



Kunta-alan palkkausjärjestelmä uudistuu

- Palkka on tärkeä kannustin. Se ohjaa työntekijän tapaa tehdä työtä ja halukkuutta kehittää osaamistaan, työssä pysymistä ja työhön hakeutumista. Palkalla on kannustava vaikutus silloin, kun työntekijä kokee, että hänen työnsä vaativuus, hänen ammatinhallintansa, pätevyytensä ja työtuloksensa vaikuttavat palkkaan ja että ne on oikeudenmukaisesti otettu huomioon palkassa.
- Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen palkkausmääräykset on uudistettu. Uudistuksen tavoitteena on edistää kuntien ja kuntayhtymien toiminnan tuloksellisuutta, motivoida henkilöstöä hyviin työsuorituksiin ja pitää kunta-alan palkat kilpailukykyisinä.



Kunta-alan palkkausjärjestelmä uudistuu

Palkkaus uudistus pähkinänkuoressa	2	Työn vaativuuden arviointi uusilla vaativuustekijöillä	6	Yleistä työsuorituksen arvioinnista	12
KVTES:n palkkausmääräykset uudistettiin	3	Millä menetelmillä työn vaativuutta arvioidaan	8	Henkilökohtainen lisä	12
Tavoitteena toiminnan tuloksellisuus	4	Esimiehen rooli arvioinnissa	9	Tulospalkkaus	14
Oikeudenmukainen palkka kannustaa	5	Työnkuvausten tulee olla yhteismitallisia	10	Uusien palkkausmääräysten täytäntöönpano	15
		Kehityskeskustelut ja palaute arvioinnin apuna	11		

Hyvillä työtuloksilla voi vaikuttaa palkkaukseen

Palkkaus uudistus pähkinänkuoressa



Kunnat huolehtivat yhteiskunnan tärkeistä palveluista ja tähän ne tarvitsevat ammattitaitoisen ja motivoituneen henkilöstön. Kuntalaiset arvostavat kunnallisia palveluja, ja kuntatyölle kuuluu sen mukainen arvostus.

Kuntatyön arvostukseen vaikuttavat monet tekijät. Eräs keskeinen tekijä on palkka ja sen kilpailukyky. Palkan rinnalla kuntatyön arvostukseen vaikuttavat mm. töiden organisointi, työolosuhteet, työilmapiiri sekä henkilöstön arvostus ja vaikutusmahdollisuudet.

Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen palkkausmääräykset uudistettiin helmikuun 2001 alusta lähtien. Merkittävin muutos koski tehtäväkohtaista palkkaa, jonka soveltamisohjeisiin otettiin tehtävien vaativuuden arvioinnissa käytettävät yleiset vaatavuustekijät.

Myös henkilökohtaisen työsuorituksen arviointia koskevat ohjeet uusittiin. Tarkoituksena on saada työsuorituksen arviointiin perustuva henkilökohtainen lisä yleisempään käyttöön.

Palkkausmääräysten uudistamisella pyritään edistämään kuntien ja kuntayhtymien toiminnan tuloksellisuutta, motivoimaan henkilöstöä hyvin työsuorituksiin ja pitämään kunta-alan palkat kilpailukykyisinä. Tavoitteeseen pyritään oikeudenmukaisella palkalla, jonka perusteena on tehtävien vaativuus, työkokemus ja henkilökohtaiset työtulokset ja työyksikön tuloksellisuus.

Välineitä työn vaativuuden arviointiin

KVTESin palkkarakenteen lähtökohdaksi on, että myös palkkauksella voidaan kannustaa työntekijää, kun-

han työntekijä itse voi vaikuttaa työn tulokseen. Toisaalta hyvällä työtuloksella on vaikutusta palkkaukseen.

Uusien palkkausmääräysten myötä saatiin paikallistasolle jotain kättä pidempää sanoille "työn vaativuus ja sen arviointi". Työn vaativuuden arviointijärjestelmät ja menettelytavat pyritään rakentamaan ja arviointi suorittamaan mahdollisimman objektiivisesti yhteisesti hyväksytyillä kriteereillä ja menettelytavoilla.

Arvioinnissa on kyse myös arvoista, arvostuksista ja sopimisesta. Kun arvioinnissa noudatetaan yhteisesti hyväksytyjä kriteerejä, on myös hyväksyttävä työn vaativuuden arvioinnin myötä syntyviä palkkaeroja.

Arviointi on jatkuva prosessi

Uusien vaatavuustekijöiden käyttöönotto ja arvioinnin tuloksen toteuttaminen peruspalkoissa sekä henkilökohtaisen lisän yleinen käyttöönotto työsuorituksen arviointineen vie oman aikansa ja etenee yleensä asteittain riippuen kunnan tai kuntayhtymän valmiuksista ja käytettävissä olevista varoista.

Tarvittavia muutoksia ei ilmeisesti voida kaikilta osin toteuttaa kuluvan sopimuskauden aikana, vaan täytännönpanoa joudutaan jatkamaan myöhemmin. Valmistelu on syytä aloittaa hyvissä ajoin ennen täytännönpanoa.

Kyseessä ei ole yhdellä kertaa toteutettava lopullinen ratkaisu, vaan jatkuva prosessi. Ei kannata odottaa nopeita ratkaisuja kaikkiin ongelmiin. Pääasia on myönteinen asenne ja oikea suunta. Järjestelmä täydentyy ja paranee vähitellen, kun saadaan lisää kokemusta.

Tarkoitus ei ole, että tehtävien vaativuuden arviointityöstä tulee taakka henkilöstöhallinnolle tai muulle hallinnolle. Tästä syystä arviointijärjestelmän tulee olla riittävän selkeä ja yksinkertainen.

Kussakin kunnassa ja kuntayhtymässä on syytä miettiä, mikä on taroituksenmukaisin palkkaus uudistuksen toteuttamistapa. Tarvittavat tehtäväkuvaukset ja arvioinnit on hoidettava joka tapauksessa paikallisin voimin "virkatyönä". Näin ollen esimerkiksi ulkopuolisista konsulteista on tuskin saatavissa olennaisia hyötyä ainakaan pitkällä aikavälillä.



KVTESin palkkausmääräykset uudistettiin

Viime sopimuskierröksellä uudistettiin kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen palkkausmääräykset. Suurin muutos koski tehtäväkohtaista palkkaa, jonka soveltamisohjeita täydennettiin tehtävien vaativuuden arvioinnissa käytettävillä yleisillä vaativuustekijöillä. Vaativuustekijöiden soveltaminen palkkaan vaikuttavina aloitetaan ensi keväänä, jolloin toteutetaan KVTESin järjestelyvararatkaisu.

Vaativuustekijöitä käytetään hyväksi sovellettaessa palkkaryhmän palkka-asteikkoa.

Vaativuustekijät käyttöön keväällä 2002

Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen piirissä toteutetaan 0,5 %:n suuruinen paikallinen järjestelyvara 1.3.2002. Tarkoituksena on hyödyntää uusia vaativuustekijöitä toteutettaessa paikallista järjestelyvaraa. Toisaalta ei ole estettä käyttää uusia vaativuustekijöitä hyväksi jo aikaisemmin, esimerkiksi uuden henkilön palkan määrittelyssä.

Täytäntöönpanossa edetään asteittain ja tarpeelliset peruspalkkojen tarkistukset toteutetaan vähitellen ottaen huomioon kunnassa ja kuntayhtymässä olevat valmiudet sekä käytettävissä olevat järjestelyvarat ja mahdolliset muut tarkoitukseen varatut varat.

Ei ole myöskään estettä panna 1.3.2002 toteutettavaksi sovittu paikallinen järjestelyvara kokonaan tai osaksi täytäntöön jo ennen 1.3.2002, jos työnantaja haluaa käyttää aikaistamiseen harkinnanvaraisia palkkarahoja. Tällöin on selvästi todettava, että kysymyksessä on 1.3.2002 lukien käytettäväksi sovitun 0,5 %:n paikallisen erän aikaistaminen eikä muu harkinnanvarainen palkantarkistus.

Järjestelyvaran käyttämisestä neuvotellaan

Järjestelyvaran käyttämisestä neuvotellaan pääsopijajärjestöjen kanssa pääsopimuksen 14. §:n mukaisesti pyrkien mahdollisuuksien mukaan yksimielisyyteen. Jollei asiasta päästä yksimielisyyteen, kunnan tai kuntayhtymän toimivaltainen viranomaisen päättää järjestelyvaran käytöstä 1.3.2002 lukien siten, että erä käytetään peruspalkkojen ja vastavien kuukausipalkkojen korotuksiin.

Jos asiasta päästään paikallisesti yksimielisyyteen, järjestelyvaraa voidaan käyttää mm. henkilökohtaisten lisien tarkistamiseen.

Myös työnantajan edustajat on syytä muistaa

Kunnanhallituksen ja kuntayhtymän ao. toimielimen pitää huolehtia siitä, että työnantajan edustajana toimivien palkka on oikeassa suhteessa muun henkilöstön palkkaan ottaen huomioon mm. työnantajan edustajana toimimisen vaikutus tehtävän vaativuuteen.

Järjestelyvaran laskemisesta ja muista yksityiskohdista on annettu tarkempia ohjeita yleiskirjeen 30/2000 liitteen 4 soveltamisohjeissa. ■

KVTESin palkkausrakenne

Tehtäväkohtainen palkka

- Perusteena tehtävien vaativuus.
- Palkkahinnoittelu palkkaryhmiin, soveltamisohjeissa yleiset vaativuustekijät, joita käytetään hyväksi palkkaryhmän palkka-asteikon soveltamisessa.
- Työnantaja päättää peruspalkasta käyttäen hyväksi soveltamisohjeiden vaativuustekijöitä
- Arviointi ns. kokonaisarviointina ilman pisteytystä 1.3.2002 lukien (asteittainen täytäntöönpano).
- Asteikon yläraja voidaan ylittää perustellusta syystä.

Henkilökohtainen palkanosa

- Kokemuslisät (4, 7 ja 10 palveluvuoden jälkeen, kukin 5 % peruspalkasta, yhteensä enintään 15 %). Määrävuosilisät (uusia ei myönnetä)
- Henkilökohtainen lisä, jonka perusteena ovat lähinnä työtulokset ja ammatinhallinta. Edellyttää työsuorituksen arviointia.

Tulospalkkiot

- Perusteena tuloksellisuuden parantaminen.
- Työnantaja päättää käyttöönottamista ja perusteista.
- Enintään 5 % tuloyksikön palkkasummasta.





Tavoitteena toiminnan tuloksellisuus

Henkilöstön aikaansaannoskyky on osa tuloksellisuutta

Palkkausmääräysten uudistuksen yksi tavoite on lisätä kuntien ja kuntayhtymien toiminnan tuloksellisuutta. Kunta-alan toiminnan tuloksellisuuden arviointia koskeva suositus uudistettiin keväällä 2000.

Toiminnan tuloksellisuusarvioinnin perustehtävänä on palvella strategista johtamista ja palvelujen kehittämistyötä, organisaation oppimista ja entistä tuloksellisempaa palvelutuotantoa. Johtamisen kannalta tuloksellisuusarvioinnissa on kysymys toimintaa koskevan arviointitiedon tuottamisesta ja toiminnan kehittämisestä tiedon luomisen prosessin avulla.

Tuloksellisen toiminnan edellytyksenä on tuloksellisuusarvioinnin kokonaisvaltaisuus, joka sisältyy Balanced Scorecard -pohjaiseen tasapainotetun mittariston malliin. Kunnan tai kuntayhtymän toiminnan tuloksellisuutta arvioidaan palvelujen vaikuttavuudella (riittävyys ja kohdentuvuus), palvelujen laadulla ja asiakastytyväisyydellä, palvelujen tuotavuudella, taloudellisuudella ja palveluprosessien sujuvuudella sekä henkilöstön aikaansaannoskyvyllä.

Henkilöstön panos on keskeistä

Kunnallisessa palvelutuotannossa ihmistyön osuus on keskeistä. Henkilöstön aikaansaannoskyvyn arvioinnin merkitys nousee tästä näkökulmasta hyvin olennaiseksi. Käsitteenä henkilöstön aikaansaannoskyvyn on määritelty sisältävän henkilöstön määrän lisäksi, työkykyyn, osaamiseen, innovatiivisuuteen ja sekä henkilösuhteiden ja yhteistoiminnan toimivuuteen liittyvät tekijät.

Perustana visio ja strategia

Tasapainoitettussa arvioinnissa kaiken perusta on visio- ja strategiapohjainen ajattelu. Visiossa määritellään toivottu tulevaisuus ja haluttu suunta, strategioissa tavoiteltavat kehittämissuunnat. On tärkeää saada tuloksellisuuden arviointi osaksi johtamisjärjestelmää. ■



Oikeudenmukaiseksi koettu palkkapolitiikka on yksi työyhteisön menestystekijä. Se lisää luottamusta työnantajan harjoittamaa henkilöstöpolitiikkaa kohtaan. Korkea motivaatio parantaa työsuoritusta ja motivaation päätekiä on esimiehen antama tunnustus.

Palkka on merkittävä kannustin yksilön tavassa tehdä työtä ja halukkuudessa kehittää osaamistaan. Se kannustaa työssä pysymisen ja työhön hakeutumiseen. Palkalla on kannustinvoimaa kuitenkin vain silloin, kun työntekijä kokee, että hänen työnsä vaatavuus, ammatinhallintansa ja pätevyytensä sekä suoritustasonsa on huomioitu oikeudenmukaisesti palkkauksessa.

Vaikka työmotivaation kannalta palkan suuruutta tärkeimpiä tekijöitä ovat oikeudenmukaiset palkkasuhteet ja kannustavat, työtuloksiin perustuvat palkkojen vaihtelut, kuntatyönantaja ei voi irtautua selvästi alemman palkkatason työnantajaksi samantyyppisissä töissä. Luontainen palkkakehitys on voitava turvata myös kunta-alalla.

Tehtäväkohtainen palkka olennainen palkkauksen osa

Työn vaatavuuden arviointi liittyy vain yhden palkanosan, tehtäväkohtaisen palkan määrittämiseen. Se on kuitenkin perustava palkanosa, johon muut palkanosat tukeutuvat.

Tehtäväkohtaisen palkan mahdollisimman objektiivinen määrittäminen työn vaatavuuden mukaan vaikuttaa suuresti siihen, koetaanko palkkaus kokonaisuudessaan oikeudenmukaiseksi tai epäoikeudenmukaiseksi. Jos tehtäväkohtaisen palkan koetaan olevan selvästi pielessä suhteessa työn vaatavuuteen, eivät myöskään henkilökohtainen lisä, bonus tai tulo-palkkio toimi kannustavasti odotetulla

Oikeudenmukainen palkkaus kannustaa



tavalla, ja ne ovat näin ainakin työnantajan kannalta pitkälti hukkaan heitettyä rahaa.

Oikeudenmukaisuuden tunteen syntyminen palkkauksessa edellyttää, että työn vaatavuus on määritelty selkeän kriteeristön avulla, joka on työntekijän tiedossa ja jonka hän kokee oikeudenmukaiseksi. Hänen on myös tiedettävä työn vaatavuuden sijainti työyhteisössä ja voitava nähdä, että hänen työnsä vaatavuus myös vaikuttaa palkkaan. Vastaavat mahdollisimman objektiiviset kriteerit tarvitaan myös henkilökohtaisen pätevyyden ja tulosten määrittämistä varten.

Oikeudenmukainen palkkaus lisää luottamusta

Oikeudenmukaiseksi koetun palkkapolitiikan merkitystä työyhteisön menestystekijänä ei pidä vähätellä. Se lisää luottamusta työnantajan harjoittamaa henkilöstöpolitiikkaa kohtaan.

Suomalaisessa työyhteisössä oikeudenmukaisuus koetaan perusarvoksi, jonka laiminlyönti saati tahalliseksi koettu loukkaus, koskettaa ihmistä tunnetasolla. Vaikka yksilö pystyisikin kätkemään työyhteisöltä epäoikeudenmukaisuuden tunteen kokemisen, kokemus heikentää vähitellen palkan kannustavuutta ja yksilön työsuoritusta.

Hyvä esimiestyö vahvistaa palkan kannustavuutta

Hyvänkin palkkausjärjestelmän kannustavuus on riippuvainen siitä, kuinka sitä sovelletaan käytäntöön. Pelkkä paperilla oleva palkkausjärjestelmä ei motivoi. Esimiehillä työn vaatavuuden ja työtulosten arvioitsijoina on keskeinen asema palkkausjärjestelmän uskottavuuden luojina.

Työn arvioinnin tulosten pitäisi näkyä myös työntekijän palkassa. Palkka on selkeä rahallinen eli ns. aineellinen kannustin. Palkkakannustavuutta vahvistavat tai heikentävät palkkajärjestelmän soveltamistavan ohella monet muut tekijät. Työntekijöitä voimavarana arvostava esimiestyö on merkittävä motivaatioita synnyttävä ja lisäävä tekijä. Työntekijöiden on voitava kokea, että esimiehet ja johto osoittavat huomiota heille, tukevat heitä ja arvostavat heitä (ns. aineeton kannustin). Arvostuksen tunteen puute heikentää uskoa työnantajan oikeudenmukaisuuteen ja vaikuttaa ajan myötä työsuoritusta heikentävästi.

Työyhteisössä esiintyvissä ongelma- ja valintatilanteissa arvot ohjaavat käyttäytymistä. Rehellisyys, avoimuus ja toisen ihmisen kunnioittamiseen tähtäävät arvot auttavat rakentamaan pulmatilanteista selviytyvän työyhteisön. Mitä eetti-

semmin työyhteisö toimii, sitä selvemmin henkilöstö kokee saavansa osakseen arvostusta ja huolenpitoa ja mieltää työnantajansa edistykseksi ja osaa-vaksi.

Kehityskykyisyys huomioon palkkauksessa

Palkkapolitiikan kokeminen oikeudenmukaiseksi edellyttää myös, että palkkauksessa on otettu huomioon työntekijän osoittama kehityskyky, kuten uuden oppiminen sekä venyminen ja ponnistellut tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehellä on keskeinen rooli yksilön kehityskykyisyyden tunnistamisessa ja tunnustamisessa. Kehityskykyisyyden jatkuva ohittaminen palkkakriteerinä voi synnyttää katkeruutta työnantajaa kohtaan. ■

Motivoiva palkkausjärjestelmä perustuu

- työn vaativuuteen.
- henkilökohtaisen ammatinhallinnan ja pätevyuden huomioon ottamiseen.
- tulosten palkitsemiseen työssä menestymisestä.

Palkkausjärjestelmä vaatii tuekseen

- työntekijöitä voimavarana arvostavan esimiestyön.
- myönteisen ja avoimen työilmapiirin.
- toimivan organisaation oikein muotoiluneine toineen.

Työn vaativuuden arviointi uusilla vaativuustekijöillä

Tehtävien vaativuutta arvioitaessa käytetään hyväksi uusia vaativuustekijöitä, jotka ovat osaaminen, työn vaikutukset ja vastuu, yhteistyötaidot ja työolosuhteet.

Vaativuustekijöitä käytetään hyväksi palkkaryhmän palkka-asteikon soveltamisessa. Tarkoituksena ei ole arvioida keskenään eri palkkaryhmiin kuuluvien tehtävien vaativuutta.

Viranhaltijan ja työntekijän peruspalkka määrätään palkkaryhmän palkka-asteikon rajoissa, mikäli tehtävät vastaavat palkkaryhmän mukaista tehtäväkuvausta ja muut palkkaryhmän soveltamedellytykset täyttyvät.

Peruspalkkaa määriteltäessä palkka-asteikon rajoissa ensisijaisena perusteena on tehtävien vaativuus. Perustellusta syystä palkka-asteikon yläraja voidaan ylittää.

Käyttäessään harkintavaltaansa palkka-asteikon soveltamisessa työnantajan on otettava huomioon mahdollisimman objektiivisesti tehtävien vaativuus. Tavoitteena on, että peruspalkat ovat tehtävien vaativuuden edellyttämässä suhteessa toisiinsa.

Tehtävien vaativuutta arvioitaessa käytetään hyväksi uusia vaativuustekijöitä. Vaativuustekijöitä käytetään hyväksi palkkaryhmän palkka-asteikon soveltamisessa. Tarkoituksena ei ole arvioida keskenään eri palkkaryhmiin kuuluvien tehtävien vaativuutta. Tämä tehtävä kuuluu pikemminkin pääsopijaosapuolille, joiden pitäisi huolehtia, että eri palkkaryhmien keskinäiset suhteet ovat oikeat.

Soveltamisohjeissa vaativuustekijät on määritelty seuraavasti:

- 1) työn edellyttämä osaaminen eli työn edellyttämät tiedot, taidot ja itsenäinen harkinta.
- 2) työn vaikutukset ja vastuu, mm. johtaminen ja vaikutukset toiminta-edellytyksiin.
- 3) työn edellyttämät yhteistyötaidot eli vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot.
- 4) työolosuhteet.

Tehtävien vaativuus arvioidaan ensisijaisesti ns. kokonaisarviointina. Kysymyksessä on karkeahko arviointi, jossa ei tarvitse yksityiskohtaisesti perustella yksittäisten vaativuustekijöiden esiintymistä ja painottumista. Vaativuustekijöistä työn edellyttämällä osaamisella on suu-

rin painoarvo. Kokonaisarvioinnin sijasta voidaan käyttää myös analyttistä arviointia, jos paikallisesti katsotaan tarkoituksenmukaiseksi tehdä tällainen, erityisosaamista vaativa järjestelmä. Arvioinnissa kannattaa hyödyntää teknisten sopimuksen täytäntöönpanosta saatuja kokemuksia.

Arviointimenettelystä keskustellaan henkilöstön ja henkilöstön edustajien kanssa ja pyritään laajaan yksimielisyyteen. Viime kädessä arvioinnin suorittamisesta ja sen tuloksen täytäntöönpanosta päättää kuitenkin työnantaja, joka on vastuussa sopimuksen täytäntöönpanosta.

Arviointi hinnoittelukohdittain

KVTESin mukaan tavoitteena on, että peruspalkat ovat tehtävien vaativuuden edellyttämässä suhteessa toisiinsa kunkin palkkaryhmän (palkkahinnoittelukohdan) palkka-asteikon rajoissa. Työn vaativuuden arviointi suoritetaan siis hinnoittelukohdittain. Tämä on keskeisin ero verrattuna kunnalliseen tekniseen sopimukseen.

Vaativuusvertailun suorittaminen vain hinnoitteluryhmien sisällä on tässä vaiheessa turvallinen tapa opetella työn vaativuuden arviointia. Siitä huolimatta, että KVTESin palkkahinnoittelut perustuvat edelleen pitkälti koulutusvaatimukseen ja jonkin verran asemaan organisaatiossa, ei työmarkkinakeskusjärjestöjen eikä liioin kunta-alan omissa vaativuuden arviointikokeiluissa uudet vaativuus-tekijät, kuten harkinta ja vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot, muuttaneet olennaisesti töiden keskinäisiä järjestyksiä eri sosioekonomisten ryhmien välillä (ks. esim. artikkeli Kuntatyönantajassa 5/97).

Käytännössä myös KVTESin puolella joudutaan arvioinnin yhteydessä tarkastelemaan samanaikaisesti useampiakin hinnoittelukohtia. Tyypillisintä tämä on sovellettaessa esimiesten hinnoittelukohtia, jotta esimiesten ja alisten palkat saadaan

oikeaan suhteeseen keskenään työn vaativuuden mukaan (ks. hinnoittelukohdat ylittävistä tarkastelusta ja arvioinnista muutoinkin Kuntatyönantaja 2/01)

Kokonaisarviointi etukäteen määrätyn vaativuustekijöiden

Kunta-alalla suositellaan noudatettavaksi kokonaisarviointia käyttämällä kuitenkin apuna etukäteen määriteltyjä yleisiä työn edellyttämiä vaativuustekijöitä, jotka siis KVTESissa ovat osaaminen, työn vaikutukset ja vastuu, yhteistyötaidot sekä työolosuhteet.

Selvästi merkittävin vaativuustekijä on työn edellyttämä osaaminen eli tieto – taito - harkinta, mutta kunta-alan töiden luonne huomioon ei myöskään yhteistyötaitojen roolia tule vähätellä. Vaikka vaativuustekijät teknisessä sopimuksessa näyttävät jonkin verran poikkeavan KVTESissa, ei näiden välillä ole olennaisia eroja.

Eri vaativuustekijöiden arviointiin liittyviä menettelyjä on selostettu mm. Työmarkkinakeskusjärjestöjen oppaassa "Il-luusiosta todellisuuteen".

Vaativuustekijän nimi ei kerro tekijän sisältöä

Verrattaessa eri työn vaativuuden arviointijärjestelmiä toisiinsa, on hyvä muistaa, että vaativuustekijän nimi ei välttämättä kerro suoraan mitä mitataan, vaan kunkin tekijän kohdalla on tarkkaan luettava, mitä työn vaativuuden piirrettä tekijällä mitataan. Samasta vaativuustekijästä voidaan käyttää eri järjestelmissä eri nimitystä, sama vaativuustekijä voi olla toisessa arviointijärjestelmässä olla yksi tekijä ja toisessa jaettuna useiksi tekijöiksi. Yksi vaativuustekijä voi sisältää myös elementtejä useammasta tekijästä.

Arvioinnin luotettavuus ei yleensä lisäännä vaativuustekijöiden lukumäärää kasvattamalla, vaan muutaman tekijän, keskimäärin viiden tekijän käyttäminen johtaa vastaavaan tulokseen. Vaativuus-tekijöiden lukumäärän kasvattamisesta seuraa se ongelma, ettei vaativuustekijöitä pystytä enää erottelemaan toisistaan, vaan usealla tekijällä arvioidaankin samaa vaativuuden, mikä vääristää arvioinnin lopputuloksen.

Myös eri töissä ja työtyypeissä nousee yleensä esille tietyt samat ja samankaltaiset vaativuuden olottuvuudet ja samoja tekijöitä arviointimenettelyineen voidaan soveltaa erityyppisiin töihin. Vaikka vaativuustekijöiden määrä voi tällöin jonkin verran lisääntyä, joudutaan vastapainona omaksumaan ja hallitsemaan vain yksi järjestelmä. ■

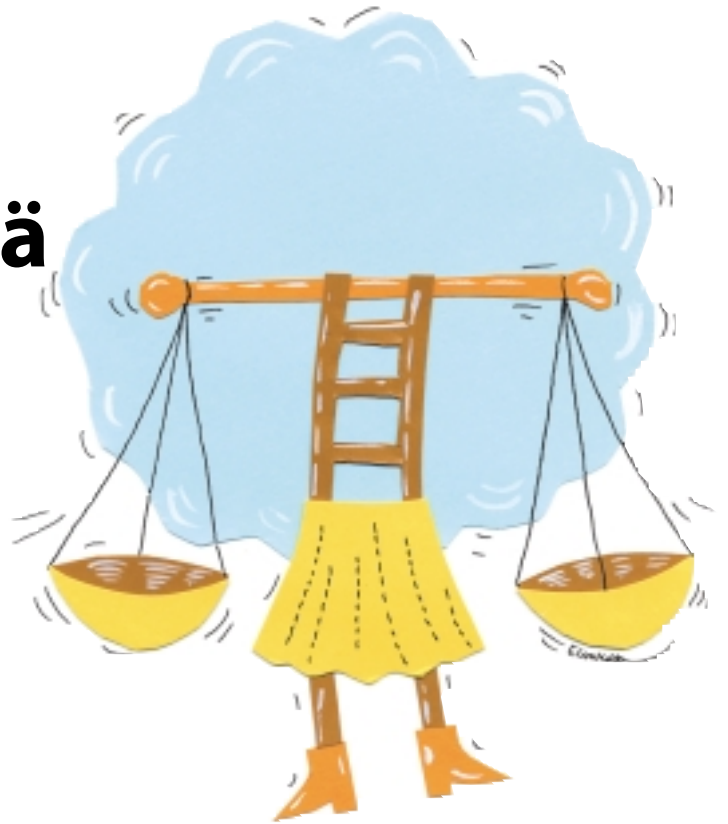
KVTESin 2001-2002 vaativuustekijät



Vaativuustekijät	Mitä mitataan	Työ on sitä vaativampaa mitä
Osaaminen		
Tieto/taito	Työn asianmukaiseksi hallitsemiseksi tarvittavan tieto-taidon syvyyttä, laajuutta ja monipuolisuutta, mitä kuvaavat mm. työssä edellytetty koulutus, kokemus, uuden tiedon hankinta, erityisosaaminen ja kokonaisuuksien hahmottaminen.	syvällisempiä, laajempia ja monipuolisempia tietoja ja taitoja työ edellyttää.
Harkinta	Työssä suoritettavan itsenäisen harkinnan tasoa.	enemmän työ vaatii itsenäistä harkintaa/mitä vähemmän se on ohjeistettu ja mitä muuttuvampia harkintatilanteet ovat.
Työn vaikutukset ja vastuu		
Vaikutusten laajuus ja pysyvyys palvelutuotantoon	Työn vaikutusten ja merkitysten laajuutta (erilaisuutta, määrää) ja pysyvyyttä (pitkäkestoisuutta, muutettavuutta) kunta-laisten/asiakkaiden ja työyhteisön fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin olosuhteisiin, kuten palvelujen laatu, määrä ja taloudellisuus.	laajempaan ja moninaisempaan henkilöpiiriin (työyhteisö/ organisaatio, asiakkaat, sidosryhmät) työn vaikutukset ulottuvat ja mitä moninaisempia ja pysyvämpiä vaikutukset ovat.
Johtaminen ja vaikutukset toimintaedellytyksiin	Eryteisesti asiantuntija- ja esimiestyöhön kuuluvan velvollisuuden laajuutta huolehtia työyhteisön/organisaation toimintaedellytyksistä.	laajemman henkilöstöpiirin toimintaedellytyksiä huolehtimisvelvollisuus koskee.
Yhteistyö		
Vuorovaikutus	Työn edellyttämän vuorovaikutuksen laatua.	tavoitteellisemmasta ja aktiivisemmasta vuorovaikutuksesta on kyse.
Ihmissuhde vaatimukset	Työn edellyttämää taitoa asettua toisen ihmisen tilanteeseen ja ymmärtää toista ihmistä.	useammin työ edellyttää toisen ihmisen tilanteen ymmärtämistä, ongelmatilanteiden käsittelyä ja niiden ratkaisuun osallistumista sekä mitä syvällisempiä ongelmatilanteet ovat.
Työolosuhteet		
	Työn luonteeseen kiinteästi liittyviä psyykkisiä ja fyysisiä tekijöitä, jotka aiheuttavat tavanomaisesta poikkeavaa rasitusta eikä tekijöitä voida poistaa työsuojelutoimenpitein.	vaikeampia rasisitustekijöitä ilmenee, mitä pidempään rasisitus kestää tai mitä useammin rasisitusta ilmenee.

Millä menetelmillä työn vaativuutta arvioidaan?

Työn vaativuuden arviointijärjestelmät jaetaan yleensä kahteen ryhmään: kokonaisarviointiin eli arviointiin ilman vaativuustekijöitä ja analyttiseen arviointiin eli vaativuustekijäkohtaiseen arviointiin. Kunta-alalla suositellaan kokonaisarviointia ennalta määrätyn vaativuustekijöiden ilman pisteystä.



Mitä on työn vaativuuden arviointi?

Työn vaativuudella tarkoitetaan niitä vaatimuksia, joita työstä suoriutuminen edellyttää. Käytännössä kyse on sen seikan tarkastelusta, millaisia valmiuksia työntekijällä pitää olla, jotta hän selviytyy asianmukaisesti työstään ottamatta tässä huomioon työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia.

Työn vaativuuden arviointi taas on töiden vaativuuksien keskinäistä vertailua ja töiden asettamista vaativuuden mukaan keskenään järjestykseen.

Kokonaisarviointi

Kokonaisarvioinnissa tarkastellaan työtä kokonaisuutena. Sitä verrataan etukäteen määrättyyn kohteeseen esim. vertaamalla kutakin työtä toiseen (ns. parivertailu) ja saattamalla työt näin keskenään arvojärjestykseen (ns. tehtävävertailujärjestelmä).

Kokonaisarvioinnissa töille voidaan myös rakentaa vaativuusryhmät/-kehikko vertaamalla töitä ennalta laadittuihin määrittymiin ja sijoittamalla ne sopiviin ryhmiin (esim. suorittava työ, asiantuntijatehtävät, esimiestehtävät; ns. tehtäväluokitusjärjestelmä). Kokonaisarvioinnissa kirjalliset työnkuvaukset eivät ole välttämättömiä.

Analyttinen arviointi

Analyttisessä arvioinnissa määritellään ennalta vaativuustekijät ja niiden tasot ja työt arvioidaan näiden vaativuustekijöiden avulla. Kukin työ jaetaan sovituihin vaativuustekijöihin eli loogisiin osiin, joiden vaativuudet arvioidaan erikseen.

Analyttisiä arviointijärjestelmiä ovat erilaiset pisteytysjärjestelmät ja vaativuustekijöiden vertailujärjestelmät. Arviointi perustuu aina ennalta laadittuihin työnkuvauksiin.

Analyttisen arviointijärjestelmän käyttöönotto ja käyttö koetaan yleensä raskaammaksi, enemmän koulutusta vaativaksi ja aikaa vieväksi kuin kokonaisarviointi. Analyttisen arvioinnin eduksi taas luetaan se, että tulokset ovat kokonaisarviointia selkeämmin perusteltavissa tai toisinpäin ilmaistuna, kokonaisarvioinnin tulokset ovat helpommin kyseenalaistettavissa. Analyttinen arviointi antaa myös kokonaisarviointia paremmat mahdollisuudet selvittää ja vertailla eri yksiköiden erilaisten tehtävien välisiä vaativuuseroja.

Arviointijärjestelmän valintaan vaikuttavia tekijöitä

Kunta-alalla suositellaan kokonaisarviointia ennalta määrätyn vaativuustekijöiden. Mietittäessä valittavaa arviointimenettelyä, on hyvä pitää mielessä ainakin seuraavat asiat

- Arviointijärjestelmä ei voi olla kyvykkäämpi kuin sen käyttäjät.

- Arviointimenettelystä saatavan kokonaisuhyödyn on oltava suurempi kuin menettelyn työyhteisölle aiheuttama lisätyömäärä. Arvioinnin merkitystä työyhteisölle (hyödyt/haitat) ei pidä kuitenkaan harkita yksinomaan esim. arviointityön ongelmista ja ennakkoepäilyksistä käsin, vaan harkinta on tehtävä suhteessa koko palkkaus- ja johtamisjärjestelmään.

- Kokonaisarviointiinkin voi liittää analyttisen arvioinnin piirteitä. Näin on tehty kunta-alalla, jossa suositellaan noudatettavaksi kokonaisarviointia käyttämällä kuitenkin apuna etukäteen määriteltäviä yleisiä työn edellyttämiä vaativuustekijöitä.

- Valmista arviointijärjestelmää ei ole olemassakaan.

Valmiin analyttisenkin järjestelmän soveltavuuden arviointi edellyttää aina ensin perusselvityksen tekemistä organisaatiosta ja sen töistä, jotta edes jossain määrin tiedetään, mitä järjestelmältä odotetaan ja mihin sen tulee vastata.

Markkinoilla on useita erilaisia analyttisiä arviointijärjestelmiä. Jos tällainen otetaan käyttöön, myös valmista arviointijärjestelmää joudutaan muokkaamaan kunnan tarpeen mukaan. Järjestelmästä on voitava karsia pois turhat vaativuustekijät, jotka eivät esiinny kyseisen kunnan töissä ja jotka vain monimutkaistavat ja rasittavat järjestelmän soveltamista. Toisaalta arviointijärjestelmään



tulee voida lisätä puuttuvat, selvästi kunnan töitä tyypittävät vaativuustekijät. Lisäksi pitäisi olla mahdollisuus joko yhdistää eri vaativuustekijöitä tai jakaa yksi tekijä useammaksi tekijäksi tarpeen mukaan.

Jokainen järjestelmä vaativuustekijöineen on aina sovittava ja tarkennettava eli istutettava kuhunkin kuntaan ja sen työyhteisöihin sopivaksi. Tähän kuuluu mm. sen selvittäminen, mitä milläkin vaativuustekijällä tarkoitetaan ja mitä järjestelmässä olevilla termeillä/ilmaisuilla tarkoitetaan kunnassa ja sen eri työyhteisöissä. Termit on tarvittaessa tarkennettava ja käännettävä kunnan omalle kielelle.

Oman analyttisen arviointijärjestelmän rakentaminen voi tulla kysymykseen vain suurissa yksiköissä, joissa on käytettävissä tätä varten resursseja eikä lopputulos ole välttämättä parempi kuin esim. valmiin järjestelmän muokkaaminen.

Arviointijärjestelmän kytkeminen palkkaukseen

Arviointijärjestelmä on kytkettävä palkkausjärjestelmään joustavasti siten, että otetaan huomioon töiden tarkoituksenmukainen "eläminen" ja virhearvioinnin mahdollisuudet.

Kytkentää ei pidä tehdä esimerkiksi siten, että pisteenkin muutos työn vaativuudessa aiheuttaa välittömän muutoksen palkassa. Vaikka arvioinnissa käytettäisiinkin pisteytystä, peruspalkan määrää ei ole tarkoituksenmukaista ylipäättään sitoa vaativuusasteisiin, koska ne johtavat käytännössä palkantarkistusautomaatteihin. Järjestelmän pitää olla joustava ja ottaa huomioon mm. työnantajan taloudelliset mahdollisuudet tulevissa keskustason neuvotteluissa. Näin vältetään turhien paineiden ja riidansientien kylväminen. ■

Arviointijärjestelmän ja -tekijöiden räätälöiminen kuntaan ja sen työyhteisöihin

- varmistetaan järjestelmän luotettavuus.
- varmistetaan työn vaativuuden arvioinnin yhdenmukaisuus.
- lisätään henkilöstön luottamusta itse järjestelmää kohtaan.

Esimiehen rooli arvioinnissa

Työnarvioinnin onnistumiseen vaikuttaa esimiehen kyky tehdä arviointia yhdenmukaisin perustein ja yhteismitallisesti.

Työn vaativuuden arviointimenettelyn kehittämis- ja kokeiluvaiheissa arvioinnin suoritti varsin yleisesti työnantajan ja työntekijöiden edustajista koostuva työarviointiryhmä. Nämä ovat kuitenkin osoittautuneet liian rasakiksi systemaattisen arvioinnin suorittajiksi.

Yksinkertaisimmin työnkuvauksen laatiminen ja sen ajantasaisuuden tarkistaminen kuin työn vaativuuden arviointikäsittely tapahtuu esimiesten ja alaisten välisissä kehittämis keskusteluissa. Niissä tarkastellaan työ- ja tulostavoitteiden toteutumista ja asetetaan seuraavan vuoden tehtävien tärkeysjärjestys ja tavoitteet.

Menettelyn etuna on myös se, että näin tulee tarkastelua yhdessä työntekijän kanssa sekä työn vaativuus että henkilökohtainen ammatinhallinta ja tulokset ja näiden välinen mahdollinen harmaa vyöhyke - aina ei ole mahdollista vetää selkää rajaa sen suhteen, mikä on työstä johtuva vaatimus, mikä taas henkilökohtainen ominaisuus.

Työnarvioinnin onnistumisen yhtenä kriteerinä on esimiesten kyky tehdä arviointia yhdenmukaisin perustein ja yhteismitallisesti. Ennalta määriteltyjen vaativuustekijöiden käyttö jäntevöittää kokonaisarviointia ja luo esimiehille paremmat mahdollisuudet palautteen antamiseen arvioinnin tuloksista: mikä on arvioinnin tulos, miten työn vaativuus sijoittuu työyhteisössä suhteessa toisiin, miksi tulos on tämä, mitkä seikat siihen ovat vaikuttaneet.

Kirjalliset työnkuvaukset tähtäävät osaltaan samaan päämäärään ja toimivat systemaattisten kehittämiskeskustelujen tukirankana.

Arvioinnin yhteismitallisuus varmistettava

Esimiesten arvioinnin yhteismitallisuus tulee varmistaa mm. sisäisellä koulutuksella ja esimiesten (sama taso sekä alempi ja ylempi esimies) välisin keskusteluin. Palkka-asiamiehen tai vastaavan tehtävänä on koordinoita valmistelu ja huolehtia yhtenäisen linjan noudattamisesta. Tärkeää on myös se, että koko henkilöstö tuntee palkkausjärjestelmän sisällön ja tavoitteet ja kokee järjestelmän oikeudenmukaiseksi.

Yhteistyöryhmien rooli voi säilyä edelleen paikallisesti palkkausjärjestelmän kehittämis- ja sisäänajovaiheessa ja seuranta-, kehittämis- ja koulutusryhminä, jotka rakentavat ja luovat yleistä luottamusta paikallista palkkausjärjestelmää kohtaan.

Niiden rooliin voi kuulua myös esim. suurempia ammattiryhmiä koskevien ohjetyönkuvauksen laatiminen, joita esimiehet voivat käyttää apuna arviointeja suorittaessaan, tarvittavien ohjeiden antaminen ja mahdollisten erimielisyysintilanteiden selvittäminen. ■



Työnkuvausten tulee olla yhteismitallisia



Jotta töiden vaatuuksien keskinäinen vertailtavuus olisi mahdollista, tarvitaan työnkuvaukset, jotka ovat keskenään yhteismitallisia, samalla tarkkuudella tehtyjä ja joissa on käytetty samansisältöisiä termejä. Työnkuvaukset voidaan tehdä esimerkiksi samaa lomakemallia käyttäen, jolloin varmistetaan samojen tietojen kerääminen eri tehtävistä. Työnkuvausta ei kuitenkaan tarvitse tehdä kaikille työntekijöille erikseen.

Työnkuvauksesta tulee käydä ilmi tehtävän tarkoitus ja siihen kuuluvat olennaiset tehtäväkokonaisuudet. Kysymys ei ole henkilökohtaisesta tehtäväluettelosta, vaan siitä, mitä keneltä tahansa kyseistä työtä suorittavalta kohtuudella edellytetään.

Tehtävän vaativuuden arviointi vaatuvuustekijöillä edellyttää, että työnkuvauksesta käy ilmi, miten arvioitavat vaatuvuustekijät ilmenevät työssä. Kunnallisessa virka- ja työehtosopimuksessa

KVTESSa mainitut vaatuvuustekijät ovat osaaminen, työn vaikutukset ja vastuu, yhteistyö sekä työolosuhteet.

Muitakin vaatuvuustekijöitä on mahdollista käyttää, mutta tekijät kannattaa valita siten, että ne ovat selkeitä ja työn sisällön kannalta olennaisia, ne kattavat kaikki työn olennaiset piirteet ja jokainen tekijä mittaa eri asiaa.

Työnkuvauslomake helpottaa arviointia

Työn vaativuuden arviointi edellyttää yleensä kirjallisen työnkuvauksen tekemistä, mutta kirjalliset työnkuvaukset eivät ole välttämättömiä, kun työn vaativuuden arviointi suoritetaan kokonaisarviointina. Etuna on kuitenkin se, että ne helpottavat arvioimaan eri töiden vaatuuksia mahdollisimman yhdenmukaisesti ja yhteismitallisesti. Edellytyksenä tietysti on, että työnkuvaukset on laadittu yhdenmukaisin perustein ja eri töiden sisällöt on selvitetty tasapuolisesti ja kattavasti samalla tarkkuusasteella.

Tämän vuoksi on suositeltavaa laatia työnkuvauslomake ohjeineen. Arviointi helpottuu, kun työnkuvaus tehdään täytämällä lomake, joka on suunniteltu siten, että eri vaatuvuustekijöiden esiintyminen saadaan selville. Työnkuvauslomakkeen on kuitenkin oltava mahdollisimman neutraali ilman arvosidonnaisia lausumia tai vaihtoehtoja, jottei jo lomaketta täytettäessä ryhdytä arvioimaan työn vaativuutta.

Työnkuvauksen on myös oltava siinä määrin lyhyt, yleinen ja helppo, jotta sen ajan tasalla pitäminen ei ole kohtuuttoman vaikeaa, mikäli työnkuva muuttuu. Vasta työssä tapahtuvat olennaiset muutokset antavat aiheita uusien työnkuvauksien tekemiseen.

Esimiehet laativat työn/tehtäväkuvaukset palkka-asiamiehen tai henkilöstöyksikön johdolla. Tehtäväkuvaukset käydään läpi ao. henkilön kanssa.

Työnkuvausta ei kaikille erikseen

Työnkuvausta ei tarvitse tehdä kaikille henkilöille erikseen. Töistä, joita tekee useampi henkilö, voidaan tehdä mallitehtäväkuvaus ja täydentää sitä tarvittaessa. Mallitehtäväkuvauksen ei tarvitse olla tietyn todellisen työn kuvaus, vaan

esimerkiksi luettelo sellaisista työn piirteistä, jotka ovat yhteisiä jokaiselle kyseistä työtä tekeväälle.

KVTESSin mukaan työn vaativuutta arvioidaan lähinnä kokonaisarviona. Tällä tarkoitetaan sitä, että arvioidaan kahta työtä kokonaisuutena suhteessa toisiinsa. KVTESSissa ei ole tarkemmin määritelty, millainen painoarvo vaatuvuustekijöillä on, mutta osaaminen on todettu merkittävimmäksi.

Työnkuvaukset johtamisen apuna

Työnkuvaus on johtamisen väline. Palkkapolitiikassa työnkuvat ovat työn vaativuuden ja tätä kautta tehtäväkohtaisen palkanosan määrittämisen perusta. Samalla ne ovat perustana henkilökohtaista lisää koskevien tulostavoitteiden määrittämisessä ja asettamisessa.

Työnkuvauksia voidaan hyödyntää muutenkin henkilöstöhallinnossa esimerkiksi henkilöstön osaamistarpeiden kartoituksessa ja rekrytoinnissa. Työnkuvausten käyttötarkoitukset asettavat luonnollisesti erilaisia vaatimuksia mm. työnkuvausten laajuudelle ja tarkkuusasteelle. ■

Työnkuvaus

- on tehtäväanalyysi
- on työympäristöanalyysi
- ei ole tehtäväluettelo
- ei ole luettelo tehtävistä, joita työntekijän ei tarvitse tehdä
- kuvauksentarkkuusaste riippuu käyttötarkoituksesta

Malli tehtäväkuvauslomakkeeseen on sivulla 15



Kehityskeskustelut ja palaute arvioinnin apuna

Kehityskeskustelu on osa johtamista ja sen tarkoituksena on sopia työn tavoitteista ja arvioida työn tuloksia. Kolmas tärkeä tavoite on osaamisen kehittämisen varmistaminen.

Samalla voidaan pohtia työn onnistumisen elementtejä, mutta työn tekemistä haittaavat tekijät pitää myös käsitellä.

Kehityskeskustelu on hyvä työväline myös työn vaatavuutta ja työsuorituksia arvioitaessa.

Kehityskeskustelut ja sitä kautta palautteen antaminen ja saaminen tukevat henkilöstön jaksamista ja parantavat työn tuloksellisuutta. Lisääntyvä vuorovaikutteisuuden tarve ja vaatimus liittyy yleisemminkin julkishallinnon muutokseen, sen palkkausjärjestelmien kehittämiseen ja johtamistapojen uudistumiseen kohti strategista henkilöstöjohtamista.

Mitä kehityskeskustelu on ?

Kehityskeskustelu on esimiehen ja hänen lähimmän alaisensa toistuvaa ja tavoitehakuista vuorovaikutusta. Sen tarkoituksena on suunnata työyhteisön erilaiset yksilöt ja sen henkilöstövoimavara kokonaisuutena toteuttamaan organisaation tavoitteita.

Kehityskeskustelussa molemmilla osapuolilla on mahdollisuus vaikuttaa. Työntekijä saa tietoa onnistumisestaan tehtävissään ja toisaalta tietoa siitä, mitä häneltä odotetaan tulevaisuudessa. Esimies pystyy suuntaamaan työpanosta tavoiteltuun suuntaan ja saa tietoa yksittäisen työntekijän suoriutumisesta.

Työnantajan kannalta on tärkeää, että oikeat henkilöt ovat näille sopivissa tehtävissä. Tämän vuoksi on tulosten ja tavoitteiden lisäksi hyvä käydä läpi tekijät, joita työntekijät pitävät työssään hyvinä, mutta myös työsuoritusta häiritsevät asiat on käsiteltävä. Erityisen tärkeäksi on viime aikoina noussut kehittämisen, osaamisen ja niiden kautta koulutuksen tarpeen arviointi.

Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmään liittyen kehityskeskusteluissa on mahdollisuus saada esiin työn vaativuus ja sen muutokset. Työn vaativuuden eri osalueiden läpikäynti ja myös henkilökohtaisen suoriutumisen arviointi voivat toimia eräänlaisena runkona siirryttäessä kehityskeskustelussa yleisemmältä tasolta kohti yksittäisen henkilön työtehtäviä.

Miten kehityskeskustelua käydään ?

Kehityskeskustelu on aina ennalta ajallisesti suunniteltu ja siihen on molemmin puolin valmistauduttu joko vain

miettimällä käsiteltäviä asioita taikka käymällä läpi etukäteen annettuja kysymyksiä. Kehityskeskusteluja käydään tavallisimmin 1-2 kertaa vuodessa.

Keskustelulle tulee olla varattu riittävästi aikaa ja rauhallinen tila. Onnistumisen edellytys on luottamuksellinen ja toista kuunteleva keskusteluympäristö. Myös ns. sanattomalla viestinnällä, eleillä, kiireettömyydellä ja jopa osapuolten fyysisellä sijoittumisella tapahtumatilassa on merkitystä. Keskustelussa tulisi pyrkiä tasavertaisuuteen, huolimatta siitä, että esimies on aina työnantajan roolissa.

Jos keskustelua käydään ensimmäisen kerran, tulisi kehityskeskustelujen tarkoitusta käsitellä työyhteisössä laajemmin ja vielä erikseen jokaisen yksilön kanssa. Kehityskeskusteluja voidaan käydä myös ns. ryhmäkeskusteluina, mutta niiden lisäksi on varattava aikaa henkilökohtaiseen keskusteluun.

Kehityskeskustelut tulisi ainakin josain määrin dokumentoida, jotta jatko ja tulosten hyödyntäminen olisi mahdollisimman vaivatonta.

Palautteen tulisi lisätä motivaatiota

Palautteella tarkoitetaan ihmisen saamaa informaatiota omasta työkäyttäytymisestäään. Kehityskeskustelu on luonteva tilaisuus palautteen antamiseen. Palautetta on ainakin kahdenlaista: sisäistä, työn itsessään tuottamaa palautetta, joka perustuu omiin kokemuksiin ja ulkoista eli esimieheltä ja työtovereilta saatua palautetta.

Palautteen tulisi aina lisätä motivaatiota toivotun työkäyttäytymisen suuntaan. Palaute voi olla myönteistä tai kielteistä ja useinkin tapa, jolla palautetta annetaan, ratkaisee sen perillemenon tarkoitettavalla tavalla. Yleisen käsityksen mukaan suomalaisessa työelämässä ei anneta tarpeeksi palautetta. ■

Kehityskeskustelun perustekijöitä:

- säännöllisyys
- vuorovaikutteisuus
- avoimuus
- luottamuksellisuus
- valmistautuminen
- käsittelyn kulku on tiedossa
- palaute
- dokumentointi



Henkilökohtaista lisää kannattaa käyttää



Motivoivaan palkkausjärjestelmään kuuluu, että työntekijä voi työtuloksiaan parantamalla vaikuttaa ansioihinsa. Henkilökohtaisten tulosten palkitseminen on keskeinen tekijä motivaation syntymisen kannalta. Tämän vuoksi on henkilökohtaisen ammatinhallinnan, pätevyyden ja tulosten perusteella maksettavan palkan eli henkilökohtaisen lisän suhteellista osuutta on perusteltua kasvattaa selvästi.

Henkilökohtaisessa suoritusarvioinnissa arvioidaan työntekijää ja hänen kykyään suoriutua töistään ja palkitaan sillä perusteella, miten hyvin hän työnsä tekee. Oikein rakennettu ja toteutettu suorituksen arviointi ja siihen liittyvät palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat myönteisesti henkilöstön sitoutumiseen organisaation tavoitteisiin. Ne lisäävät myös henkilöstön työtyytyväisyyttä ja parantavat työntekijän työtu-
loksia ja ammattitaitoa.

Perusteena henkilökohtainen osaaminen ja työtulokset

Henkilökohtaisen lisän perusteena on ensisijaisesti henkilökohtainen osaami-

nen ja henkilökohtaiset työtulokset. Lisän maksaminen riippuu työnantajan harkinnasta.

Henkilökohtaisten työsuoritusten arviointi

Sen jälkeen kun peruspalkat ovat keskenään oikeassa suhteessa, voidaan ottaa yleisesti käyttöön henkilökohtaiset lisät, mikä edellyttää henkilökohtaisten työsuoritusten arviointia. Tavoitteena on mahdollisimman objektiivinen työsuorituksen arviointi ja siihen perustuva henkilökohtainen lisä. KVTESin liitteessä 8 olevat suositusluonteiset ohjeet on kirjoitettu kokonaan uudelleen.

Objektiivisuuden varmistamiseksi pi-

täisi pyrkiä siihen, että arvioijia on kaksi, esimerkiksi lähin esimies ja tämän esimies tai varamies. Esimies käy arvioinnin perusteet ja tuloksen perusteluineen läpi ao. henkilön kanssa esim. kehityskeskustelun yhteydessä vuosittain.

Uusille viranhaltijoille ja työntekijöille voidaan maksaa henkilökohtaista lisää aikaisemmassa toiminnassa osoitetun osaamisen ja työtulosten perusteella sekä poikkeuksellisesti myös henkilöstön saatavuuteen liittyvien ongelmien vuoksi.

Kuka päättää

Hallitus tai vastaava päättää kustannusraamista eri yksiköille, henkilökohtaisen lisän vähimmäis- ja enimmäismääristä ja muista tarpeellisista periaatteellisuusluonteisista asioista.

Työsuorituksen arvioinnin vaikutuksesta palkan määrään päättää lopullisesti toimivaltainen viranomainen (esim. johtava viranhaltija) hallituksen tai vastaavan viranomaisen päättämän kustannusraamin ja ohjeiden mukaisesti ja ottamalla huomioon esimiesten suorittama työsuorituksen arviointi.

Yleistä työsuorituksen arvioinnista



Henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnissa perustana käytetään myös kunnan tuloksellisuuden arvioinnin ulottuvuuksia ja palvelutuotannolle asetettuja tavoitteita. Työsuoritus on se panos, jonka sekä yksilöt että koko organisaatio tekevät kunnan tuloksellisuuden edistämiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi.

Työsuorituksen arviointi on palauteprosessi, jonka tavoitteena on yksilön ja työyhteisön suorituksen parantaminen. Työsuorituksen arviointi suhteutetaan sovittuihin tavoitteisiin koko organisaation, tiimin, prosessin ja yksilön tasolla.

Arviointi on palauteprosessi

Tavoiteasetanta ja työsuorituksen arviointi voi yksilö- tai tiimitasolla toteutua kehityskeskusteluissa, työyhteisötasolla työpaikkakokouksissa tai muilla yh-

teisillä foorumeilla ja koko kunnan tasolla kunnan päätöksentekoeleimissä. Uusien tavoitteiden asettaminen perustuu edellisen kauden tuottamaan arviointitietoon.

Tavoitteiden mitattavuus on edellytyksenä toimivalle tuloksellisuusarvioinnille. Sovittujen, tulosmuodossa olevien tunnuslukujen avulla suoritus on mahdollista määritellä täsmällisesti, niin että molemmat, esimies ja alainen tietävät mistä on sovittu ja mitkä ovat suorituksen tulokset.

Suorituksen arvioinnin on hyvä kohdistua tuloksellisuusarvioinnin kaikkiin ulottuvuuksiin siten, että arviointi kattaa osaamisen ja ammatinhallinnan kehittämisen sekä toiminnan työyhteisössä. Nykyään suositellaan suorituksen arviointia kaksi- tai kolmiportaisen asteikon avulla:

Suoritusarviointi on osa kehityskeskustelua. Suoritusarviointiin kuuluu itsearviointi ja esimiesarvio sekä molempien yhteinen keskustelu arvioinneista. Suori-

tusarvioinnissa voidaan käyttää myös laajempaa palauteprosessia, ns. 360 -arviointia, jossa palautetta haetaan edellisten lisäksi muilta työyhteisön jäseniltä, mm. tiimin vetäjältä ja asiakkailta. 360 -arviointi on vaikuttavampi palautejärjestelmä kuin esimies-alaiskeskustelut ja se soveltuu parhaiten mataliin ja tiimiorganisaatioihin. Se kohdistuu sekä yksilön että työyhteisön suorituksen arviointiin ja sen päämääränä on kehittyminen ja ongelmanratkaisu.

Kehittymistä korostavassa, myönteisessä ja kannustavassa ilmapiirissä toteutetuna suoritusarviointi parantaa palautteensaantia ja vaikuttaa siten tuloksellisuuden lisäksi myös henkilöstön hyvinvointiin. Suoritusarvioinnin pohjalta tehtyjen johtopäätösten tulisi näkyä henkilöstön kehittämistä koskevinä toimenpiteinä henkilöstöstrategiassa ja henkilökohtaisissa kehittämissuunnitelmissa. ■

Henkilökohtaista lisää (myös määräaikaista) voidaan alentaa tai se voidaan poistaa perustellusta syystä. Tällaisia ovat esimerkiksi työtulosten selvä huonontuminen tai tehtävien muuttuminen.

Kokemuslisien vaikutus

Työnantajan on syytä ottaa kantaa mm. siihen, onko henkilön saamista kokemuslisillä vaikutusta henkilökohtaisen lisän määrään ja maksetaanko henkilökohtaista lisää määräajan vai toistaiseksi. Jos kokemuslisät on tarkoitus vähentää arvioinnin mukaisesta tuloksesta, henkilökohtaiset lisät pitäisi maksaa määräaikaisina, jotta uudet kokemuslisät eivät vääristäisi lopputulosta, vaan ne voidaan ottaa huomioon seuraavalla kerralla henkilökohtaisista lisistä päätettäessä.

Määrävuosisisät, joita ei enää myönnetä, pitäisi ottaa huomioon henkilökohtaista lisää myönnettäessä ja vähentää ne arvioinnin mukaisesta tuloksesta.

Työsuorituksen arvioinnin lähtökohtia

Työyhteisön arvostuksista ja arvomaailmasta riippuu, mikä katsotaan hyväksi työsuoritukseksi ja mitkä ovat työntekijän sellaisia henkilökohtaisia ominai-

suuksia, jotka edistävät organisaation onnistumista sekä miten näitä ominaisuuksia kuvataan, mitataan tai arvioidaan. Jokaisen organisaation onkin itse rakennettava tai räätälöitävä henkilökohtaisen lisän järjestelmänsä omien olosuhteidensa ja tarpeidensa mukaan.

Joitakin yleisiä periaatteita voidaan kuitenkin luetella:

- Hyvää työsuoritusta voi esiintyä organisaation eri tasoilla ja erilaisissa tehtävissä työn vaatuvuustasosta riippumatta. Järjestelmän tulisi siis ainakin pidemmällä aikavälillä koskea koko henkilöstöä.

- Työsuorituksen arviointijärjestelmästä tulee vallita yhteisymmärrys työnantajan ja työntekijöiden välillä, siitä, mitä arvioidaan/mitataan ja millä arvioidaan/mitataan)

- Palkitsemisen perusteeksi valitaan kulloinkin (esim. vuosittain) ne tekijät/asiat (arviointitekijät), joita pidetään tärkeinä työyhteisön tuloksellisuuden kannalta.

- Arvioitavat tekijät liittyvät työhön ja ovat sellaisia, että työntekijä voi työsuoritustaan, ammattipätevyyttään ja käyttäytymistään muuttamalla vaikuttaa niihin.

- Arvioitava tekijä (esim. työsuoritus) on luotettavasti mitattavissa tai arvioitava, eri arviointitekijöillä mitataan eri

asioita (esim. tekijä 1 mittaa työtulosta ja tekijä 2 ammatinhallintaa) eivätkä ne mittaa tehtäväkohtaisen palkan perusteita.

- Arviointi koskee vain työntekijän omaa suoriutumista ja ammatinhallintaa verrattuna hänelle asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitteiden saavuttamiseen mahdollisesti vaikuttavat muut kuin henkilöön sidoksissa olevat tekijät on eliminoitu.

- Arvioinnin suorittaa se/ne, jotka ovat parhaiten todeta työntekijän työsuorituksen ja arvioinnissa pyritään objektiivisuuteen ja yhteismitallisuuteen. Näiden seikkojen parantamiseksi voidaan arvioinnit käydä läpi esim. esimiesryhmässä.

- Työntekijälle annetaan palaute arvioinnin tuloksista. Työntekijällä on oikeus tietää arvioinnin tulokset, perustelut ja vaikutukset mm. palkkaan ja työtehtäviin.

- Esimiehen antama palaute kohdistuu aina henkilön työsuoritukseen eikä henkilöön itseensä. Arvioitavalla on oltava myös mahdollisuus antaa palaute siitä, miten hänen esimiehensä on onnistunut johtamistehtävässään. ■

ESIMERKKI 1

HENKILÖN TYÖSUORITUKSEN ARVIOINNISTA

Arviointiperusteet	Pisteystys			
	1	2	3	4
Ammatinhallinta	2 4 6 8			
– ammattitaito				
tavanomaisissa tehtävissä				
– monitaitoisuus, sijaistaminen, muiden avustaminen				
Työn tuloksellisuus	4 8 12 16			
– tehokkuus				
– työn laatu				
– luotettavuus				
– omatoimisuus				
Yhteistyökyky ja kehityskyky	1 2 3 4			
– vuorovaikutustaidot				
– omaehtoinen itsensä kehittäminen				

Asteikon käyttäminen

4 = työsuoritukset ylittävät selvästi asetetut tavoitteet

3 = hyvät työsuoritukset

2 = hyväksyttävät työsuoritukset

1 = työsuorituksia pitäisi parantaa

Valittava oikea vaihtoehto ja laskettava pisteet yhteen.

ESIMERKKI 2

ESIMIESASEMASSA OLEVAN TYÖSUORITUKSEN ARVIOINNISTA

- Esimiehen henkilökohtaiset tulostavoitteet on todettu kehityskeskustelussa.

- Tavoitteiden saavuttamista arvioidaan toiminnallisin ja taloudellisin perustein. Huomio kiinnitetään yhteistyökykyyn ja työyhteisön kehittämiseen.

Tulostavoite:	Yhteistyön tiivistäminen tulosalueen eri ryhmiin
Arvio	Tavoite saavutettu
	1 erinomaisesti
	2 hyvin
	3 tyydyttävästi
	4 vain osittain

Tavoite	Hyvä palvelu määrärahojen puitteissa
Arvio	Tavoite saavutettu
	1 erinomaisesti
	2 hyvin
	3 tyydyttävästi
	4 vain osittain

Tavoite	Muuttuneista ja uusista tehtävistä selviäminen
Arvio	Tavoite saavutettu
	1 erinomaisesti
	2 hyvin
	3 tyydyttävästi
	4 vain osittain

Osatekijöiden perusteella muodostetaan kokonaisarvio (1–4) ilman tarkempaa pisteytystä.

Tulospalkkio palkitsee saavutetuista tavoitteista

Tulospalkkiojärjestelmän tarkoituksena on parantaa toiminnan tuloksellisuutta. Sillä voidaan ohjata kuntayksiköiden toimintaa ennalta asetettujen tulostavoitteiden suuntaan ja kannustaa henkilöstöä toimimaan niin, että tavoitteet saavutetaan.



Kunnallisissa virka- ja työehtosopimuksissa on sovittu tulospalkkion pelisäännöt. Tulospalkkiojärjestelmän käyttöönotosta ja perusteista päättää kukin kunta ja kuntayhtymä. Tulospalkkiota koskevat määräykset ovat KVTESissa palkkausluvun 11 §:ssä ja liitteessä 9.

Tulospalkkion maksamisen perusteena on tulosyksikön palvelutuotannon tuloksellisuuden parantamiseksi asetettujen tavoitteiden todettu saavuttaminen. Tuloksellisuutta kuvaavat esimerkiksi tuottavuus, taloudellisuus, vaikuttavuus sekä palvelukyky. Asetetun tavoitetaso ylittymisen arvioinnissa käytetään etukäteen laadittuja mittareita.

Tulospalkkiojärjestelmässä asetettuja mittareita seurataan seurantajakson, esimerkiksi vuoden ajan. Yleensä ei kannata luoda tulospalkkiota varten omaa seurantajärjestelmää, vaan hyödynnetään jo käytössä olevia seurantajärjestelmiä.

Palkkion määrä

Tulospalkkioina voidaan maksaa asianomaisen tulosyksikön henkilöstölle osa siitä hyödystä, jonka kunnalle tai kuntayhtymälle voidaan todeta koituvan tuloksellisuuden parantumisesta. Paikallisesti päätetään tarkemmin, miten hyöty määritellään ja mikä osa hyödystä maksetaan tulospalkkioina. Käytännössä tulospalkkioina maksettava osuus voi olla esimerkiksi 30-50 % hyödystä. Tulospalkkioihin voidaan käyttää vuodessa enintään 5 % tulosyksikön vuotuisesta palkkasummasta.

Tuloksen aikaan saamiseen vaikuttaneelle viranhaltijalle/työntekijälle maksetaan jälkikäteen seurantajaksoilta ennakolta vahvistettujen perusteiden mukainen tulospalkkio.

Tulospalkkio ei ole varsinaista palkkaa ja se maksetaan erillään varsinaisesta kuukausipalkasta. Tulospalkkion seurantajaksoon kohdistuva virantoimituksen tai työnteon keskeytysaika vähentää yleensä vastaavassa suhteessa tulospalkkion määrää.

Henkilöstön osallistuminen

Tulospalkkion maksamisella on tarkoitus parantaa tulosyksikön toiminnan tuloksellisuutta. Tästä syystä on tärkeää, että tulospalkkion perusteeksi asetetut tavoitteet ovat selkeät ja mahdolliset saavutettavissa, mutta eivät liian helpot. Henkilöstön tulee tietää, mitä tavoitteita sen toiminnalle on asetettu. Tavoitteiden toteutumista kuvaavat mittarit ja tunnusluvut käydään läpi henkilöstön kanssa.

Työnantaja päättää, ketkä kuuluvat tulospalkkiojärjestelmän piiriin, mitkä ovat tulospalkkion perusteena olevat tavoitteet, miten suuria tulospalkkiot ovat ja milloin ne maksetaan.

Tulospalkkiosta on kirjoitettu Kuntatyönantaja -lehdessä mm. numerossa 4/2000 sivulla 19, Kuntatyönantajassa 4/1999 sivuilla 15 ja 22 sekä Kuntatyönantajassa 4/1988 sivuilla 16 ja 20.

Tuloksellisuuden arvioinnista on kirjoitettu Kuntatyönantaja -lehden numerossa 2 /2001. Lisätietoa löytyy myös KT:n yleiskirjeessä 15/2000. ■

Tulospalkkio

Yleiset edellytykset

- on olemassa tuloksellisuuden arviointi- ja mittausjärjestelmä
- henkilöstö on sitoutunut tuloksellisuuden mittaamiseen

Peruste

- tuloksellisuuden parantamiseksi asetetut tavoitteet (palkkioperuste) ylitetään
- seurantajaksona on esimerkiksi kalenterivuosi

Tulospalkkion rahoitus

- henkilöstölle jaetaan tulospalkkiona osa siitä hyödystä, joka on koitunut kunnalle/kuntayhtymälle tuloksellisuuden paranemisesta
- enintään 5 % tulosyksikön vuotuisesta palkkasummasta

Tulospalkkion maksaminen

- tulospalkkio ei ole varsinaista palkkaa
- virantoimituksen/työnteon keskeytysaika vuosilomaa lukuun ottamatta vähentää vastaavassa suhteessa palkkion määrää, jollei toimivaltainen viranomainen toisin päättä
- maksetaan erillään varsinaisesta kuukausipalkasta

Kunnallinen viranomainen päättää

- tulospalkkion käyttöönotosta
- soveltamisalasta
- palkkion perusteena olevista tavoitteista
- seurantajakson pituudesta
- kuinka suuri osa kunnalle/kuntayhtymälle koituvasta hyödystä jaetaan henkilöstölle rahaerän jakamisperusteista

Yhteenveto uusien palkkausmääräysten täytäntöönpanosta



Kunta tai kuntayhtymä päättää uusien vaativuustekijöiden huomioon ottamisesta palkassa sekä henkilökohtaisista lisistä ja siihen liittyvästä työsuoritusten arvioinnista. Asiassa voidaan edetä nopeamman tai hitaamman aikataulun mukaisesti ja lähteä valmistelussa liikkeelle suppeamman tai perusteellisemman toteuttamistavan mukaisesti.

Eräs vaihtoehto lähteä liikkeelle on selvittää sopimuskauden aikana kussakin palkkaryhmässä peruspalkkojen keskinäisten suhteiden oikeellisuus uusilla vaativuustekijöillä arvioituna ja käyttäen kokonaisarviointia. Tarpeelliset muutokset toteutetaan 1.3.2002 lukien käytettävissä olevien varojen puitteissa (esimerkki 1). Tällöin henkilökohtaisten lisien laajempi käyttöönotto ja siihen liittyvä työsuorituksen arviointi toteutetaan myöhemmin siten kuin siitä erikseen päätetään.

Toinen vaihtoehto on kytkeä uudistuksen toteuttamiseen alusta alkaen myös henkilökohtaisten lisien kokonaisvaltainen käyttöönotto työsuorituksen arviointineen (esimerkki 2).

Esimerkeissä 1 ja 2 käsitellään kaksi vaihtoehtoa valmistelu- ja päätöksentekoprosessia. Kysymyksessä eivät ole yleispätevät mallit, vaan ainoastaan esimerkit, joita voidaan käyttää hyväksi paikallisessa käsittelyssä. Myös muunlainen menettelytapa saattaa olla yhtä tarkoituksenmukainen tai jopa parempi paikalliset olosuhteet huomioon ottaen.

Esimerkki 1

1 Hallitus tai vastaava viranomainen päättää kustannusraamista eri yksiköille ja muista tarpeelliseksi katsottavista asioista, esimerkiksi jatkoaikataulusta.

2 Tarvittaessa voidaan asettaa työnantajan ja henkilöstön edustajista koostuva seurantaryhmä koordinoimaan asian valmistelua.

3 Esimiehille ja luottamusmiehille annetaan tarpeellinen informaatio uudistuksen sisällöstä ja toteuttamisesta.

Malli tehtävänkuvauslomakkeeseen

Tehtävien arviointi helpottuu, kun arvioinnit suoritetaan yhtenäisen tehtävänkuvauslomakkeen mukaisesti. Lomakkeessa voisi olla seuraavat tiedot:

TAUSTATIEDOT

Tehtävän nimike
Henkilön nimi
Koulutus
Työpaikka (fyysisen työympäristön kuvaus)

YLEISKUVAUS TEHTÄVÄSTÄ

Tehtävän tarkoitus
Keskeiset tehtävät (tehtäväkokonaisuudet)

KVTES:N SOVELTAMISOHJEIDEN VAATIVUUSTEKIJÄT (palkkausluvun 3 § 2 mom.)

- 1 Työn edellyttämä osaaminen (tiedot, taidot ja itsenäinen harkinta)
- 2 Työn vaikutukset ja vastuu
- 3 Yhteistyötaidot (tehtävässä vaadittavat vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot)
- 4 Työolosuhteet (tehtävään liittyvät fyysiset ja henkiset olosuhteet, esim. henkinen kuormittavuus)

Tehtäväkuvaus on käsitelty viranhaltijan/työntekijän kanssa

Aika ja paikka
Esimiehen allekirjoitus

4 Tarvittaessa tehdään lyhyt työnkuvauslomake ja laaditaan sen perusteella pelkistetyt tehtäväkuvaukset. Esimiehet laativat tehtäväkuvaukset palkka-asiamiehen tai henkilöstöyksikön johdolla. Tehtäväkuvaus käydään läpi asianomaisen henkilön kanssa.

Uusia työnkuvauksia ei tarvita, jos tarpeeseen soveltuvat työnkuvaukset ovat jo olemassa tai tehtävät ja niiden erot ovat muutoin selvillä.

5 Katsotaan, onko samaan palkkaryhmään kuuluvissa viroissa ja toimissa olennaisia vaativuseroja. Arviointiperusteena käytetään yleisiä vaativuustekijöitä kokonaisarviona. Arvioinnin suoritavat asianomaiset esimiehet palkka-asiamiehen tai vastaavan johdolla. Palkka-asiamiehen tai vastaavan tehtävänä on koordinointi ja yhtenäisen linjan noudattamisesta huolehtiminen eri yksiköissä.



Jos vaatavuuseroja on, laitetaan tehtävät vaatuvuusjärjestykseen ja jaetaan tarvittaessa eri vaatuvuusluokkiin. Arvioinnin tulos perusteluineen käydään läpi ao. luottamusmiehen tai muun henkilöstön edustajan kanssa yleisellä tasolla ja lisäksi ao. henkilöiden kanssa esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä.

6 Toimivaltainen viranomainen päättää peruspalkkojen tarkistuksista 1.3.2002 lukien.

Esimerkki 2

1 Valmisteluprosessin johtajaksi nimetään johtavassa asemassa oleva viranhaltija, jonka apuna voi toimia tarvittaessa ns. sisäinen konsultti.

2 Asetetaan seurantaryhmä koordinoimaan valmistelua, johon kuuluvat tehtävien vaativuuden arviointi, henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi ja mahdollisesti tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen. Seurantaryhmään kuuluvat työnantajan edustajat (ainakin edellä 1 kohdassa mainitut) ja henkilöstön edustajat (esim. pääluottamusmiehet). Seurantaryhmässä käsitellään mm. tehtävien vaativuuden arviointiin liittyviä yleisiä periaatteita ja työsuorituksen arvioinnin ja henkilökohtaisen lisän maksamisperusteita.

3 Hallitus tai vastaava viranomainen päättää sekä peruspalkkojen korotusten että henkilökohtaisten lisien kustannusraamista eri yksiköille, maksamisajankohdasta ja muista tarpeelliseksi katsottavista asioista, esimerkiksi henkilökohtaisen lisän vähimmäis- ja enimmäismääristä sekä mahdollisista jatkotoimenpiteistä.

4 Esimiehille ja luottamusmiehille annetaan tarpeellinen informaatio uudistuksen sisällöstä ja toteuttamisesta.

5 Tehdään tarvittaessa lyhyet työnkuvauslomakkeet ja laaditaan niiden perusteella pelkistetyt tehtäväkuvaukset. Esimiehet laativat tehtäväkuvaukset palkka-asiamiehen tai henkilöstöyksikön johdolla. Tehtäväkuvaus käydään läpi ao. henkilön kanssa. Uusia työnkuvauksia ei tarvita, jos tarkoitukseen soveltuvat työnkuvaukset ovat jo olemassa tai tehtävät ja niiden ero ovat muutoin selvillä.

6 Katsotaan, onko samaan palkkaryhmään kuuluvissa viroissa ja toimissa olennaisia vaatavuuseroja. Arviointiperusteena käytetään yleisiä vaatuvuustekijöitä kokonaisarviona. Arvioinnin suoritavat ao. esimiehet palkka-asiamiehen tai vastaavan johdolla. Palkka-asiamiehen tai vastaavan tehtävänä on koordinointi ja yhtenäisen linjan noudattamisesta huolehtiminen eri yksiköissä. Jos vaati-

vuuseroja on, laitetaan tehtävät vaatuvuusjärjestykseen ja jaetaan tarvittaessa eri vaatuvuusluokkiin. Arvioinnin tulos perusteluineen käydään läpi ao. luottamusmiehen tai muun henkilöstön edustajan kanssa yleisellä tasolla ja lisäksi ao. henkilöiden kanssa esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä.

7 Esimiehet (mieluiten kaksi arvioijaa) suorittavat työsuorituksen arvioinnin mahdollisimman objektiivisesti. Esimies kertoo ao. henkilölle arvioinnin perusteet ja tuloksen perusteluineen esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä.

8 Käydään seurantaryhmässä arviointikeskustelu uudistuksen toteuttamisesta, esim. esiin tulleet ongelmat ja niiden parannusehdotukset.

9 Asianomainen viranomainen päättää 1)peruspalkkojen tarkistuksista 2)henkilökohtaisten lisien maksamisesta ottaen huomioon annetut ohjeet ja arvioinnin tulokset.

Peruspalkasta ja henkilökohtaisesta lisästä päättäminen voi olla delegoitu eri viranomaisille.■

KUNTA-ALAN PALKKAUSJÄRJESTELMÄ UUDISTUU. KUNTATYÖNANTAJAN 3/2001 LIITE

Julkaisija Kunnallinen työmarkkinalaitos, syyskuu 2001 ■ Julkaisun ovat toimittaneet Kirsti Hyrkäs ja Kaisa Koskela. ■ Oppaaseen ovat kirjoittaneet KT:n toimihenkilöt: Heikki Saipio, Ulla-Riitta Parikka, Suvi Kämäri, Pirkko Leivo ja Terttu Pakarinen. ■ Ulkoasu Arja Turunen ■ Piirroukset Eeva Mehto ■ Julkaisua voi tilata Kuntatalon julkaisumyynnistä, www.kuntaliitto.fi/kirjakauppa, puh. (09) 771 2199, faksi (09) 7712331. Tilausnumero 3-0690, hinta 30 mk ■ Julkaisu ilmestyy myös ruotsinkielisenä.