuhteen kestänyt ao. kuntaan kolme kuukautta. Tätä ajankohtaa ennen työnantaja päättää maksettavan palkan suuruuden.

Harjoittelijan palkkaus määräytyy pääsääntöisesti samoin perustein kuin muidenkin työntekijöiden, eli tehtävän ja sen vaativuuden mukaisesti. Harjoittelijan tehtävät koostuvat kuitenkin yleensä opiskeltavaan ammattiin kuuluvista yksinkertaisemmista tehtävistä, joita suoritetaan suurimmalta osin työpaikkaohjaajan tai kokeneemman työntekijän valvonnassa. Koska harjoittelijan tehtävät ja vastuu eivät näin ollen yleensä vaativuudeltaan vastaa missään palkkahinnoittelukohdassa tarkoitettuja tehtäviä, voidaan hänelle harjoittelun ajan maksaa vähimmäispalkkaa. Vähimmäispalkka sisältää myös mahdolliset säännöllisen työajan lisät (mm. työkokemuslisän, luontaisedut) ellei erikseen toisin sovita tai määrätä.

Jos harjoittelija käytännössä tekee itsenäisesti työnkuvaansa ja ko. palkkahinnoittelukohtaan kuuluvia tehtäviä, ei työnantajalla ole perusteita maksaa harjoittelijalle ko. tehtävän peruspalkkaa pienempää palkkaa, ottaen kuitenkin huomioon mahdolliset puuttuvan koulutuksen perusteella tehtävät peruspalkan alennukset.

Kesätyöntekijän palkka

Kesätyöntekijällä tarkoitetaan yleensä lomakautena 2.5.–30.9. määräaikaiseen työsuhteeseen otettua koululaista tai opiskelijaa, jolta puuttuu alan ammattitut-

kinto tai ammattitaito. Kesätyöntekijöille pitää maksaa vähintään 50 % virka- ja työehtosopimuksen mukaan asianomaisesta työstä maksettavasta peruspalkasta.

Kesätyöntekijän vähimmäispalkkamääräystä ei kuitenkaan sovelleta opiskelijaan, joka on otettu oman ammattialansa työntekijän sijaiseksi. Tällöin tehtäväkohtainen palkka määräytyy tehtävän vaativuuden mukaan.



Kesätyöntekijän palkka

- Lukio-opiskelijan vähimmäispalkka kesätyöntekijänä toimistosihteerin tehtävissä on vähintään 50 % palkkahinnoittelukohdan 01TOIO20 peruspalkasta.
- Ruokapalvelualan perustutkintoa opiskelevan työntekijän, joka työskentelee lomakautena ravitsemustyöntekijän/keittiöapulaisen tehtävissä, peruspalkka on vähintään hinnoittelu kohdan 06RUO060 mukainen. Tehtäväkohtainen palkka määräytyy tehtävän vaativuuden perusteella.

Henkilökohtainen lisä

Henkilökohtainen lisä on tärkeä palkkausjärjestelmän osa. Henkilökohtaisen lisän myöntäminen perustuu työsuorituksen arviointiin (TSA). Henkilökohtaisella lisällä palkitaan ammatinhallinnasta, työstä suoriutumisesta ja muista mahdollisista paikallisesti määritellyistä tekijöistä. Henkilökohtainen lisä myönnetään pääsääntöisesti toistaiseksi, mutta myös määräaikainen lisä voi olla mahdollinen.

Organisaation tavoitteista ja arvoista riippuu, mikä katsotaan hyväksi työsuoritukseksi ja mitkä ovat työntekijän sellaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka edistävät organisaation onnistumista, sekä millä näitä kuvataan ja mitataan. Ne heijastavat työyhteisön käsitystä hyvästä työntekijästä ja työsuorituksesta. Tämän vuoksi jokaisen organisaation on räätälöitävä tai rakennettava oma henkilökohtaisen lisän järjestelmä omien olosuhteiden ja tarpeiden mukaan.

Henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnista on hyötyä

Henkilökohtaisen lisän kannustavuus perustuu siihen, että jokainen voi omalla työsuorituksellaan vaikuttaa omaan palkkatasoonsa. Henkilökohtaisen lisän käytöstä hyötyvät sekä työntekijä että työnantaja. Työntekijälle se tuo rahallista palautetta hyvin tehdystä työstä ja työnantajalle se tuo mahdollisuuden paremmin ohjata toimintaa haluamaansa suuntaan. Tästä syystä tavoitteena on, että henkilökohtaisen lisän osuus kokonaisuudesta palkkausjärjestelmässä kasvaa. Työsuorituksen arviointi on keino johtaa työntekijöiden työsuoritusta. Oikein rakennettu ja toteutettu suorituk-

sen arviointi siihen liitettyine palkitsemisjärjestelmineen vaikuttaa myönteisesti henkilöstön näkemyksiin ja sitoutumiseen organisaation tavoitteisiin, lisää työttytyväisyyttä ja parantaa työtuloksia ja ammattihallintaa yksilötasolla. Esimiehen ja johdon antama tunnustus ja osoittama arvostus lisäävät useimpien työntekijöiden työmotivaatiota merkittävästi. Työsuorituksen arviointi osana johtamista tuo palautteenannon ja saamisen osaksi työyhteisön toimintaa.

Esimiehille työsuorituksen arviointi antaa hyödyllistä tietoa työntekijöiden osaamisesta ja työsuorituksesta. Tätä tietoa voidaan hyödyntää myös työyhteisön kehittämisessä. Työntekijöiden säännöllinen henkilökohtaisten suoritusten arviointi auttaa esimiehiä perehtymään yksilötasolla henkilöstön työntekoon ja sen ulkoisiin menestyksellistyksiin. Hyödyt näkyvät yleensä parantuneena johtamistyönä, jossa tuloksenteon lisäksi kiinnitetään huomiota myös tehtävän sisältöön, työhyvinvointiin ja osaamiseen sekä työtapojen ja työssä tarvittavien tietojen ja taitojen kehittämiseen.

Paikallinen arviointijärjestelmä

Henkilökohtaisen lisän käyttö perustuu johdon, esimiesten ja henkilöstön edustajien yhteistyöllä valmisteltuaan arviointijärjestelmään. Arviointijärjestelmän on oltava selkeä ja riittävän yksinkertainen, jotta se on helppo ymmärrettävissä ja ylläpidettävissä.

Henkilökohtaisen lisän arviointijärjestelmä koostuu mm.

- valituista arviointiperusteista,
- arviointiprosessista ja sen vastuista,
- periaatteista, joiden perusteella arvioinnin tulos voidaan muuttaa euromääräiseksi henkilökohtaiseksi lisäksi sekä
- järjestelmän ylläpidosta ja sen vastuista.

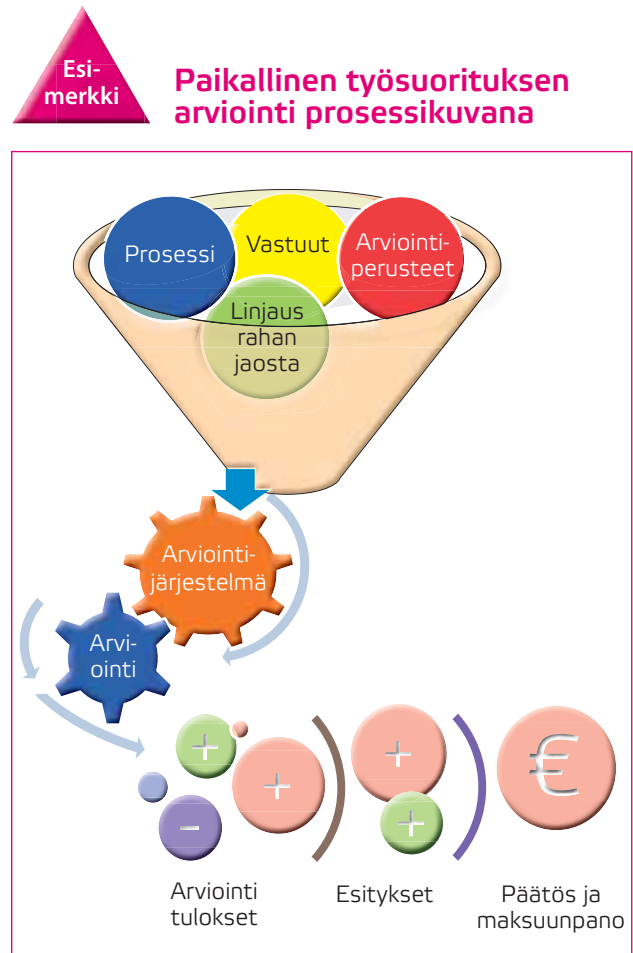
Paikallisesta arviointijärjestelmästä tehdään näihin perustuen kirjallinen kuvaus.

Arviointiperusteet

Paikalliset arviointiperusteet johdetaan työnantajan omista arvoista, strategioista ja tavoitteista. Arviointiperusteiden tulee olla sellaisia, että työntekijä voi vaikuttaa arviointitulokseen. Perusteina voivat olla ammatin hallinnan ja työssä suoriutumisen lisäksi esimerkiksi

- tuloksellisuus,
- monitaitoisuus,
- luovuus,
- erityistiedot ja -taidot,
- yhteistyökyky,
- vastuuntunto,
- oma-aloitteisuus ja
- kehityshakuisuus.

Valitut arviointiperusteet määritellään niin, että ne ovat luotettavia ja objektiivisia. Arvioinnin yhteismitallisuuden takia on tärkeää, että valitut arviointiperusteet kuvataan mahdollisimman yksiselitteisesti.



Eri arviointiperusteille voidaan antaa tarvittaessa eri painoarvoja, jotka kuvaavat arviointiperusteen tärkeyttä tavoiteasettelun ja työssä onnistumisen kannalta. Esim. työssä suoriutuminen voi vaikuttaa arvioinnin lopputulokseen 40 %:n, ammatinhallinta 30 %:n ja yhteistyökyky 15 %:n ja vastuuntunto 15 %:n painoarvoilla.

Koska henkilökohtainen lisä on pääsääntöisesti toistaiseksi voimassa oleva, on arviointiperusteita määriteltäessä varmistettava, että niillä voidaan arvioida työntekijän suhteellisen pysyvää työssä suoriutumista ja ammatinhallintaa.

Esi-
merkki

Ammatinhallinnan ja työssä suoriutumisen arviointilomake

Työsuorituksen arviointilomake (sivulla 49) on pelkistetty versio. Arviointilomake sisältää arviointitekiäjät ja suoritustasot. Suoritustasojen kuvaukset on selostettu lomakkeen jälkeen. Lomakkeella on myös mahdollisuus tehdä kokonaisarvio suoritustasosta sekä arvio suoritustason muutoksesta.

Huomiot/Muutokset-sarake: jokaisen arviointitekijän kohdalla voidaan kiinnittää tarvittaessa huomiota muutokseen tai tulevaisuudessa tarvittavaan muutokseen.

Suoritustasojen kuvaukset:

1. Työsuoritus ei kaikilta osin vastaa asetettuja tavoitteita, työsuorituksessa voi esiintyä puutteita, työsuoritusta pitää parantaa jatkossa. Syynä voi olla se, että työntekijä on vasta perehtymisvaiheessa.
2. Työsuoritus on useimmiten asetettujen tavoitteiden mukainen, työsuoritus edellyttää kuitenkin kehittymistä, työsuoritusta pitää parantaa joltain osin.
3. Työsuoritus on säännöllisesti asetettujen tavoitteiden mukainen, työntekijä toimii sovitulla tavalla, hyväksyttävät työsuoritukset.
4. Työsuoritus ylittää usein asetetut tavoitteet, hyvät työsuoritukset, keskimääräistä parempi työsuoritus.
5. Erinomainen työsuoritus ylittää usein ja selkeästi asetetut tavoitteet, kyseessä on poikkeuksellisen hyvä työsuoritus.

Arviointilomake

Arviointitekijä	Suoritustaso					Huomiot/ Muutokset
	1	2	3	4	5	
Työn tuloksellisuus kuvaa mm. työntekijän aikaansaannoskykyä, tuloksellisuutta, työn laatua, luotettavuutta						
Osaaminen kuvaa mm. työntekijän ammatinhallintaa ja osaamista						
Yhteistyökyky kuvaa mm. työntekijän yhteistyötaitoja, joustavuutta ja muiden auttamista ja ohjaamista						
Kehityshakuisuus kuvaa mm. työntekijän suhtautumista muutoksiin ja itsensä kehittämiseen						
Kokonaisarvio suoritustasosta						
Suoritustaso on <input type="checkbox"/> parantunut huomattavasti <input type="checkbox"/> parantunut <input type="checkbox"/> pysynyt ennallaan <input type="checkbox"/> huonontunut <input type="checkbox"/> huonontunut huomattavasti						

Arvioinnin suorittaminen ja palautteen antaminen

Työsuoritusta arvioi esimies tai esimiehet. Mahdollisimman objektiivisen arvioinnin kannalta on hyvä, jos arvioitsijoita on kaksi. Olennaista kuitenkin on, että arvioitsija tuntee hyvin arvioitavan työntekijän tehtävät ja työsuorituksen. Arvioinnin tulee olla objektiivista ja tasapuolista ja eri esimiesten suorittaman arvioinnin yhteismitallista myös saman työnantajan eri yksiköissä. Tätä edesauttaa työnantajan esimiehille antama kouluutus työsuorituksen arviointiin ja hyvin tehty arviointijärjestelmän kirjallinen kuvaus.

Arviointi suoritetaan yleensä kerran vuodessa esim. kehityskeskustelujen yhteydessä. Hyvään esimiestyöhön kuuluu säännöllinen vuorovaikutus työntekijän kanssa ja palautteen antaminen, jotta työntekijä voi tarvittaessa parantaa työsuoritustaan. Arviointi tulisi suorittaa kirjallisesti yhteisesti hyväksytyyn arviointilomakkeeseen tms. perustuen. Arvioinnin kohteena on työntekijän työssä suoriutuminen ja siihen vaikuttavat tekijät, ei henkilön ”pärstäkerroin”.

Arviointia helpottaa ja se saadaan objektiivisemmaksi, jos käytössä on joidenkin arviointitekijöiden tai niiden osien mittaamismahdollisuus. Esimerkiksi työn tuloksellisuuteen liittyvän arviointitekijän osalta voidaan hyödyntää organisaatiossa kerättyjä tietoja ja tilastoja.

Työsuorituksen arvioinnin yleisiä periaatteita

- Hyvää työsuoritusta voi esiintyä erilaisissa tehtävissä niiden vaativuustasoista riippumatta.
- Arviointiperusteet liittyvät tehtävään ja ovat sellaisia, että työntekijä voi työsuoritustaan parantamalla vaikuttaa niihin.
- Arvioinnin suorittavat ne, jotka voivat parhaiten todeta työntekijän työsuorituksen. Arvioinnissa pyritään objektiivisuuteen ja yhteismitallisuuteen. Tämän parantamiseksi voidaan arvioinnit käydä läpi esimerkiksi esimiesryhmässä.
- Työntekijälle annetaan palaute arvioinnista. Työntekijällä on oikeus tietää arvioinnin tulokset, perustelut ja vaikutukset.
- Esimiehen antama palaute kohdistuu aina henkilön työsuoritukseen eikä henkilöön itseensä.
- Työsuorituksen arviointijärjestelmästä on hyvä olla yhteisymmärrys työnantajan ja henkilöstön edustajien välillä (mitä arvioidaan ja miten).

Esimiesten tapa arvioida voi vaihdella. Arvioinnin yhteismittallisuuden varmistamiseksi tarvitaan työnantajakoordinaatiota, eli esim. henkilöstöjohtaja/ henkilöstöpäällikkö/palvelussuhdepäällikkö tarkastelee arviointitason kokonaisuudessaan.

Arviointituloksen muuntaminen euroiksi

Arviointijärjestelmä sisältää periaatteet ja käytännöt siitä, kuinka tehdyt suoritusarvioinnit ovat muutettavissa euromääräisiksi henkilökohtaisiksi lisiksi. Tämä voi tapahtua esimerkiksi kokonaisarvioinnin tai pisteytyksen perusteella. On tärkeää myös luoda periaatteet siitä, miten henkilökohtaisten lisien euromäärät suhteutetaan myöntämisvaiheessa saajien tehtäväkohtaisiin palkkatasoihin. Eri työntekijäryhmiä on kohdeltava tasapuolisesti henkilökohtaista lisää maksettaessa.

Kun arviointikierros on käyty läpi, päätetään paikallisen arviointijärjestelmän mukaisesti, miten henkilökohtaista lisää maksetaan.

KVTES asettaa työnantajalle henkilökohtaisten lisien vähimmäismäärätason tehtäväkohtaisten palkkojen yhteismäärästä. (Ks. tarkemmin KVTES.)

Järjestelmän ylläpidon prosessi ja vastuut

Arviointijärjestelmän luonnin tai päivittämisen yhteydessä on myös hyvä kirjata ylös järjestelmän ylläpitoon liittyvät prosessit ja vastuut. Tämä voi pitää sisällään esimerkiksi tiedot siitä, kenellä on lopullinen päätösval-

ta henkilökohtaisen lisän myöntämisestä, millaisin prosessein henkilöstön suoriutumista arvioidaan ja kuinka usein (esimerkiksi vuosittaiset kehityskeskustelut), kuinka usein arviointijärjestelmä päivitetään ja kuka työnantajalla on vastuussa päivittämisestä.

Henkilökohtaista lisää koskevat neuvottelut

Työnantaja ja henkilöstön edustajat neuvottelevat työntekijöiden työsuorituksen arvioinnin ja henkilökohtaisen lisän maksamisen perusteista. Tavoitteena on mahdollisimman laaja yksimielisyys.

Työnantaja vastaa paikalliseen tarpeeseen soveltuvasta työnsuorituksen arvioinnissa käytettävästä arviointijärjestelmästä ja henkilökohtaisen lisän maksamisperusteista. Työnantaja ratkaisee henkilökohtaisen lisän päätöksentekotason.

Henkilökohtaisen lisän päätöksestä

Henkilökohtaisen lisän maksamista koskevassa päätöksessä määritellään:

- kenelle henkilökohtaista lisää maksetaan
- mistä lukien henkilökohtaista lisää maksetaan
- euromääräinen suuruus, esim. 50 euroa. Osa-aikaiselle esim. työaikaprosentti/henkilökohtainen lisä täysimääräisenä, esim. 60 %:ia 50 eurosta (käytännössä maksetaan siis 30 euroa). Henkilökohtaisen lisän euromääräinen arvo muuttuu työajan muutoksen yhteydessä.

- henkilökohtainen lisä on pääsääntöisesti toistaiseksi voimassa oleva, määräaikaisen henkilökohtaisen lisän kohdalla määritellään myös päättymispäivämäärä (viimeinen voimassaolopäivämäärä).
- henkilökohtaisen lisän perustelu. Perustelu on päätöksenteossa salassa pidettävä tieto. Työnantaja ilmoittaa työntekijälle hänen sitä pyytäessään henkilökohtaisen lisän maksamisen perustelut.
- lisäksi päätöksessä kerrotaan, että henkilökohtaista lisää voidaan alentaa KVTES- määräysten mukaisesti

Milloin henkilökohtaista lisää alennetaan tai se voi poistua kokonaan?

- Työntekijästä itsestään johtuva työsuorituksen huomattava huonontuminen. Tällöin työntekijälle annetaan tilaisuus parantaa työsuoritustaan ennen henkilökohtaisen lisän alentamista. Mahdollisista tukitoimenpiteistä keskustellaan esim. kehityskeskustelussa.
- Työajan muuttuessa henkilökohtainen lisä suurenee/pienenee samassa suhteessa. Työajan muuttuessa osa-aikaiseksi myös euromääräisenä myönnetty henkilökohtainen lisä on samassa suhteessa alempi kuin työntekijän työaika on säännöllistä työaika lyhyempi. Vastaavasti työajan pidentyminen suurentaa euromääräistä lisää samassa suhteessa, ellei lisää myönnettäessä ole muuta päätetty tai edellytetty. (Ks. oheinen esimerkki.)

- Tehtävien olennaisesta muuttumisesta aiheutuvan palkkausperusteiden uudelleen arvioinnin yhteydessä henkilökohtaista lisää voidaan alentaa.
- määräaikainen henkilökohtainen lisä poistuu määräajan päättyessä.



Osittainen hoitovapaa

Osittaisella hoitovapaalla (30 tuntia viikossa) olevalle työntekijälle myönnetään 40 euron suuruinen henkilökohtainen lisä. Kun työntekijä palaa tekemään täyttä työaika (38,25 tuntia viikossa), nousee hänen henkilökohtainen lisänsä samassa suhteessa 51 euroon $((38,25/30) \times 40)$, ellei lisää myönnettäessä ole muuta päätetty tai edellytetty.

Esi-
merkki

Työsuorituksen arviointijärjestelmän käyttöönottoprosessi

Työnantaja perustaa työryhmän tai päättää, että käytetään olemassa olevaa palkkausryhmää, jossa on työnantajan ja henkilöstön edustajia. Prosessi voi edetä esimerkiksi seuraavasti:

1. Arvioidaan käytössä olevan palkkausjärjestelmän vahvuudet ja heikkoudet työsuorituksen arvioinnin näkökulmasta.
2. Asetetaan TSA:n yleiset periaatteet ja arviointiperusteet
3. Ennen TSA-järjestelmän käyttöönottoa sen yleisistä periaatteista tai perusteista neuvotellaan henkilöstön edustajien kanssa. Neuvotteluista laaditaan pöytäkirja, josta ilmenee TSA-järjestelmän käyttöönotto, seuranta ja arvioinnin ajankohdat.
4. Työnantaja päättää käytettävän TSA-järjestelmän periaatteista ja perusteista ottaen huomioon neuvottelujen tulokset. Työnantaja ratkaisee käytettävän järjestelmän KVTES:n mukaisesti, vaikka neuvotteluissa ei olisi saavutettu yksimielisyyttä.
5. Arviointijärjestelmä kuvataan kirjallisesti ja dokumentoidaan.
6. Tiedotetaan työnantajan päättämällä tavalla henkilöstölle, jota uudistus koskee.
7. Koulutetaan esimiehet, päätöksentekijät, henkilöstöhallinnon ja palkanlaskennan henkilöstö, jotka toteuttavat järjestelmää.
8. TSA-arvioinnit
 - esimies tekee TSA-arvioinnin arviointijärjestelmän ja sen ohjeiden mukaisesti
 - esimies käy ao. henkilön kanssa kehityskeskustelun, jossa todetaan työssä suoriutumisen. Tämän jälkeen esimies tarvittaessa tarkentaa tehtyä arviointia
 - esimies tekee esityksen toimivaltaiselle viranomaiselle mahdollisen henkilökohtaisten lisien kohdentamisesta
 - toimivaltainen viranomainen päättää mahdollisten henkilökohtaisten lisien maksamisesta.

Työkokemuslisä

Työkokemuslisä perustuu palvelusaikaan. Työkokemuslisä on 0 %, 3 % tai 8 % tehtäväkohtaisesta palkasta riippuen työkokemuslisään oikeuttavasta palvelusajasta.

Työkokemuslisään hyväksyttävää palvelusaikaa

Työkokemuslisäprosentti

Alle 5 vuotta	0 %
Vähintään 5 vuotta, alle 10 vuotta	3 %
Vähintään 10 vuotta	8 %

Palvelusaikaan hyväksytään

- oman työnantajan palvelu aina
- muun työnantajan palvelu, jos siitä on olennaista hyötyä
- yritystoiminnasta yhteensä enintään 5 vuotta, jos siitä on olennaista hyötyä.

Selvitys palvelusajasta työkokemuslisän laskennan pohjaksi

Palvelussuhteen alkaessa kannattaa varmistaa, että uusi työntekijä esittää selvitykset aikaisemmista muun työnantajan palvelussuhteista, jotta työkokemuslisään oikeuttava palvelusaika voidaan määrittellä jo palvelussuhteen alussa oikeaksi.

Oman työnantajan palveluksesta ei tarvitse esittää erillistä selvitystä. Työntekijän kannattaa kuitenkin kertoa, että hän on ollut saman työnantajan palveluksessa aikaisemmin. Muun työnantajan palveluksesta on esitettävä luotettava kirjallinen selvitys (esim. työtodistus), josta käy ilmi myös työtehtävän sisältö ja laatu.

Työnantajan harkinnassa on, minkälaista luotettavaa selvitystä yritystoiminnasta vaaditaan. Yritystoimintaan osallistumisessa on hyvin erilaisia tapoja, joten asia on ratkaistava paikallisesti aina tapauskohtaisesti. Samankaltaisissa tapauksissa noudatetaan yhtenäistä käytäntöä.

Päätös hyväksytystä palvelusajasta annetaan tiedoksi ko. työntekijälle.

Työkokemuslisään oikeuttava palvelusaika 15 vuoteen asti vaikuttaa myös vuosiloman pituuteen (KVTES vuosilomaluku 5 §), vaikkei 15 vuoden palvelusaika vaikuta työkokemuslisän määrään.



Työkokemuslisään oikeuttavan palvelusajan laskentaperiaatteita

- Sama kalenteriaika hyväksytään ainoastaan yhden kerran työkokemuslisään oikeuttavaksi palvelusajaksi.

Jos työntekijä on samanaikaisesti palvelussuhteessa kuntaan ja toimii yrittäjänä, työntekijä saa jo oman työnantajan palvelusajan perusteella laskettavaa työkokemuslisää eikä täten yrittäjyyttä huomioida samasta ajanjaksosta.

- Samankaltaisissa tapauksissa noudatetaan yhtenäistä käytäntöä.

Oman työnantajan palvelu työ- tai virkasuhteessa

- Uuden työntekijän aikaisempi ao. kunnan/kuntayhtymän palvelusaika hyväksytään kokonaisuudessaan työkokemuslisään oikeuttavaksi ajaksi riippumatta tehtävän sisällöstä tai osa-aikaisuudesta.

Työntekijän työsuhte kirjastovirkailijana alkoi kunnassa 1.8.2012. Hän työskenteli aikaisemmin samassa kunnassa opiskelujensa ohessa osa-aikaisena liikuntakerhon vetäjänä 1.9.2000–31.3.2001. Koko tämä aika hyväksytään työkokemuslisään oikeuttavaksi ajaksi.

Muun työnantajan palvelu

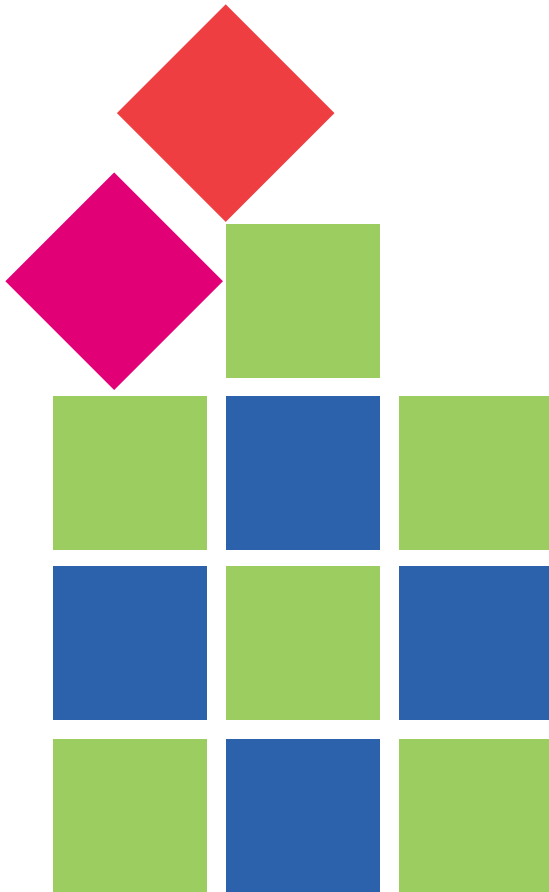
- Uuden työntekijän muun työnantajan palvelusaika hyväksytään työkokemuslisään oikeuttavaksi ajaksi, mikäli muun työnantajan palveluksesta on olennaista hyötyä uuden työnantajan tehtävissä.
- Olennaisella hyödyllä tarkoitetaan tässä muun työnantajan palveluksessa saavutettua työkokemusta ja kertynyttä ammattitaitoa ja osaamista.

Huomiota kiinnitetään erityisesti siihen, onko aiemmissa tehtävissä saavutettu sellaista ammattitaitoa ja/tai työkokemusta, josta on olen naista hyötyä nykyisissä tehtävissä. Ratkaisu tehdään tapauskohtaisesti vertaamalla työntekijän aiempia ja nykyisiä tehtäviä toisiinsa kokonaisvaltaisesti.

- Sopimusmääräyksen mukaan samasta ammattialasta katsotaan aina olevan olennaista hyötyä. Ammattialalla tarkoitetaan tehtäväkenttää ja/tai toimintapiiriä, jonka tietty ammatti tai ammatit kattavat. Tehtävänimike ei välttämättä kerro, onko kyseessä sama ammattiala. Usein joudutaan tarkastelemaan myös tehtäväsältöjä asian selvittämiseksi.
- Muun työnantajankaan osalta ei edellytetä päätömisuutta. Olennaista hyötyä harkittaessa työajalla ja palvelussuhteen kestolla voi olla merkitystä.

Yritystoiminta (ei palvelussuhteessa)

- Yritystoiminnan perusteella hyväksyttävään palvelusaikaan liittyy aina työnantajan suorittamaa harkintaa siitä, onko yritystoiminnasta olennaista hyötyä vai ei.
- Olennaista hyötyä harkittaessa otetaan huomioon mm. työn sisältö ja henkilön tosiasiallinen toiminta yritystoiminnassa esimerkiksi yksityisenä elinkeinonharjoittajana. Pelkkää omistussuhdetta tai osakkuutta ei huomioida palvelusajan laskennassa.



Työkokemuslisään oikeuttavan palvelusajan laskenta uudelle työntekijälle

Työntekijä aloittaa kunnallisena perhepäivähoitajana kunnassa 1.8.2013 lukien. Työnantajan edustaja pyytää työntekijältä luotettavat selvitykset muun työnantajan palvelussuhteista ja mahdollisesta yritystoiminnasta. Samalla hän varmistaa, onko työntekijä ollut aikaisemmin saman kunnan palveluksessa. Saatuaan tarvittavat todistukset työnantaja määrittelee työkokemuslisään oikeuttavan palvelusajan ja ilmoittaa työntekijälle palvelusaikaan hyväksytyt palvelussuhteet.

Työntekijän palveluhistoria on pelkistettynä taulukossa vieressä sivulla. Lisäksi taulukossa pohditaan, mitkä tehtävät kerryttävät työkokemuslisään oikeuttavaa aikaa.

Työnantaja / Yritys-toiminta	Tehtävät	Ajanjakso	Peruste	Työnantaja harkitsee:
Oma kunta	siivoojan tehtävät	1.2.1999–15.11.2000	oma kunta	Hyväksytään koko jakso
Muu kunta	toimistosihteerin tehtävät	16.1.2001–30.10.2002	muu työnantaja	Tehtävästä ei ole olennaista hyötyä nykyisissä tehtävissä → jaksoa ei hyväksytä
Oy QWE-lapsiparkki Ab	lapsiparkin työntekijä	1.1.2003–31.6.2003	muu työnantaja	Tehtävästä on olennaista hyötyä nykyisissä tehtävissä → hyväksytään koko jakso
Oy RTE-auto Ab	kassatehtävät	1.7.2003–31.12.2003	muu työnantaja	Tehtävästä ei ole olennaista hyötyä nykyisissä tehtävissä → jaksoa ei hyväksytä
Muu kunta	kunnallinen perhepäivähoitaja	1.2.2004–16.12.2004	muu työnantaja	sama ammattiala kuin nykyisissä tehtävissä → hyväksytään koko jakso
T:mi Maijan perhepäivähoito	yrittäjänä yksityisenä perhepäivähoitajana	1.1.2005–31.7.2013	yritys-toiminta	työnantajalle annettu riittävä selvitys → työnantaja harkinnut: yritystoiminnasta on olennaista hyötyä nykyisissä tehtävissä → hyväksytään koko ajanjaksosta viisi vuotta (KVTES: max 5 vuotta)

Tulospalkkio

Kunnan palvelutuotannon määrätietoinen kehittäminen edellyttää, että kunta laatii itselleen strategian. Siinä kunta määrittelee, millaisia palveluita se aikoo tulevaisuudessa asukkailleen tuottaa.

Strategiatyö ja palveluiden tuloksellisuuden kehittäminen voidaan kytkeä palkitsemiseen rakentamalla kunnan tulosityksiköihin tulospalkkiojärjestelmiä. Mahdollinen tulospalkkio on osa palkkausjärjestelmää. Tulospalkkio voidaan ottaa käyttöön esimerkiksi silloin, kun kunta on selvittänyt menestystekijät, joiden voimin se aikoo kehittyä entistä elinvoimaisemmaksi ja tuloksellisemmaksi palveluntuottajaksi. Kun tuloksellisuuden kehittämiselle on luotu toiminnallisia ja sitovia tavoitteita, on oikea hetki laatia myös tulosmittareita, joihin tulospalkkio perustuu.

Tulospalkkiojärjestelmän hyötyjä

- työprosessien sujuvuuden lisääntyminen
- palvelun laadun parantuminen
- kustannussäästöt
- suoritämäärien muutokset
- henkilöstön osaamisen kasvaminen
- työntekijöiden motivoiminen
- työntekijöiden palkitseminen tuloksesta

Tulospalkkiojärjestelmän tavoitteet ja niiden toteutumisen arviointi

Tulospalkkiojärjestelmän tarkoituksena on, että työntekijät ja työnantaja hyötyvät tulospalkkiojärjestelmän käyttöönottamisesta.

Tulospalkkio perustuu palvelujen tuloksellisuuden parantamiseksi asetettujen tavoitteiden todettuun saavuttamiseen tai ylittämiseen. Tulosityksikön täytyy ensin huolellisesti määritellä, millaisiin tavoitteisiin se pyrkii kehittäessään omaa palvelutuotantoaan.

Asetettuja tavoitteita kuvataan mittarein. Tulosityksikkö voi miettiä, millaiset mittarit kuvaavat tavoitteiden saavuttamista. Mittareita valittaessa on hyvä käyttää apuna tulosityksikön henkilöstön asiantuntemusta.

Mittarit johdetaan palvelutuotannon tarpeista ja strategisista tavoitteista siten, että ne kertovat selkeästi ja yksinkertaisesti miten hyvin kunnan tulosityksikkö on onnistunut edistämään omia tärkeimpiä tavoitteitaan.

Kunta-alan yhteisessä tuloksellisuussuosituksessa tuloksellisuuden osa-alueet on jaoteltu neljään kokonaisuuteen:

- **toiminnan vaikuttavuus** (aikaansaatu ja tavoiteltu hyvinvointi): miten hyvin palvelut ovat onnistuneet toteuttamaan niille asetettuja päämääriä
- **palvelun laatu** (asiakaskohtamisen ja sidosryhmäyhteistyön toimivuus): miten asiakastaho kokee palvelun tyydyttävän hänen tarpeitaan.

- **toiminnan sujuvuus, tuottavuus ja taloudellisuus:** miten tehokkaasti käytetään taloudellisia ja muita resursseja
- **henkilöstön aikaansaannoskyky** (työhyvinvointi, osaaminen, jne.): miten hyvin työympäristö, johtaminen sekä henkilöstön osaaminen ja sitoutuminen edesauttavat tuloksellisuuden parantamista

Tulospalkkion käyttöönottoon vaaditaan lisäksi, että jokaiselle tulostittarille laaditaan mitta-asteikot ja helposti ymmärrettävät tunnusluvut. Tässä vaiheessa kannattaa käyttää hyväkseen jo olemassa olevia soveltuvia tiedonkeruu- ja seurantajärjestelmiä. Tulospalkkion määrittämistä varten ei aina tarvitse luoda uusia kyselylomakkeita tai tiedostoja, joihin informaatiota kootaan.

Mittaamisen haasteet

Tulostittareiden laadinnassa on monia riskejä ja erehtymisen mahdollisuuksia. Tulospalkkion pohjana olevan tulostittarin pitää mitata vain sellaista asiaa, johon tulostyksikkö voi itse vaikuttaa. Mitattavan asian on oltava sellainen, että se ei johdu ulkopuolisista tekijöistä, vaan siitä miten tuloksellisesti työt on organisoitu ja hoidettu.

Jos tulostittarilla seurataan kustannustasoja tai yksikkökustannuksia, täytyy ottaa huomioon milloin kustannukset muuttuvat kunnan tulostyksiköstä riippumattomista syistä. Esimerkiksi ruokahuollon kustannuksissa ruuan raaka-aineiden hinnan muutos näkyy yksikkökustannuksissa. Tällaiset ulkopuolelta tulevat muutokset täytyy suodattaa mittareiden antamista tuloksista pois, jotta ne soveltuisivat tulospalkkion perusteeksi.

Muistilista tulospalkkiosta

Työnantajan on päätettävä mm. seuraavista tulospalkkiota koskevista asioista:

- tulostyksikön määrittely
- tulospalkkion piiriin kuuluva henkilöstö
- palkkion perusteena olevat tavoitteet
- seurantajakson pituus
- mikä osa hyödystä jaetaan henkilöstölle
- tulospalkkion vähimmäis- ja enimmäismäärän määrittely
- jaetaanko palkkiot samansuuruisena tai esimerkiksi tehtäväkohtaisten palkkojen suhteessa
- todeta, miten asetetut tavoitteet ovat toteutuneet
- jaettavan tulospalkkioerän suuruus
- työntekijän mahdollisesti saaman tulospalkkion suuruus
- tulospalkkion rahoitus

Tulospalkkion rahoitus

Teollisuudessa ja muussa liike-elämässä tulospalkkiot rahoitetaan yleensä yrityksen parantuneesta taloudellisesta tuloksesta. Yrityksimaailmassa tuloksellisuuden kohoaminen näkyy yleensä kasvaneena liikevoittona ja sillä voidaan rahoittaa henkilöstölle maksettavat tulospalkkiot.

Kunta-alan töissä tilanne on toisin. Kunnassa parantunut tulos on vaikeammin muutettavissa rahaksi, jolla voitaisiin maksaa tulospalkkioita. Järjestelmää valmisteltaessa on syytä hyvissä ajoin varmistaa, miten talousarviossa varaudutaan tulospalkkion maksamiseen.

Tulospalkkiojärjestelmän merkitys tulosityksikölle

Tulospalkkion piiriin tuleva henkilöstö tulisi ottaa mukaan tulospalkkiojärjestelmän suunnitteluun. Kun tulospalkkiojärjestelmää on alustavasti valmisteltu, asia käsitellään henkilöstön edustajien kanssa.

Tulospalkkiojärjestelmä toimii vain silloin kun johto, esimiehet ja koko muu henkilöstö kokevat järjestelmän mielekkääksi. Jos mielekkyyden tunne puuttuu, voi pahimmassa tapauksessa käydä niin, että suurella vaivalla valmisteltu tulospalkkiojärjestelmä ei käyttöönottovaiheessa saa aikaan minkäänlaista vaikutusta arkipäivän työntekoon ja asenteisiin. Kaikkien pitää nähdä tulospalkkio koko kuntaa, työnantajaa ja henkilöstöä hyödyttävänä järjestelmänä. Järjestelmän pitää kaikkien mielestä olla reilu, oikeudenmukainen ja kannustava.



Tulosityksikön tulospalkkiomalli

- Lomakkeessa on kerrottu tavoitetta kuvaava arviointitekijä/mittari.
- Mallissa tulostasoasteikko on 0–4
- Tavoitteen (mittarin) toteutuneen arvon perusteella määrittyy tavoitteen/arviointitekijän/ mittarin tulostaso.
- Tulostaso (0–4) kerrotaan kertoimella, jotta saadaan kunkin tavoitteen tulospisteet. Joissakin malleissa kertoimen sijasta käytetään painoarvoja.
- Tulospalkkiokerroin = lasketut tulospisteet yhteensä / maksimitulospistemäärä. Tulospalkkion toteutumisen ja maksamisen ehtona on, että tavoite II toteutuu vähintään tasolla 1.
- Yhteensä maksuun menevä tulospalkkio = tulospalkkiokerroin * tulosityksikön tulospalkkion maksimimäärä.
- Tulosityksikön työntekijälle tulospalkkio jaetaan etukäteen päätetyllä tavalla.

Laskelma

- 195 (lasketut tulospisteet yhteensä) / 400 (maksimitulospisteet) = $0,49$ (tulospalkkiokerroin)
- $0,49$ (tulospalkkiokerroin) \times 20.000€ (maksimitulospalkkiomäärä) = 9.800€ (maksuun menevä tulospalkkiomäärä yhteensä)

Tavoite/ Arviontitekijä/ Mittari	Toteutuma, pvm			TULOSTASO => TULOSTASOPISTEET						Ker- Tulos- roin pisteet	
	30.6.	30.9.	31.12.	0	1	2	3	4	Tulos- taso- pisteet		
I Asiakas- ja sidosryhmät											
- Asiakastytyväisyyskysely (asteikko 1-5), vähintään	3,96			alle 3,9	3,9	4,1	4,3	4,5	1	15	15
- Sidosryhmätyytyväisyyskysely (asteikko 1-5), vähintään		4,28		alle 4,0	4	4,3	4,6	4,9	1	15	15
II Palvelutuotannon näkökulma											
- Palvelutuotannon tuloksellisuus- ja vaikuttavuustaso (etukäteen määritelty arviointitapa), vähintään	8+		9	alle 9-	9-	9	9+	10	2	40	80
III Esimiehet ja henkilöstö											
- Esimiesten johtamiskoulutuksen vaikuttavuustaso, muutoksen johtamisen onnistuminen (johdon arviointi 1-5), vähintään			4,76	alle 4,1	4,1	4,4	4,7	5	3	10	30
- Kehityskeskustelujen käynninen; järjestelmään merkittyjen osuus, vähintään	86,0 %	92,0 %	92,5 %	alle 86 %	86 %	87 %	90 %	93 %	3	15	45
- Sairauspoissaolojen väheneminen %-yksiköllä edelliseen seurantajaksoon verrattuna, vähintään	-0,08 %		-0,21 %	alle -0,10 %	-0,10 %	-0,20 %	-0,30 %	-0,4 %	2	5	10

Tulospisteet yhteensä 195
Maksimitulostasopisteet (tulostaso 4) 400
Tulospalkkiokerroin 0,49

Kertapalkkiota kahdella perusteella

Kertapalkkio täydentää palkkausjärjestelmää. Sen perusteena on joko kannustaminen, palkitseminen tai muut erityiset syyt (mm. kokoukseen osallistuminen). Työnantajalla on päätäntävalta kertapalkkioiden suuruudesta ja periaatteista, mutta jos kertapalkkiota käytetään yleisesti, sen maksamisperusteet on tarkoituksenmukaista selvittää yhteisesti henkilöstön edustajien kanssa.

Yksilön tai ryhmän palkitseminen kertapalkkiolla

Kertapalkkiota voidaan käyttää yksilön tai ryhmän palkitsemiseen. Sen maksaminen voi perustua esim. ns. nopean palkitsemisen malleihin, joita organisaatiossa on käytössä. Työnantaja voi maksaa kertapalkkiota esimerkiksi hyvin suoritetusta työtehtävästä tai projektista, erinomaisesta asiakaspalautteesta tai toteuttamis-kelpoisesta aloitteesta työnteon parantamiseksi.

Jos työpaikalla maksetaan kertapalkkioita, on tärkeää, että palkkion maksamisen perusteet ovat työyhteisön tiedossa. Näin kertapalkkiolla on myös kannustava vaikutus työn tekemiseen. Samoin on tärkeää määritellä periaatteet siitä, kenellä työnantajan edustajilla on lopullinen päätäntävalta kertapalkkioiden antamisesta. Jos yksittäisillä lähiesimiehillä on valtuudet myöntää kertapalkkioita, on panostettava yhteiseen koulutukseen, jotta palkkioiden perusteet ovat yhtenäiset kaikissa kunnan yksiköissä.

Kertapalkkioita voidaan maksaa, vaikka työyksikössä olisi käytössä tulospalkkausjärjestelmä. Siinä missä tulospalkkion maksamisen edellytyksenä on etukäteen määriteltujen tavoitteiden saavuttaminen tietyssä määräajassa, mahdollistaa kertapalkkio nopean palkitsemisen, kun työsuoritus täyttää palkitsemiselle asetetut ehdot.

Kertapalkkio muusta erityisestä syystä

Työnantaja voi maksaa kertapalkkiota (14 § 2 mom.) myös muusta erityisestä syystä, mikäli työnantaja harmitsee sen perustelluksi. Kertapalkkion maksaminen voi perustua esimerkiksi yksittäiseen suoritukseen. Perusteena voi olla esim. työntekijän pitämä luento tai osallistuminen toimielimen kokoukseen toimivaltaisen viranomaisen määräyksen nojalla. Kokousten osalta on hyvä muistaa, että kertapalkkiota ei makseta työntekijälle, joka saa kokouksen ajalta lisä-, yli-, ilta-, yö- tai sunnuntaityökorvauksen tai eri palkan tai palkkion kokouksessa suoritettavasta tehtävästä.



Prosessi nopean palkitsemisen mallista kertapalkkiosetelillä

Nopean palkitsemisen mallin ideana on se, että esimies pystyy nopeasti huomioimaan merkittävät tapahtumat ja erityisen hyvät työsuoritukset päätöksentekotavaltaan yksinkertaisella tavalla; kertapalkkiosetelillä.

Kertapalkkioseteli on kaksiosainen; ensimmäinen osa annetaan työntekijälle (tieto siitä, että kertapalkkio on tulossa palkanmaksun yhteydessä pankkitilille), toinen osa toimii kertapalkkion päätöspohjana ja maksamisen perusteena palkanlaskennassa ja seurannan välineenä.

Kertapalkkio kertoo työyhteisölle ja saajalle arvostuksesta ja se on tapa antaa palautetta onnistuneesta työstä ja hyvästä toiminnasta. Vuosittain talousarvion laadinnan yhteydessä määritetään käytettävissä oleva euromäärä. Palkkiot jaetaan kolmeen kategoriaan (määrä per palkkiolaji) ja määritellään kunkin kategorian euromääräinen arvo. Palkkion käyttöä seurataan.

Palkkioperusteena on tuloksellinen toiminta, hyvän laadun ylläpitäminen palvelua annettaessa, aikatauluissa pysyminen, innovatiivisuus ja hyvä asiakaspalaute.

Kategoria	Kertapalkkion määrä	Kertapalkkion peruste
I	150 euroa	Kertaluontoinen tapahtuma, keino kertoa, että hyvä työ on huomattu.
II	300 euroa	Hyvä työssä onnistuminen, tuloksellinen työ
III	450 euroa	Palkkio innovatiivisesta uusajattelusta, tai kuten edellisessä kategoriasa erittäin hyvä työssä onnistuminen.

Palkkion jakaminen

Tulosaluejohtaja jakaa kaksi kertaa vuodessa kertapalkkiosetelit esimiehille omiin yksiköihin jaettavaksi. Ensimmäisen jakokierroksen setelit ovat käytössä tammi-kesäkuussa ja toisen jakokierroksen setelit heinä- joulukuussa.

Kertapalkkiosetelin ensimmäinen osa luovutetaan kertapalkkion saajalle esimiehen päättämällä tavalla, joko työyhteisön viikkopalaverissa tai kahden kesken. Samalla esimies allekirjoittaa toisen osan ja lähettää sen heti palkanmaksuun. Kertapalkkion saajan nimi ja palkkion euromäärä ovat julkisia tietoja, kuten muutkin palkanosat.

Kertapalkkioihin tarvitaan yhteinen linja

Kertapalkkiolla voidaan kiittää työntekijää nopeasti tavanomaista paremmasta työstä. Jyväskylässä kertapalkkiolla palkitaan hyvistä projektityöstä, tavalista raskaammasta työrupeamasta, hyvästä ideasta, oman työn kehittämisestä tai poikkeuksellisen hyvästä tuloksesta.

Tammi-syyskuussa 2012 kaupunki myönsi 350 työntekijälleen kertapalkkion. Palvelussuhdeasioista vastaava henkilöstöpäällikkö **Arja Aroheinä** sanoo, että kertapalkkioiden jakamiseen on haettu ryhtiä ja yhteistä linjaa.

– Kertapalkkioiden jakamiseen on tullut kohtuullisuutta, kun kaikki hakemukset tulevat palkkatyöryhmään.

Esityksen kertapalkkiosta tekee edelleen esimies, mutta ennen päätöstä palkkatyöryhmä ottaa esitykseen kantaa. Siihen kuuluvat henkilöstöjärjestöjen sopimat jäsenet sekä työnantajan edustajat, kaikkiaan kahdeksan jäsentä.

Palkkatyöryhmä aloitti helmikuussa 2012.

– Aiemmin huhut velloivat vilheinä. Aina palkkiopäätöksen jälkeen alkoi kuuhunta, miksi nuo saavat palkkion, miksemme me. Nyt meillä on eväitä kertoa, miksi jotkut palkitaan, Jyväskylän kaupungin pääluottamusmies **Eila Simola** kertoo.

Työryhmässä on kumpaisenkin mukaan käyty tiukkaa keskustelua. Jos yhteistä kantaa ei ole heti löytynyt, esimieheltä on voitu pyytää lisäselvitystä.

– Keskustelu on ollut hyvin asiallista. Asioita on mietitty monelta kantilta, Simola kehuu.

Ongelmina ylilyönnit ja pienet palkkiot

Aroheinän mukaan kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä yhtenäiseen menettelyyn. Ennen palkkatyöryhmää joissakin yksiköissä kertapalkkio saattoi olla liki viisituhatta euroa.

– Oli selviä ylilyönnejä. Ne on saatu nyt karsittua. Kriitikot arvostelevat, että palkkatyöryhmä lisää byrokratiaa ja lamaannuttaa esimiesten halua jakaa kertapalkkiota. Aroheinä näkee asian toisin.

– Olemme hakeneet pikemminkin yhteistä ymmärrystä ja herättäneet keskustelua. Jos esimiehet myöntävät itsekseen kertapalkkiota, kukaan muu ei siitä opi, koska asiasta ei keskustella.

Kunhan pelisäännöt selkiytyvät, Aroheinän mielestä palkkatyöryhmää ei välttämättä enää tarvita.

– Palkkatyöryhmä on tehnyt kertapalkkion käytöstä näkyvämpää.

Kaupungin taloustilanne näkyy sekä kertapalkkioiden määrässä että niiden koossa. Pääluottamusmies Simola sanoo, että yksikkökohtaiset erot voivat olla hyvinkin suuria.

Päivähoidossa kertapalkkiot ovat olleet tyypillisesti 100–200 euroa.

– Olemme ohjanneet joitakin esimiehiä myös nostaamaan kertapalkkiota. Emme kuitenkaan voi antaa yksikölle ohjetta ylittää budjettia, Aroheinä huomauttaa.

Palkkioiden suuruus vaihtelee. Aroheinä toivoo siihen linjakkuutta.

– Kaupunki voisi määrittää, mikä olisi kertapalkkion maksimi ja mikä minimi. Esimies näkisi suoraan, millais-ta kertapalkkiota voisi harkita.



Henkilöstöpäällikkö Arja Aroheinä ja pääluottamusmies Eila Simola hakevat yhteistä linjaa kertapalkkioihin palkkatyöryhmässä, jossa ovat edustettuina työnantaja ja henkilöstöjärjestöt.

Joissain tilanteissa työntekijöitä voisi Aroheinän mukaan palkita rahan sijasta nopeasti lahja- tai harrastekortilla tai konserttilipulla.

Ponnistelusta palkitaan, ei normaalista työstä

Jyväskylässä linjauksella halutaan selkiyttää eri palkanosien käyttöä ja niiden eroja. Esimerkiksi tehtävän vaativuuden noustessa siitä ei palkita kertapalkkiolla, vaan muutos otetaan huomioon tehtäväkohtaisessa palkassa.

– Samasta asiasta ei voi palkita toiseen kertaan, Aroheinä linjaa.

– Kertapalkkiolla ei ole tarkoitus palkita jokaisesta lisätehtävästä erikseen, vaan työstä tehdään kokonaisarvio. Pitää olla ponnistelua ja tuloksen hakemista, jotta kertapalkkio voidaan maksaa.

Kertapalkkio voidaan maksaa esimerkiksi toteutusta projektista tai tietyn työkuorman purkamisesta. Arvioiminen on pääluottamusmiehen Simolan mukaan vaikeaa.

– Ylimääräinen ponnistelu on vaikea arvioitava, koska työyhteisöt ja työtehtävät ovat niin erilaisia. Siitä pitäisi saada yhteiset kriteerit.

Simola huomauttaa, että työn muuttuessa työntekijän palkkaus pitää arvioida uudelleen. Sitä ei voi hoitaa kertapalkkiolla.

Koulutusta tarvitaan esimiehille ja henkilöstölle

Kertapalkkion maksamista ei ole sidottu kalenterivuoteen.

– Jos projekti on pitkä, työntekijää voidaan palkita aina tietyn välietapin jälkeen, Aroheinä kertoo.

Jyväskylässä kertapalkkiota käytetään osittain korvaamaan tulospalkkiota, joka ei ole vielä käytössä. Tulospalkkiosta rakennetaan ryhmien palkitsemiskeinoa.

Kertapalkkion pelisäännöt eivät ole vielä tarpeeksi tutut. Aroheinä ja Simola kertovat, että aloite palkkutyöryhmään kertapalkkion maksamiseksi saattoi vielä keväällä tulla jopa työntekijältä itseltään.

– Jatkamme esimiesten koulutusta, jotta kertapalkki-
on perusteet tulisivat tutuiksi, Aroheinä sanoo.

Simolan mukaan kertapalkkion käyttö on kasvanut esimerkiksi päivähoidossa. Syynä on se, että yksiköt ovat oppineet taloudenhallintaa.

– Perustyöntekijä ei useinkaan kiinnitä huomiota talouteen. Työyhteisössä joudutaan nyt miettimään kertapalkkioiden perusteita, ja esimerkiksi veden tai sähkön käytössä on tultu tarkemmiksi.

Aroheinä mainitsee, että kirjastossa kertapalkkio annettiin digitointistudion käyttöönotosta ja asiakkaiden opastamisesta.

Hoiva- ja hoitotyössä eniten

Kertapalkkiota osataan esittää parhaiten hallinnon tehtävissä.

Ammattiryhmittäin tarkasteltuna palkkiota on jaettu eniten hoiva- ja hoitotyössä oleville, muun muassa lastentarhanopettajille ja lastenhoitajille.

Yksi syy tähän on päivähoidon suoriteperusteinen

budjetointi, virallisemmin palvelutuoteperusteinen toiminnan ja talouden ohjausjärjestelmä. Vastaavaa budjetointia ollaan laajentamassa vähitellen muuhun hoiva-työhön.

Simolan mukaan henkilöstöjärjestöt ovat olleet kriittisiä.

– Kun budjetointi perustuu suoritteisiin, palkitsemiseen käytettävät rahat pitää repiä omasta työstä. Kertapalkkioiden maksaminen omasta selkänahasta ei ole viisasta.

Hän varoittaa, että henkilöstön jaksamista ei voi kertapalkkiolla lisätä.

– Taloudellinen tilanne on sellainen, että on pakko miettiä uudenlaisia toimintatapoja, jotta selvittää tulevista vuosista, Aroheinä huomauttaa.

Hän kehottaa pitämään mielessä kokonaiskuvan eli tavoitteet, eri palkanosat ja muut palkitsemistekijät.

– Työntekijän hyvästä pysyvistä työsuorituksesta pitää palkita ensi sijassa henkilökohtaisella lisällä. Muussa palkitsemisessä kertapalkkio on paikallaan. Tulospalkkio sopii ryhmille, Aroheinä sanoo.

– Myös henkilöstöetuudet pitää muistaa, ja työelämän kehittäminen. Työajoissa on jouston mahdollisuuksia ja työn sisältöjä voidaan kehittää.

Teksti: Birgitta Suorsa/UP- uutispalvelu

Kuva: Petteri Kivimäki/Kamera-Petteri

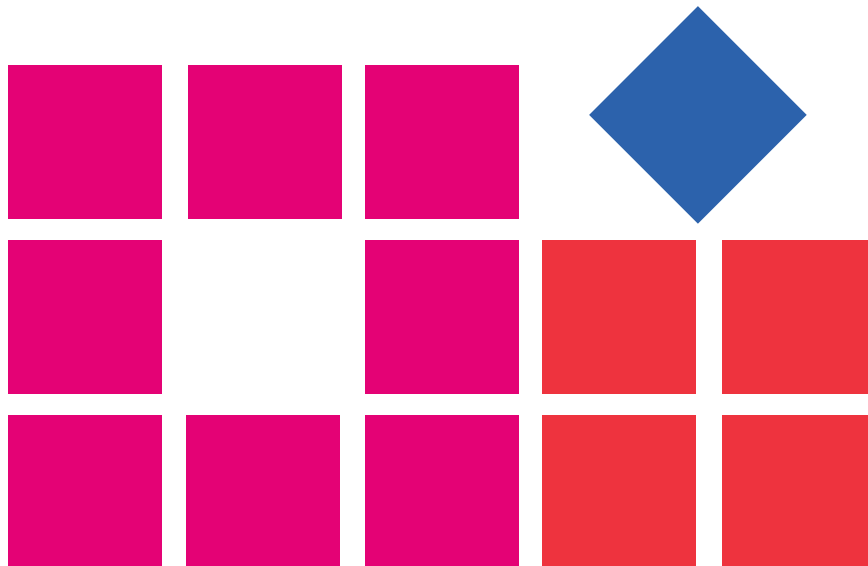
Rekrytointilisä

Rekrytointilisän perusteluna voi olla mm. henkilöstön saatavuuteen liittyvät ongelmat. Tällöin rekrytointilisä voi auttaa työnantajaa rekrytointitilanteessa saamaan palvelukseen haluttua osaamista. Rekrytointilisän avulla voidaan välttää tehtävien vaativuuden arvioinnin ja työsuorituksen arvioinnin sekoittamista.

Avoimuus lisää rekrytointilisän uskottavuutta. Henkilöstön edustajille kerrotaan rekrytointilisän maksamisperusteet. Ennen rekrytointilisän käyttöönottamista esimiehet ja päätöksentekijät koulutetaan käyttämään rekrytointilisää työnantajan päättämällä tavalla.

Rekrytointilisän käyttö edellyttää työnantajalta harkintaa. Rekrytointilisä voidaan myöntää toistaiseksi tai määräajaksi. Rekrytointilisä on luonteensa vuoksi pääsääntöisesti määräaikainen ja on osa varsinaista palkkaa.

Rekrytointilisän maksamisperusteet ja voimassaolo (toistaiseksi vai määräaikainen) tulee ilmetä lisän myöntämistä koskevasta päätöksestä. Nämä seikat työnantajan edustaja käy lävitse myöntövaiheessa työntekijän kanssa, jotta välttyttäisiin väärin ymmärryksiltä.



Kielilisä

Kielilisää voidaan maksaa tehtävissä, joissa edellytetään äidinkielen lisäksi

- toisen kotimaisen kielen,
- saamen kielen tai
- viittomakielen hallintaa.

Viran tai tehtävän kelpoisuusvaatimukseen kuuluva kielitaito voidaan ottaa huomioon tehtäväkohtaisessa palkassa ja muu kielitaito henkilökohtaisessa lisässä, jolloin erillistä kielilisää ei makseta.

Työnantaja harkitsee, missä tehtävässä kielilisää maksetaan ja millainen näyttö kielitaidosta vaaditaan. Kielilisä on osa varsinaista palkkaa.

Esimerkiksi englannin kielestä ei makseta kielilisää, vaan vieraan kielen taito otetaan tarvittaessa huomioon tehtäväkohtaisessa palkassa tai henkilökohtaisessa lisässä.



Paikalliset neuvottelut

Neuvottelutoimintaa ja yhteistyötä ohjaavat mm.

- Kunnallinen pääsopimus. KVTES2012–2013 sopimuskirjassa liiteosassa olevasta vuoden 1993 pääsopimustekstistä on poistettu kohdat, jotka eivät ole olleet voimassa 3.4.2008 lukien. Ks. KT:n yleiskirje 6/2008.
- KVTES:n määräykset kulloisenkin sopimuksen allekirjoituspöytäkirjassa, yleisessä osassa sekä palkkausluvussa

Paikallisesti on voitu sopia tarkemmin neuvottelu menettelystä.

Paikalliset neuvottelu- ja sopijaosapuolet

Paikallistason varsinaisina neuvotteluosapuolina ovat:

- ao. kunnallinen viranomainen,
- pääsopijajärjestöt tai niiden rekisteröidyt alayhdistykset. Alayhdistyksellä tarkoitetaan pääsopijajärjestön paikallisyhdistystä, valtakunnallista liittotason alayhdistystä tai sen paikallisyhdistystä.

Ennen neuvottelujen käymistä on hyvä varmistaa sopimis- ja neuvotteluoikeudet, koska käytäntö eri pääsopijajärjestöjen välillä vaihtelee. Pääsopijajärjestöt päättävät neuvottelu- ja sopimusoikeuksista omien sääntöjensä puitteissa.

Palkkaerimielisyyksiä koskeva pääsopimuksen mukainen neuvottelumenettely velvoittavista sopimusmääräyksistä

● Välitön neuvonpito

Virka- ja työehtosopimuksen tulkintaa ja soveltamista koskevista asioista tulisi ennen varsinaisia paikallisneuvotteluita käydä työnantajan edustajan ja viranhaltijan/työntekijän tai häntä edustavan luottamusmiehen välillä ns. välitön neuvonpito.

● Paikallisneuvottelut

Vaatimuksen paikallisneuvottelujen käymisestä tekee joku paikallisen neuvottelutoiminnan osapuolista. Neuvottelut on aloitettava kolmen viikon kuluessa siitä, kun vastapuolelle on annettu kirjallinen vaatimus, elleivät osapuolet sovi pitemmästä määräajasta.

Neuvotteluista pidetään pöytäkirjaa. Pöytäkirja tulee laatia viivytyksettä neuvottelujen päätyttyä. Siinä on yksilöitävä riittävästi neuvottelun kohteena oleva asia ja siitä on ilmentävä osapuolten kanta perusteluineen. Pöytäkirjan laatimisesta ja tarkistamisesta sovitaan neuvottelun alussa.

Paikalliset järjestelyerät ja niihin liittyvät neuvottelut

KVTES:iin sisältyviä paikallisia järjestelyeriä on käytetty mm. kuntien ja kuntayhtymien palkkausjärjestelmien kehittämiseen sekä mahdollisten paikallisten palkkauk-

sellisten epäkohtien korjaamiseen. Sopimusten allekirjoituspöytäkirjoissa on sovittu järjestelyeristä ja niiden sisällöstä.

Neuvotteluosapuolena paikallisissa järjestelyeräneuvotteluissa ovat työnantajan ja sopimuksen allekirjoittaneiden järjestöjen edustajat. Neuvottelujen kohteena voivat olla esim. tehtävän vaativuusarviointiin perustuva tehtäväkohtaisten palkkojen tarkistaminen ja/tai henkilökohtaisiin lisiin käytettävän erän suuruus.

Neuvotteluissa pyritään mahdollisuuksien mukaan yksimielisyyteen. Jollei yksimielisyyteen päästä, on kulloinkin voimassa olevan sopimuksen allekirjoituspöytäkirjassa määräykset siitä, miten paikallinen järjestelyerä toteutetaan. Paikallisen sopimisen toimivuutta kuvaa hyvin se, että valtaosassa kunnista tai kuntayhtymistä päätökset järjestelyerien käyttämisestä ovat perustuneet työnantajan ja palkansaajajärjestöjen yhteisymmärrykseen ja vain harvoin työnantaja on yksipuolisesti päättänyt järjestelyerien käytöstä.

● Dokumentoi ratkaisut

Neuvotteluista laaditaan pöytäkirja, johon kirjataan kunkin osapuolen näkemykset mahdollisine perusteluineen. Paikallisia järjestelyeriä koskevat ratkaisut tulee muutoinkin dokumentoida ja tiedottaa neuvotteluloksesta organisaation sisällä. Tämä lisää luottamusta neuvotteluosapuolten välillä. Erien perusteiden, käytön ja kohdentamisen dokumentointi tukee myös suunnitelmallista henkilöstöpolitiikkaa ja palkkausjärjestelmän toteuttamisen seurantaa.

● Neuvottelujen tueksi

KT Kuntatyönantajat on tehnyt selvitykset lähes kaikkien paikallisten järjestelyerien toteutumisesta. Selvityksistä löytyy yhteenvetoja KT:n verkkosivuilta. Verkkosivuilta löytyy ohjeita järjestelyerien laskemiseen sekä palkka- yms. tilastoja neuvottelujen tueksi. Tilastotiedoista käytetyimmistä mainittakoon mm. palkat ammatin, koulutuksen ja kuntakoon mukaan.

Palkkausjärjestelmästä ja paikallisista palkkatekijöistä neuvottelemineen

Ennen uuden tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmän käyttöönottoa tai arviointijärjestelmää muutettaessa asiasta neuvotellaan paikallisesti. Arviointijärjestelmän toimivuutta on arvioitava säännöllisesti. Tarkoituksena on, että tehtävien vaativuuden arviointia ja arviointijärjestelmää koskevat soveltamiskysymykset ratkaistaan paikallisesti. Palkkaharmonisointia suunniteltaessa on myös tarpeen neuvotella paikallisesti tarkemmin sovittavalla tavalla. (Palkkaharmonisoinnista ks. sivut 72.)

Työntekijöiden työsuorituksen arvioinnin ja henkilökohtaisen lisän maksamisen perusteista neuvotellaan henkilöstön edustajien kanssa. Tavoitteena on, että henkilökohtaisen lisän perusteista on mahdollisimman laaja yksimielisyys työnantajan ja henkilöstön kesken. Henkilökohtaisiin lisiin käytetään KVTES:n mukaan vähintään tietty prosenttiosuus tehtäväkohtaisten palkkojen palkkasummasta. Tarkistus suoritetaan vuosittain.

Tulospalkkion tavoitteena on henkilöstön sitoutuminen tulokselliseen toimintaan. Jos tulospalkkiojärjestelmää ja tulospalkkion käyttöönottamista on alustavasti valmisteltu, asia käsitellään henkilöstön edustajien kanssa.

Kertapalkkion maksamisperusteet, jos palkkiota käytetään yleisesti, on tarkoituksenmukaista selvittää yhteisesti henkilöstön edustajien kanssa. Kertapalkkion luonteen vuoksi asiasta ei käydä virallisia paikallisia neuvotteluja.

Mikäli työnantaja käyttää yleisesti rekrytointilisää, lisän maksamisperusteet selvitetään henkilöstön edustajien kanssa, kuten kertapalkkioidenkin kohdalla.

Mikäli palkkausjärjestelmään liittyen tehdään paikallinen virka- ja työehtosopimus, se on syytä tehdä huolellisesti ja käydä jo neuvotteluissa läpi mahdolliset tulkintaan liittyvät asiat. Tämä vähentää mahdollisten erimielisyyksien syntymistä.

Muistilista neuvotteluista

- Hyvä yhteistyö ja luottamus luovat pohjan onnistuneille neuvotteluille
- Paikallisesta neuvottelutoiminnasta on määräyksiä mm. kunnallisessa pääsopimuksessa ja KVTES:ssa
- Palkkausjärjestelmän kehittäminen ja päivittäminen sekä palkkatekijöistä neuvottelemineen tehdään yhteistyössä työnantajan ja henkilöstön edustajien kanssa
- Paikallisista järjestelyeristä tehdyt ratkaisut tulee dokumentoida ja tiedottaa neuvottelutuloksesta
- KT:n verkkosivuilla www.kt.fi on ohjeita paikallisten järjestelyerien laskentaan sekä palkkatilastoja neuvottelujen tueksi

Palkkausjärjestelmien yhteensovittaminen ja ns. palkkaharmonisointi

Liikkeen luovutuksessa (ks. työsopimuslaki 1 luku 10 § ja laki kunnallisesta viranhaltijasta 25 §) eri työnantajajaksikoissa olevat työntekijät siirtyvät toiselle työnantajalle entisillä palvelussuhteen ehdoilla. Mm. kuntajäkolaisissa on määräys liikkeen luovutuksesta kuntaliitoksissa.

Palkkojen harmonisointitarve syntyy, jos vaativuudeltaan samasta tehtävästä maksettavan palkan taso vaihtelee. KVTES:n mukaan työntekijän tehtäväkohtainen palkka ei voi laskea työnantajan vaihtuessa, jos tehtävä pysyy samana. KVTES:n määräykset sekä syrjintää koskeva lainsäädäntö (esim. työsopimuslaki 2 luku 2 §) luovat harmonisointitarpeen.

Uusi palkkausjärjestelmä uudella työnantajalla

Työnantajan muutostilanteissa uudelle työnantajalle kehitetään oma palkkausjärjestelmä, jolla korvataan entiset palkkausjärjestelmät. Uusi palkkausjärjestelmä voi olla jo käytössä ollut palkkausjärjestelmä.

KVTES:n perusteella entisten palkkausjärjestelmien mukaiset palkat yhteensovitetään mahdollisuuksien mukaan valitun uuden palkkausjärjestelmän mukaisiin palkkoihin. Yhteensovittaminen aloitetaan tehtäväkohtaisista palkoista. Uusi palkkataso määräytyy uuden palkkausjärjestelmän tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmän mukaisesti. Jos tehtäväkohtainen palkka on alempi kuin uusi palkkausjärjestelmä edellyttää, tarkoituksena on nostaa palkat uuden palkkausjärjestelmän edellyttämälle tasolle. Tämä voi tapahtua myös asteittain.



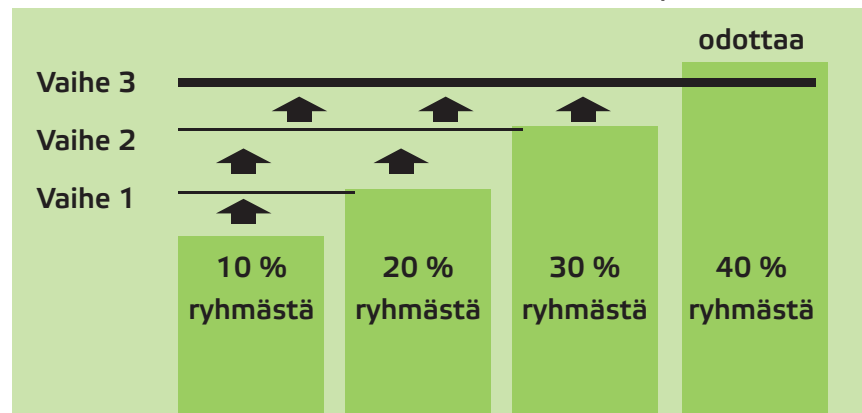
Tehtäväkohtaisten palkkojen yhtenäistäminen

Seuraavassa kaaviossa on hahmoteltu tehtäväkohtaisten palkkojen yhtenäistämistä erään palkkahinnoittelukohtaan samaan vaativuustasoon K kuuluvien tehtävien osalta. Kannattaa muistaa, että tehtäväkohtaisiin palkkoihin tulee KVTES:n mukaiset yleiskorotukset riippumatta tehtäväkohtaisen palkan määrästä.

Esimerkki erään palkkahinnoittelukohtaan samaan vaativuustasoon K kuuluvien tehtävien tehtäväkohtaisten palkkojen yhtenäistämisestä

Vaativuustasoon K kuuluvien tehtäväkohtaiset palkat

Palkkahinnoittelukohtaan vaativuustason K määriteltä tavoitetaso



Tavoitetason määrittämiseen ja saavuttamiseen (aikataulu) vaikuttavat mm.

- Palkkahinnoittelukohtaan samaan vaativuustasoon K kuuluvien sijoittuminen eri tehtäväkohtaisiin palkkoihin (määrät ja palkkaerot)
- Vaativuustason K ylä- ja alapuolella olevien vaativuustasojen tehtävien vaativuus ja tehtäväkohtainen palkan taso
- Tarkoituksenmukainen palkkaporrastus

Jos vanha tehtäväkohtainen palkka ylittää uuden palkkausjärjestelmän mukaisen vastaavan palkan, eivätkä tehtävät ole olennaisesti muuttuneet, säilyy tehtäväkohtainen palkka ennallaan, jollei paikallisesti toisin sovita. Palkkausjärjestelmien erilaisuudesta johtuva palkkaero supistuu uuden palkkausjärjestelmän tehtäväkohtaisen palkan noustessa. Palkkaero ja sen peruste (kuntajakolain tai liikkeen luovutusta koskevat pakottavat säännökset) on syytä dokumentoida. Tavoitteena on tasapuolinen palkka yhtä vaativissa tehtävissä.

Yhdistymistilanteissa henkilökohtaista lisää voidaan alentaa vain silloin, kun kysymyksessä on tehtävien olennaisesta muuttumisesta aiheutuva palkkausperusteiden uudelleen arviointi tai henkilöstä itsestään johtuva työsuorituksen huomattava huonontuminen, ellei paikallisesti muuta sovita.

Siirtymäajan pituus riippuu palkkaeroista, kustannuksista ja työnantajan taloudellisesta tilasta. Uuden palkkausjärjestelmän käyttöönotosta ja palkkojen yhteensovittamisesta uuteen palkkausjärjestelmään on laadittava suunnitelma aikatauluineen ja kustannusarvioineen.

Miesten ja naisten välistä tasa-arvoa koskevan tasa-arvosuunnitelman palkkakartoitus

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986 6 a §) velvoittaa kuntia ja kuntayhtymiä laatimaan tasa-arvosuunnitelman, mikäli niillä on säännöllisesti palveluksessaan vähintään 30 työntekijää. Osana tasa-arvosuunnitelmaa tehdään selvitys naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin ja palkkakartoitus.

Palkkakartoituksella tarkoitetaan lähtökohtaisesti tehtäväryhmittäistä naisten ja miesten palkkojen ja palkkaerojen tarkastelua. Palkkakartoitus kattaa kaikki työnantajan palveluksessa olevat henkilöstöryhmät, mukaan lukien niihin kuuluvat osa-aikaiset ja määräaikaiset työntekijät.

Palkkakartoitus voidaan tehdä esimerkiksi palkkahinnoittelukohdittain tai ammattiryhmittäin.

Palkkatiedot ovat julkisia

Nimikirjalaki

Nimikirjalain mukaan kuntien ja kuntayhtymien henkilöstön palkkatiedot ovat julkisia. Tämä koskee mm. tehtäväkohtaisia palkkoja, työkokemuslisää, henkilökohtaisia lisiä, tulospalkkioita, muita lisiä ja palkkioita, kokonaispalkkoja (euromäärät).

Arviointitieto on salassa pidettävä

Asiakirjat ovat salassa pidettäviä, jos ne sisältävät tietoja henkilölle suoritetuista psykologisista testeistä tai soveltuvuuskokeista tai niiden tuloksista taikka työntekijän valintaa tai palkkauksen perustetta varten tehdyistä arvioinneista.

Työntekijän työsuorituksen arviointia koskevat arvioinnit samoin kuin itse arvio, lopputulos (esim. pistemäärä), ovat salassa pidettäviä. Näin ollen näistä henkilöä koskevista arvioinneista voidaan antaa tietoja vain henkilölle itselleen, muttei ulkopuolisille. Arviointeja työssään käsittelevien esimiesten ja päätöksentekijöiden tulee pitää arvioinnit salassa ulkopuolisilta. Esim. työntekijän henkilökohtaisen lisän euromäärä on julkinen tieto, mutta työsuorituksen arvioinnin tulos ei ole.

Palkkatietojen julkisuus

- nimikirjalaki
- henkilötietolaki
- julkisuuslaki

Esimerkkejä julkisista tiedoista:

- tehtäväkohtainen palkka
- työkokemuslisä
- henkilökohtainen lisä
- määrävuosilisä
- tulospalkkio
- muut lisät ja palkkiot
- bruttopalkka

Esimerkkejä salassa pidettävistä tiedoista:

- ammattiyhdistystieto ja jäsenmaksun suuruus
- ulosotot
- nettopalkka

Luottamusmiehen oikeus saada palkkatietoja luottamusmiehen roolissa

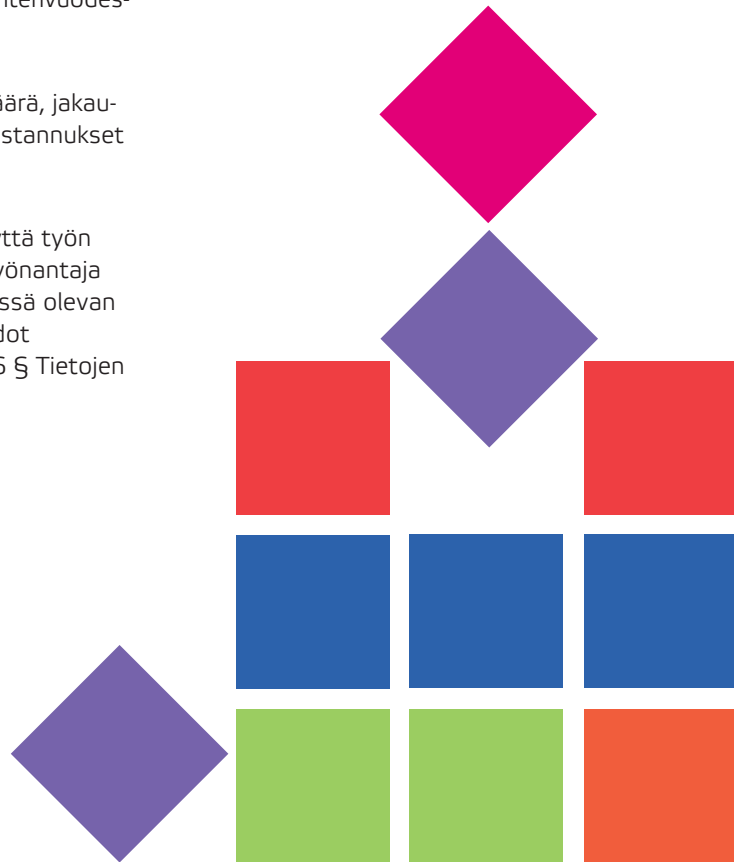
Päälouottamusmiehen / luottamusmiehen on oikeus saada edustamistaan jäsenistä palkkatietoja.

Päälouottamusmiehellä on oikeus kerran kalenterivuodessa:

- tehtäväkohtainen palkka tai vastaava
- henkilökohtaisten lisän saajien lukumäärä, jakautuminen eri henkilöstöryhmien välillä ja kustannukset (henkilöiden nimiä ei ilmoiteta)

Erimielisyys tai epäselvyys palkasta:

- jos syntyy erimielisyyttä tai epäselvyyttä työn tekijän palkasta, ovat luottamusmies ja työnantaja velvollisia antamaan toisilleen kysymyksessä olevan tapauksen selvittämiseen vaikuttavat tiedot
Ks. myös KVTES VII luottamusmiesluku, 6 § Tietojen saanti



Liite:

Palkkauksen peruskäsitteitä

Palkkaukseen liittyviä keskeisiä peruskäsitteitä on kuvattu lyhyesti alla olevassa luettelossa. Varsinainen sopimusmääräys löytyy KVTES 2012–2013:n palkkausluvun (II luku) pykälistä, joihin luettelossa viitataan.

Palkkausjärjestelmä

Palkkausjärjestelmä perustuu tehtäväkohtaiseen palkkaan, henkilökohtaiseen lisään, työkokemuslisään ja tulospalkkioon. Lisäksi voidaan maksaa kertapalkkiota sekä muita KVTES:ssa erikseen mainittuja lisiä, korvauksia ja palkkioita. (II luku, 6 §)

Vähimmäispalkka

Täysin työkykyisen 17 vuotta täyttäneen täyttä työaikaan tekevän säännöllisen työajan vähimmäispalkka kaudessa luontoisetuineen. (II luku, 3 §)

Osa-aikaisen palkka

Osa-aikaisen palkka on samassa suhteessa alempi kuin työaika on täyttä säännöllistä työaikaan lyhyempi. (II luku, 4 §)

Varsinainen palkka

Varsinaiseen palkkaan kuuluvat mm. tehtäväkohtainen palkka, henkilökohtainen lisä ja työkokemuslisä. Varsinaisen palkan käsitettä tarvitaan laskettaessa mm. tuntipalkkaa, päiväpalkkaa, vuosiloma-ajan palkkaa sekä sairausajan palkkaa. (II luku, 5 §)

Palkkahinnoittelu

Tehtävä sijoitetaan palkkahinnoittelun soveltuvaan palkkahinnoittelukohtaan (esim. 03HOIO30). Jos soveltuva palkkahinnoittelukohtaa ei ole, niin tehtävä on palkkahinnoittelun ulkopuolinen. (II luku, 7 § ja 8 §)

Peruspalkka

Peruspalkalla tarkoitetaan ko. palkkahinnoittelukohtaan mukaista tehtäväkohtaista vähimmäispalkkaa. (II luku, 9 §)

Tehtäväkohtainen palkka

Tehtäväkohtaisen palkan määräytymisperusteena on ensisijaisesti viranhaltijan/työntekijän tehtävien vaativuus. (II luku, 9 §)

Tehtävän vaativuuden arviointi (TVA)

Tehtävän vaativuuden arviointi perustuu tehtäväkuvaukseen ja paikalliseen tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmään. (II luku, 9 §)

Henkilökohtainen lisä

Henkilökohtaisen lisän maksamisen perusteena ovat ammattihallinta, työssä suoriutuminen ja muut mahdolliset paikallisesti määritellyt kriteerit. (II luku, 11 §)

Työsuorituksen arviointi (TSA)

Henkilökohtaisen lisän maksaminen perustuu pääsääntöisesti työsuorituksen arviointiin. (II luku, 11 §)

Työkokemuslisä

Työkokemuslisä perustuu palvelusaikaan. (II, luku, 12 §)

Tulospalkkio

Tulospalkkio perustuu kuntapalvelujen tuloksellisuuden parantamiseksi asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen tai ylittämiseen. (II luku, 13 §)

Kertapalkkio

Kertapalkkiota voi käyttää yksilön tai ryhmän palkitsemiseen. Kertapalkkiota voidaan maksaa myös muusta erityisestä syystä. (II luku, 14 §)

Päiväpalkka

Päiväpalkka saadaan, kun varsinainen palkka jaetaan kalenterikuukauden päivien lukumäärällä. (II luku, 19 §)

Tuntipalkka

Tuntipalkkaa voidaan maksaa vain KVTES:n palkkausluvun 19 §:n mukaisessa tilanteessa. Tuntipalkka saadaan, kun varsinainen palkka jaetaan työaikamuodon mukaisella tuntipalkkakajakajalla. Työaikakorvausten laskennassa tarvitaan tuntipalkkakäsitettä. (II luku, 19 §)

KT:n ja kunta-alan pääsopijajärjestöjen yhteisessä oppaassa kerrotaan KVTES-palkkausjärjestelmästä ja sen eri palkkatekijöistä. Oppaasta on hyötyä, kun paikallisia tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmiä kehitetään ja päivitetään. Sen lisäksi oppaassa käsitellään mm. työsuorituksen arviointia ja palkkojen harmonisointia. Opas ei ole virka- ja työehtosopimus.

KT Kuntatyönantajat



Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto
Offentliga och privata sektorns funktionärsförbund *Jyty*



MEN LÄHI-JA PERUSHOITAJALIITTO

ISBN 978-952-213-997-9

Tilausnumero 3-0838

www.kt.fi