

## Henkilökohtainen palkitseminen käyttöön

- Uusi askel palkkausuudistuksessa
- Hyvä palkkausjärjestelmä tukee johtamista
- Henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi
- Kehityskeskustelut ja osaamisen kartoitus
- Palkkatietojen julkisuus
- Järjestelmällisen arvioinnin hyödyt

# Uusi askel palkkausjärjestelmän kehittämisessä

● Huolehtiessaan yhteiskunnan tärkeiden palvelujen järjestämisestä kunnat ja kuntayhtymät tarvitsevat ammattitaitoisen ja motivoituneen henkilöstön.

● Kuntatyön arvostukseen vaikuttavat mm. töiden sisältö ja organisointi, työilmapiiri sekä palkka ja sen kilpailukyky

● 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 ammattitaitonsa ja työtuloksensa vaikuttavat palkkaan ja että ne on oikeudenmukaisesti otettu huomioon palkassa.

● Kunnallisen palkkausjärjestelmän tavoitteena on motivoida henkilöstöä hyviin työsuorituksiin, edistää toiminnan tuloksellisuutta ja pitää kuntasektorin palkat kilpailukykyisinä.

● Tavoitteeseen pyritään oikeudenmukaisella palkalla, joka perustuu tehtävien vaativuuteen, henkilökohtaisiin työtuloksiin ja työyksikön tuloksellisuuteen

## Painopiste siirtyy henkilökohtaiseen palkanosaan

● Tähän asti kunta-alan palkkausjärjestelmän uudistamisessa pääpaino on ollut tehtäväkohtaisissa palkoissa, esimerkiksi 1.12.2003 käytettiin merkittävä järjestelyvarera paikallisten palkkausepäkohtien korjaamiseen. Kun tehtäväkohtaiset palkat on saatu keskenään oikeaan suhteeseen, palkankorotusten painopiste siirtyy henkilökohtaiseen palkanosaan. Vastaisuudessa kuntatyönantajien on käytettävä erikseen sovittava potti henkilökohtaiseen palkanosaan, jonka osuus kokonaispalkasta tulee nousemaan.

● 1.9.2004 lukien kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen palkkausjärjestelmässä tapahtuu merkittävä muutos, kun kokemuslisät korvataan henkilökohtaisella lisällä. Samalla peruspalkkoja korotetaan 5 prosentilla.

● Palkkausjärjestelmän uudistamisen tavoitteet voidaan saavuttaa vain, jos ylin johto ja esimiehet sitoutuvat uudistamiseen ja sen vaatimien muutosten läpivientiin. ■

## Kuntatyönantajan palkkausopas 2004

- ▲ kertoo henkilökohtaisen lisän käyttöönotosta KVTES-sopimusallalla 1.9.2004.
- ▲ Kannustavan palkkauksen tavoitteet ja periaatteet koskevat myös muita kunnan sopimusaloja.
- ▲ Opetusalan palkkausjärjestelmää kehitetään erikseen. Henkilökohtaista lisää koskevia ohjeita sovelletaan opetusallalla siten kuin OVTES:ssä on sovittu.

# Kuntatyöntäjän palkkausopas : Henkilökohtainen palkitseminen käyttöön

## S i s ä l t ö

- ▲ Uusi askel palkkaus uudistuksessa
  - ▼ Uuteen palkkausjärjestelmään 2
  - ▼ Kunta-alan palkkaus uudistuu 3
  - ▼ KVTES:n muutokset 1.9.2004 4
  - ▼ Henkilökohtainen palkitseminen muissa sopimuksessa 6
- ▲ Hyvä palkkausjärjestelmä tukee johtamista
  - ▼ Milloin palkkausjärjestelmä on hyvä? 7
  - ▼ Tuloksellisuusarviointi on johtamisen väline 8
  - ▼ Esimiehen rooli palkittamisessa 10
- ▲ Henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi
  - ▼ Työsuoritusta arvioitava selkeällä järjestelmällä 11
  - ▼ Mikä on hyvä työsuoritus? 12
  - ▼ Millä tekijöillä työsuoritusta arvioidaan? 13
  - ▼ Esimerkki työsuorituksen arvioinnista 14
- ▲ Kehityskeskustelut ja osaamisen kartoitus
  - ▼ Esimiestyö ja kehityskeskustelut 16
  - ▼ Osaamiskartoitus hyödyksi työsuorituksen arvioinnissa 17
- ▲ Palkkatietojen julkisuus 18
- ▲ Mitkä ovat järjestelmällisen arvioinnin hyödyt 20
- ▲ Kysymyksiä henkilökohtaisesta lisästä
  - ▼ Euroissa vai prosenteissa? 5
  - ▼ Voiko lisää alentaa tai poistaa? 6
  - ▼ Henkilökohtainen lisä ja budjetti? 9
  - ▼ Kuka päättää lisästä? 11
  - ▼ Toistaiseksi vai määräajaksi 16

## Kunta-alan palkkaus uudistuu

● Kunta-alalla käynnistyi syksyllä 2001 palkkaus uudistus, joka koski kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen piirissä työskenteleviä viranhaltijoita ja työntekijöitä. Sen tavoitteena oli motivoida henkilöstöä hyviin työsuorituksiin, tukea toiminnan tuloksellisuutta ja pitää kunta-alan palkat kilpailukykyisinä.

### Tehtävien arviointi mukaan palkkaukseen

Vuosia 2001-2002 koskevassa KVTES - sopimuksessa määriteltiin tehtävien vaativuuden arvioinnissa käytettävät yleiset vaativuustekijät. Uusien palkkausmääräysten mukaan toteutettiin paikallinen järjestelyvaraerä keväällä 2002. Se käytettiin pääasiassa paikallisten palkkauseräkohtien korjaamiseen ja työn vaativuuden arvioinnin käyttöönottoon.

### Viisivuotinen ohjelma palkkauksen kehittämiseen

Syksyllä 2002 sopimusneuvottelujen yhteydessä sovittiin kunta-alalle palkkausjärjestelmien kehittämisohjelma vuosiksi 2003-2007. Viisivuotisella ohjelmalla pyritään vahvistamaan kunnallisten työpaikkojen kilpailukykyä ja turvaamaan osaavan työvoiman saatavuus kunta-alalla tulevina vuosina. Palkkaohjelman lähtökohtana oli myös sopijaosapuolten yhteinen ns. Kuntaselvitys, jossa tarkasteltiin kunta-alan palkkatasoa ja palvelussuhteen ehtoja yleisiin työmarkkinoihin verrattuna.

Vuosina 2003-2007 kunnissa ja kuntayhtymissä käytetään paikallisiin palkankorotuksiin enemmän varoja kuin koskaan aiemmin. Kehittämisohjelma merkitsee kunta-alalla viidessä vuodessa yhteensä 3 - 4 prosentin ylimääräistä panostusta palkankorotuksiin.



### Palkkausta uudistetaan paikallisin järjestelyvaroin

Opetusalaan lukuunottamatta edellä mainitusta ylimääräistä panostuksesta käytetään paikallisina järjestelyvaraerinä yhteensä 3 % seuraavasti:

- ▲ 1.12.2003 0,8 %
- ▲ 1.9.2004 0,5 %
- ▲ 1.9.2005 0,8 %
- ▲ 1.9.2006 0,4 %
- ▲ 1.9.2007 0,5 %.

Paikalliset järjestelyvaraerät käytetään lähinnä tehtäväkohtaisissa palkoissa olevien epäkohtien korjaamiseen ja henkilökohtaisiin palkanlisiin/palkkoihin paikallisten päätösten mukaisesti.

Kehittämisohjelmansopimus on mahdollista irtisanoa päättymään aikaisintaan 31.1.2005. Irtisanominen katkaisisi sopimuksen toteuttamisen, jolloin jäljellä olevat erät jäisivät maksamatta.



## Uusi askel palkkausjärjestelmän kehittämisessä

# KVTES:n muutokset 1.9.2004

- Palkkausjärjestelmän kehittämisohjelman merkittävin panostus kuntasektorin palkkakilpailukyvyyn parantamiseksi toteutetaan 1.9.2004.
- Palkat nousevat syyskuussa 2004 kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen alueella keskimäärin noin 1,6 %. Tästä 0,2 prosenttiyksikköä perustuu tuposopimuksen liittoerään ja loput palkkausjärjestelmän kehittämisohjelmaan.

**S**yyskuun 2004 alusta voimaan tulevat sopimusmuutokset kokemuslisien muuttamisesta henkilökohtaisiksi lisäksi perustuvat 17.12.2003 allekirjoitettuun virka- ja työehtosopimukseen (KT:n yleiskirje 1/2004). Niistä oli sovittu periaatteessa jo 13.11.2002 allekirjoitetussa sopimuksessa kunnallisen palkkausjärjestelmän kehittämistoimenpiteistä vuosina 2003–2007 (KT:n yleiskirje 1/2003) ja eräiltä osin KVTES:ssä 2003–2004 (allekirjoituspöytäkirjan 4 §). Kaikki tarpeelliset sopimusmääräykset ja niiden soveltamisohjeet löytyvät yleiskirjeen 1/2004 liitteistä.

### Muutokset pätkinänkuoressa

Sopimus edellyttää kunnilta ja kuntayhtymiltä seuraavia toimenpiteitä 1.9.2004 lukien:

- ▲ Peruspalkkoja korotetaan 5 prosentilla (vastaa 1. kokemuslisiä).
- ▲ Kokemuslisät korvataan henkilökohtaisella lisällä. Toinen ja kolmas kokemuslisiä muuttuvat käytännössä henkilökohtaisen lisän vuosisidonnaiseksi osaksi ja 7 vuoden palveluraja alenee 5 vuoteen.
- ▲ Työnantajan on käytettävä paikallinen järjestelyvaraerä, joka on 0,5 prosenttia KVTES:n palkkasummasta. Tästä erästä on vähintään 0,2 prosenttiyksikköä käytettävä henkilökohtaisiin lisiin.

### Peruspalkkoihin 5 prosentin korotus

1.9.2004 lukien korotetaan kaikkien niiden KVTES:n piiriin kuuluvien, joilla on tehtävässään oikeus saada kokemuslisiä, peruspalkkaa korotetaan 5 prosentilla. Korotuksen kustannusvaikutus on noin 0,9 %.

Kokemuslisien määrällä ei ole merkitystä. Palkkahinnoittelun vähimmäisperuspalkkoihin tehdään vastaa 5 prosentin korotus.

### Kokemuslisät korvataan henkilökohtaisella lisällä

Kokemuslisät korvataan henkilökohtaisella lisällä. Käytännössä järjestely toteutetaan siten, että ensimmäinen kokemuslisiä on siirretty peruspalkkaan (5 prosentin korotus) ja toinen ja kolmas kokemuslisiä muuttuvat tosiasiallisesti henkilökohtaisen lisän vuosisidonnaiseksi osaksi. Toiseen kokemuslisiin liittynyt 7 vuoden raja alenee 5 vuoteen (kustannusvaikutus n. 0,2 %).

### Henkilökohtaisen lisän vuosisidonnainen osa

Henkilökohtaisen lisän vuosisidonnaisesta osaa maksetaan 5 ja 10 palveluvuoden jälkeen ja kummankin määrä on 5 % uudesta, 1.9.2004 voimaan tulevasta peruspalkasta. Henki-

lökohtaisen lisän vuosisidonnainen osa on luonteeltaan takuumääräys, joka takaa viranhaltijalle ja työntekijälle vähintään 5 prosentin suuruisen henkilökohtaisen lisän vähintään 5 palveluvuoden jälkeen ja vähintään 10 prosentin suuruisen lisän vähintään 10 palveluvuoden jälkeen. Palveluvuodet lasketaan samalla tavalla kuin kokemuslisisä.

### Siirtymävaiheen järjestelyt

Tässä siirtymävaiheessa ennen 1.9.2004 mahdollisesti maksetut henkilökohtaiset lisät säilyvät palvelusuhteen jatkuessa keskeytyttä 1.9.2004 lukien entisen suuruusina. Tämän lisäksi kyseiselle henkilölle maksetaan 1.9.2004 lukien kokemuslisien poistumisesta johtuva henkilökohtaisen lisän vuosisidonnainen osa siten kuin edellä on todettu.

Henkilön uusi henkilökohtainen lisä on siis 1.9.2004 lukien mahdollinen vanha henkilökohtainen lisä, johon on lisätty kokemuslisien poistumisesta johtuva henkilökohtaisen lisän vuosisidonnainen osa. Tämä on henkilökohtaisen lisän vähimmäismäärä, jota voidaan korottaa 1.9.2004 lukien käyttämällä siihen paikallista järjestelyvaraerää. Henkilökohtaisen palkan muutokset käyvät ilmi jäljempänä olevasta taulukosta.

Kun työntekijällä täyttyy 1.9.2004 tai sen jälkeen 5 tai 10 vuotta henki-

lökohtaisen lisän vuosisidonnaiseen osaan oikeuttavaa palvelusaikaa, hänen henkilökohtainen lisänsä nousee 5 prosenttiin (5 vuotta) tai 10 prosenttiin (10 vuotta) peruspalkasta vain siinä tapauksessa, että hänen henkilökohtainen lisänsä on tuolloin alle 5 % tai 10 % peruspalkasta.

## Henkilökohtaisen lisän osien erottelu

Palkkalaskelmassa ei ole tarpeen eritellä sitä, onko henkilökohtainen lisä tai osa siitä harkinnanvaraista vai vuosisidonnaista (pakollista). Työnantajan on kuitenkin syytä pitää omissa palkkahallinnon tietojärjestelmissään erillään harkinnanvarainen ja vuosisidonnainen osuus, koska tätä tietoa tarvitaan myöhemmin, kun pannaan täytäntöön henkilökohtaisia lisiä koskevia järjestelyvaraeriä ja Tilastokeskuksen kunnallisen henkilöstörekisterin lokakuun tilastoa varten.

Työnantajan tehtävänä on huolehtia siitä, että työntekijän henkilökohtaisen lisän määrä vastaa vähintään henkilökohtaisen lisän vuosisidonnaista osaa. Työntekijän on tarvittaessa esitettävä muusta kuin oman työnantajan palveluksesta luotettava kirjallinen selvitys saadakseen muun työnantajan palveluksessa suoritetun ajan huomioon otetuksi.

## Paikallisen järjestelyvaran käyttäminen

Tarkempia ohjeita 0,5 prosentin suuruisen paikallisen järjestelyvaraerän laskemisesta on annettu mm. yleiskirjeen 1/2004 liitteessä. Vähintään 0,2 prosenttiyksikköä paikallisesta järjestelyvaraerästä on käytettävä harkinnanvaraisiin henkilökohtaisiin lisiin. Jos palkkahinnoitteluliitteen soveltamispiiriin kuuluu ao. kunnassa tai kuntayhtymässä 1.9.2004 vähintään 30 henkilöä (täysi- tai osa-aikaista, yksi henkilö/ vakanssi), työnantajan on käytettävä tämän henkilöstön harkinnanvaraisiin henkilökohtaisiin lisiin vähintään 0,2 % heidän yhteenlasketusta peruspalkkasummastaan. Tämä liitekohmainen järjestelyvaraerä kuluttaa edellä

mainittua yleistä 0,2 prosentin henkilökohtaisen lisän järjestelyvaraeräosuutta. Kaikki nämä sisältyvät 0,5 prosentin paikalliseen järjestelyvaraeraan. Kysymys ei ole siis mistään ylimääräisestä järjestelyvaraerästä.

## Paikallinen käsittely

Harkinnanvaraisen henkilökohtaisen lisän käsittelyssä noudatetaan KVTES:n liitteessä 8 olevia ohjeita. Perusteista neuvotellaan pääsopijajärjestöjen edustajien kanssa, jollei asiaa muutoin käsitellä henkilöstön kanssa esim. työpaikkakokouksissa. Neuvotteluissa pyritään mahdollisuuksien mukaan yksimielisyyteen lisän myöntämisessä noudatettavista yleisistä periaatteista ja perusteista. Viime kädessä sekä perusteista että myönnettävistä lisisä päätetään ao. viranomaisen ottaen huomioon esimiesten suorittaman työsuorituksen arvion ja annetut hallinnolliset ohjeet lisien määristä ja jakoperusteista ym.

Se, mitä 0,5 prosentin paikallisesta järjestelyvaraerästä jää jäljelle em. henkilökohtaisten lisien järjestelyvaraerien jälkeen, voidaan käyttää joko peruspalkan korotuksiin ja/tai henkilökohtaisiin lisiin. Paikalliset päätökset on tehtävä niin ajoissa, että palkankorotukset voidaan suorittaa sopimuksen mukaisesti eli ensimmäisen kerran viimeistään lokakuussa ja taannehtivat korotukset viimeistään marraskuussa 2004 (suurissa kunnissa ja kuntayhtymissä takarajoja voidaan pidentää laskentateknisistä syistä enintään kuukaudella). ■



# Euroissa vai procenteissa?

▲ KVTES:ssa on todettu, että henkilökohtainen lisä on euromääräinen. Pelkästään palvelussuhteen pituuteen liittyvässä ns. takuumääräyksessä (henkilökohtaisen lisän vuosisidonnainen osa) on todettu, että viiden sopimuksessa tarkemmin määritellyn palvelusajan jälkeen henkilökohtainen lisä on vähintään 5 % ja kymmenen palveluvuoden jälkeen vähintään 10 % peruspalkasta.

Tällöinkin henkilökohtainen lisä on euromääräinen, mutta työnantajan pitää huolehtia siitä, että henkilökohtainen lisä on määrältään vähintään edellä mainittuja prosentteja vastaava viiden ja kymmenen palveluvuoden jälkeen.

Jos kunta päättäisi myöntää työntekijälle tai viranhaltijalle prosentteina määritellyn henkilökohtaisen lisän, heijastuisivat kaikki peruspalkkojen tarkistukset välittömästi myös henkilökohtaiseen lisiin. Näin ollen jos tehtävien vaativuuden muuttumisen perusteella peruspalkkaa korotettaisiin tai alennettaisiin, henkilökohtainen lisä muuttuisi vastaavassa suhteessa. Tällaista ratkaisua ei voida pitää tarkoituksenmukaisena eikä myöskään sopimuksen tarkoituksen mukaisena. ■

# Henkilökohtainen palkitseminen muissa sopimuksissa

## ▲ Teknisten sopimus

Henkilökohtaisen palkan harkinnanvarainen osa sisältyi jo vuoden 1995 teknisten sopimukseen. Henkilökohtaisen palkan harkinnanvaraista osaa voidaan maksaa mm. seuraavien perusteiden: työtulokset, ammattitaito, työkokemus, koulutettavuus, monitaitoisuus, oma-aloitteisuus, vastuuntunto, yhteistyökyky, tehokkuus ja luovuus.

Henkilökohtaisen palkan harkinnanvarainen osa sai olla, kuten nytkin, enintään 30 % tehtäväkohtaisesta palkasta laskettuna. Vuoden 1998 sopimuksessa kahden palkanosan nimeä muutettiin: henkilökohtaisen palkan harkinnanvaraisesta osasta tuli henkilökohtainen palkka ja henkilökohtaisen palkan pakollisesta osasta tuli ammattialalisä.

Vuoden 2000 teknisten sopimuksessa ammatillisään oikeuttava palvelusaika yhtenäistettiin KVTES:n mukaisen kokemuslisään oikeuttavan palvelusajan mukaiseksi.

Henkilökohtaisen palkan maksamisperusteena on työssä suoriutuminen. Sen maksaminen perustuu työnantajan harkintaan, paikalliseen henkilökohtaisen palkan määrittämisen järjestelmään paikallisine yleisillä periaatteineen ja teknisten sopimuksen mukaisiin tai paikallisesti valittaviin, henkilön työtehtävistään suoriutumista kuvaaviin tekijöihin.

Paikalliseen palkkausjärjestelmään, jonka perusteiden pitää olla henkilöstön tiedossa, pitää sisältyä myös henkilökohtaista palkkaa koskevat paikalliset yleiset periaatteet. Ennen näiden yleisten periaatteiden muuttamista asia on käsiteltävä paikallisessa TS-kehittämisyöryryhmässä.

Teknisten sopimukseen on annettu esimerkkinä 10 suoriutumistekijää. ■

## ▲ Tuntipalkkaisten sopimus

Tuntipalkkaisten työehtosopimuksen mukaan aikapalkalla työskentelevälle tuntipalkkaiselle työntekijälle voidaan perustuntipalkan lisäksi maksaa henkilökohtaista lisää.

Lisän maksamisen tulee perustua työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, joita ovat mm. työtaito, työteho, työkokemus, koulutus (esimerkiksi työteknillinen koulutus taikka ammatitutkintolain mukainen ammatillinen perustutkinto, ammatitutkinto tai erikoisammattitutkinto), vastuunalaisissa tehtävissä toimiminen sekä jatkuvasti haitallisissa olosuhteissa työskenteleminen.

Urakkapalkkauksessa ei makseta erillistä henkilökohtaista lisää.

## ▲ Lääkärisopimus

Lääkärisopimuksessa toteutettiin kokemuslisäjärjestelmän muuttaminen henkilökohtaisen lisän järjestelmäksi syksyllä 2001. Samalla henkilökohtaiseen lisään siirrettiin lääkärisopimuksessa olleita muita henkilökohtaiseen lisään rinnastettavia palkkaelementtejä, kuten esim. tieto-taitolisä. Sopimukseen otettiin myös määräys harkinnanvaraisiin henkilökohtaisiin liisiin työnantajakohtaisesti käytettävistä vähimmäismääristä.

Järjestelmä on yhteneväinen 1.9.2004 voimaan tulevan KVTES:n henkilökohtaisen lisän kanssa lukuun ottamatta työnantajakohtaista vähimmäismäärää ja sitä, että henkilökohtaisen lisän vuosisidonnaiseen osaan oikeuttavaa seitsemän vuoden palvelua ei ole lääkärisopimuksessa varhennettu viideksi vuodeksi kuten KVTES:ssä. Lääkärillä on oikeus vähintään 5 %:n henkilökohtaiseen lisään seitsemän vuoden palvelun jälkeen ja 10 %:n suuruiseen lisään kymmenen palveluvuoden jälkeen, jollei hänelle sitä ennen ole myönnetty vähintään em. suuruista lisää harkinnalla. ■



## Voiko lisää alentaa tai poistaa?

▲ Henkilökohtaisen lisän harkinnanvaraista osaa voidaan alentaa vain silloin, kun kysymyksessä on tehtävien olennaisesta muuttumisesta aiheutuva palkkausperusteiden uudelleenarviointi tai viranhaltijasta tai työntekijästä itsestään johtuva työtulosten huomattava huonontuminen.

Jos työtehtävissä tapahtuu olennaisia muutoksia, ei aikaisempia tehtäviä koskeva työsuoritusten arviointi välttämättä päde enää uusissa tehtävissä, vaan työsuoritus pitäisi arvioida uudelleen. Tällä arvioinnilla saattaa olla vaikutusta myös henkilökohtaisen lisän määrään. Tällaisessa tapauksessa henkilökohtainen lisä voi myös pienentyä.


Toinen henkilökohtaisen lisän alentamisperuste on viranhaltijasta tai työntekijästä itsestään johtuva työtulosten huomattava huonontuminen. Tällaiset tilanteet ovat onneksi harvinaisia. Yleensä kysymyksessä on viranhaltijan työasenteessa tapahtunut negatiivinen muutos. Tämä siis voidaan ottaa huomioon henkilökohtaisen lisän määrässä alentamalla sitä, jos työntekijän tai viranhaltijan työsuoritukset tai työtulokset eivät enää edellytä henkilökohtaisen lisän maksamista.

Muissa kuin edellä mainituissa tapauksissa henkilökohtaisen lisän poistaminen tai alentaminen ei ole mahdollista. Jos kysymyksessä on ollut määräaikainen lisä, tällaisen lisän maksaminen voidaan lopettaa määräajan päättyessä. Tällöin kysymys ei ole henkilökohtaisen lisän poistamisesta tai alentamisesta, vaan alunperin määräämisestä päätöksestä. Henkilökohtaisen lisän vuosisidonnaista osaa ei voida alentaa tai poistaa (luonteeltaan takuumääräys). ■




Hyvä  
palkkausjärjestelmä  
tukee johtamista

# Milloin palkkausjärjestelmä on hyvä?

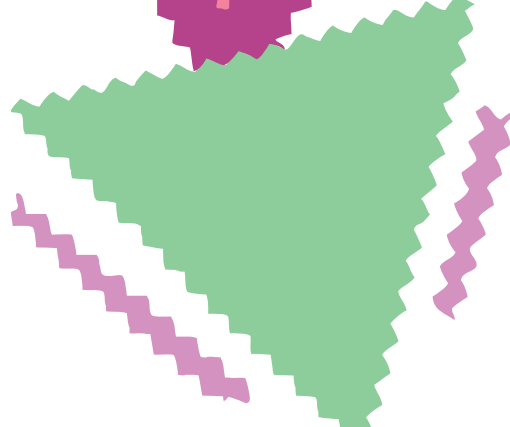



● Palkitsemisjärjestelmät ovat organisaatioiden tehokkaimpia viestintätapoja. Ne viestivät tavoitteiden tärkeysjärjestyksestä organisaatiossa, organisaation arvoista ja arvostuksista, toivotusta ja ei-toivotusta työkäyttäytymisestä.



**Y**ksinkertaisemmin toimivaa palkitsemisjärjestelmä voi kuvata siten, että henkilöstö ja esimiehet ovat siihen tyytyväisiä ja järjestelmä vaikuttaa myönteisesti organisaation tavoitteisiin.

Samanaikaisesti monisaisemminkin toimivan palkitsemisjärjestelmän viitena keskeisenä piirteenä:

- 
- ▲ Järjestelmä tukee toimintastrategiaa.
  - ▲ Järjestelmä on kiinteä osa johtamista.
  - ▲ Järjestelmää käytetään edistämään toimintatapojen muutosta.
  - ▲ Järjestelmällä pystytään palkitsemaan hyvät työsuoritukset kaikissa henkilöstöryhmissä.
  - ▲ Järjestelmä on yhteydessä organisaation menestykseen.



Teknisen korkeakoulun vuonna 2001 tekemässä "Palkitsemisen tila ja muutos" tutkimuksessa 80 % vastanneista kuntasektorin edustajista katsoi palkitsemisjärjestelmän toimivan huonosti. Vastaava luku oli työmarkkinoilla keskimäärin 40 %.

Palkkausjärjestelmien kehittäminen ei ole kuitenkaan helppoa. Tutki-

muksessa lähes puolet vastanneista koki palkkausjärjestelmän uudistamisen ja sen vaatiman muutoksen läpiviennin vaikeaksi. Helppona sitä piti vain kolmannes.

Tutkimukseen vastanneista 95 prosenttia piti henkilöstön palkitsemista tärkeänä asiana. Tärkeintä palkitsemisen kehittämisessä oli ylimmän johdon aktiivisuus. Kuntien ylimmän johdon roolin koettiin olleen passiivista. Toivomisen varaa oli myös esimiesten sitoutumisessa.

Palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä johdon on tiedettävä, mihin palkitsemisella pyritään, miten palkitsemisella halutaan tukea kunnan strategioita ja minkälaisista asioista henkilöstöä halutaan palkita.

Palkkausjärjestelmän kehittämisessä lähdettäessä on hyvä pysähtyä arvioimaan käytetyn järjestelmän toimivuutta, sen yhteensopivuutta johtamisjärjestelmän ja strategioiden kanssa.

Arviointi auttaa paitsi korjaamaan havaittuja puutteita ja saamaan viestejä kehittämistarpeista, myös säilyttämään järjestelmässä jo hyväksi koetut asiat. ■

Hyvä  
palkkausjärjestelmä  
tukee johtamista

# Tuloksellisuuden arviointi on johtamisen väline

**S**trateginen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa sitä, että sekä strategiat, toimenpiteet että käytännön toiminta suuntautuvat tavoitteiden ja vision mukaisesti ja ovat keskenään yhteen sopivia.

Henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi on osa strategista henkilöstöjohtamista. Tuloksellisuusarviointi on sekä organisaation että yksilön tasolla henkilöstöjohtamisen perusedellytys. Sekä palkitsemisen että kehittämisen tulee perustua arviointitietoon, jonka avulla ohjataan ja parannetaan toimintaa.

Henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnissa on erotettavissa useita eri näkökulmia. Arviointi on oikeastaan mittaustulosten arvottamista. Suorituksen johtaminen taas koostuu tavoitteiden asettamisesta, mittaamisesta ja arvioinnista.

Työsuorituksen arvioinnissa on erotettava toisistaan palaute työsuorituksesta, sen muokkaaminen määrälliseen muotoon käytössä olevalle asteikolle sekä arvioinnin perustana oleva työsuoritusta koskeva tiedon keruu.

● Tuloksellisuusarviointi on henkilöstöjohtamisen perusedellytys. Henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi on osa henkilöstöjohtamista. Palkitsemisen ja henkilöstön kehittämisen tulee perustua arvioinnilla saatuun tietoon.

## Johtaminen ja tuloksellisuusarviointi

Suorituksen johtamisessa on kysymys tulosjohtamisesta ja henkilöstön aikaansaannoskyvyn parantamisesta. Tavoitteena on, että kunta tai kuntayhtymä palvelee kuntalaisia ja asiakkaitaan entistä paremmin.

On pohdittava, millaista tulosta halutaan ja miten suoritusta halutaan johtaa. Panos-tuotos -pohjaisessa tuloksellisuusajattelussa käytetään käsitettä tehokkuus, tavoitteen saavuttamiseen liittyvässä tuloksellisuusajattelussa painottuu vaikuttavuus. Korkean suorituskyvyn organisaatioissa tulisi mieluummin käyttää käsitettä organisaation elinvoimaisuus tai innovatiivisuus.

Strategisessa johtamisessa tarvitaan tuloksellisuusinformaatiota, joka kattaa koko organisaation toiminnan.

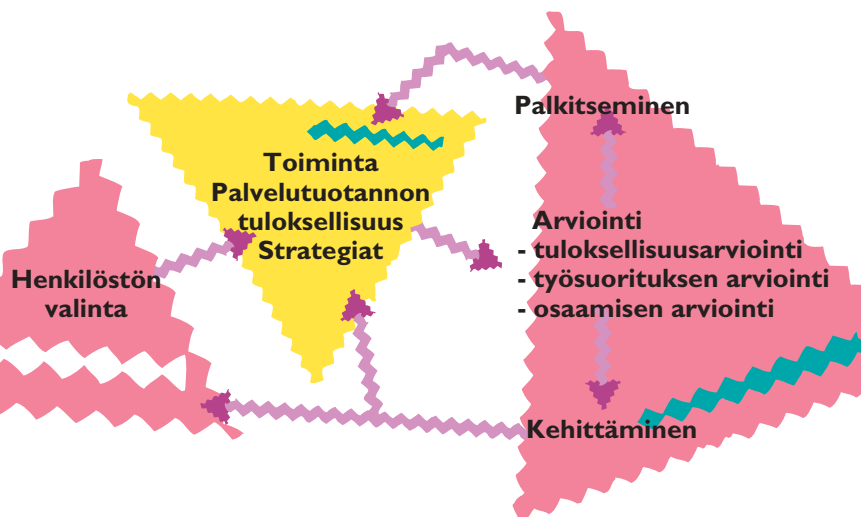
Pelkästään tehokkuuteen ja tuottavuuteen painottuvalla mittaamisella ohjataan toimintaa lyhyellä tähtäimellä kohti mitattavia suoritteita. Vaarana on se, että tämä tapahtuu palvelun laadun, henkilöstön sitoutumisen ja työyhteisöjen innovatiivisuuden kustannuksella.

Moniulotteiset arviointimallit, kuten tasapainotetun mittariston malli, mahdollistavat pitkän tähtäimen suorituksen johtamisen ja parantamisen. Se ottaa huomioon sekä asiakkaiden että henkilöstön näkökulman vaikuttavien palvelujen ja julkisen arvon tuottamisessa.

Moniulotteista arviointimallia käytettäessä voivat toteutua myös arvioinnin erilaiset tarkoitukset. Arviointia voidaan käyttää tilivelvollisuuden toteuttamiseen, kehittämistyön lähtökohtana ja oppimisen ja uudistumisen edistäjänä.

## Kunta-alan tuloksellisuussuositus

Kunta-alan työmarkkinaosapuolet antoivat vuonna 2000 yhteisen suosituksen kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuuden arvioinnista. Suositus perustuu BSC (Balanced Scorecard, Lumijärvi 2000) - pohjaiseen tuloksellisuuden arviointiin. Se eroaa perinteisemmästä panos-tuotos -pohjaisesta tuloksellisuudesta siinä, että taloudellista tuloslaskentaa ja tasearviointia täydennetään ottamalla huomioon myös laadullisia sekä inhimillisten voimavarojen kehitystä kuvaavia mittareita.





Tasapainotetun mittariston mallissa kaikki mittarit johdetaan kunnan viisista ja strategiasta. Tasapainotettu mittaristo edellyttää eri osapuolten yhteistä näkemystä tuloksellisuuden mittareista ja se korostaa yhteistoiminnan merkitystä kunnallisessa järjestelmässä.

Kunnan palveluyksiköissä tavoitteista ja mittareista pitää rakentaa sellaisia, että henkilöstö sitoutuu arvioimaan ja kehittämään niiden avulla omaa toimintaansa. Jotta toiminnan poliittisista tahtotiloista saadaan koko henkilöstöä ohjaavia kiteytyksiä, niiden täsmentämisessä tarvitaan sujuvaa yhteistoimintaa johdon, työntekijöiden, poliittisten päätöksentekijöiden ja palvelun käyttäjien välillä.

Kunnallisten palvelujen tuloksellisuusarvioinnin KARTUKE 2002-2004 -ohjelmassa on tutkittu ja kehitetty kunnallisten palvelujen tuloksellisuusarviointia strategisen johtamisen, oppimisen, arvioinnin ja henkilöstöjohtamisen näkökulmista. ■



## Henkilökohtainen lisä ja budjetti

▲ Henkilökohtainen lisä on osa säännöllistä ansiota samalla tavalla kuin peruspalkkakin ja se tulee ottaa huomioon palkkarakoja budjetoitaessa.

Henkilökohtainen lisä siis poikkeaa tulospalkkauksesta, jonka maksamisen edellytykseksi on usein asetettu kustannussäästö eli budjetoitua pienemmät kustannukset.

# Henkilökohtainen lisä palkkarakenteessa

● Palkkauksen rakenne muuttuu 1.9.2004 lukien kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen mukaan palkkaansa saavalla henkilöstöllä. Palveluajkaan sidotuista kokemuslisistä osa siirretään tehtäväkohtaiseen peruspalkkaan, joka korottuu 5 prosentilla, ja loput muuttuvat henkilökohtaisen lisän vuosisidonnaiseksi osaksi.

### Palkkauksen rakenne keskimäärin KVTES

	1.10.2002	1.9.2004
	%	%
<b>Peruspalkka</b>	<b>80,5</b>	<b>83,8</b>
<b>Palveluajkaan sidotut lisät:</b>		
- kokemuslisät	9,5	—
- määrävuosisisä	1,6	1,6
<b>Henkilökohtainen lisä</b>	<b>0,2</b>	<b>6,4</b>
<b>Muut säännöllisen työajan lisät</b>	<b>7,2</b>	<b>7,2</b>
<b>Lisä- ja ylityökorvaukset</b>	<b>0,9</b>	<b>0,9</b>
<b>Tulospalkkio</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>
<b>Kokonaisansio</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Lähde: Tilastokeskus, kunnallinen henkilökisteri, lokakuu 2002. Kaavamainen muutos 1.9.2004.

Lääkisopimuksessa kokemuslisäjärjestelmä korvattiin henkilökohtaisen lisän vuosisidonnaisella osalla jo 1.9.2001 lukien. Lokakuussa 2002 lääkäreiden henkilökohtainen lisä oli keskimäärin 6,4 % kokonaisansioista.

Paikallisia järjestelyvaraeriä on käytetty henkilökohtaisen palkanosan korotuksiin toistaiseksi eniten teknisten sopimuksessa. Sopimusalueella harkinnanvaraisuuteen perustuvan henkilökohtaisen palkan käyttöönotto on laajentunut asteittain. Esimerkiksi kesäkuussa 2000 noin 16 % ja maaliskuussa 2002 yli viidennes käytettävissä olevista järjestelyvaroista kohdennettiin henkilökohtaiseen palkkaan TS:n sopimusalueella.

Tilastokeskuksen kunnallisen henkilökisterin mukaan lokakuussa 2003 KVTES -alueella henkilökohtaista lisää saavien osuus sopimusalan henkilöstöstä oli 3 % ja henkilökohtainen lisä keskimäärin saajaa kohden 80 euroa/kk.

Teknisten sopimusalueella henkilökohtaista palkkaa saavien osuus sopimusalan henkilöstöstä oli 52 % ja henkilökohtainen palkka keskimäärin saajaa kohden 157 euroa/kk. Lääkisopimuksen piirissä henkilökohtaisen lisän harkinnanvaraista osaa saavien osuus oli 12 % sopimusalan henkilöstöstä ja henkilökohtaisen lisän harkinnanvarainen osuus 214 euroa/kk. ■

Hyvä  
palkkausjärjestelmä  
tukee johtamista

**Y**ksilöllisyyden huomioon ottaminen on keskeinen motivaatiotekijä. Henkilökohtaisen lisän suhteellinen osuus kokonaisansoista tulee kasvamaan ja tehtäväkohtaisen palkan osuus vähemmän nykyiseen verrattuna. Näin voi tapahtua vain, jos tehtäväkohtaiset palkat ovat suhteellisen oikeassa järjestyksessä työn vaativuuden mukaan.

Tehtäväkohtainen palkka on perustava palkanosa, johon muut palkanosat tukeutuvat. Se heijastaa palkkauksen kokemista oikeudenmukaiseksi tai epäoikeudenmukaiseksi.

Tehtäväkohtaisessa palkassa koettu ja vääristymiä ei voida korjata henkilökohtaisella lisällä. Jos näin tehdään, henkilökohtaisiin liisiin käytetty raha on pitkälti hukkaan heitettyä ainakin työnantajan kannalta.

Palkkapolitiikan kokeminen oikeudenmukaiseksi edellyttää myös, että työntekijän osoittama kehityskyky kuten uuden oppiminen, oivaltaminen, venyminen ja ponnistukset asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi on huomattu ja otettu huomioon palkkauksessa.

Kun yksilöllisyys on otettu palkassa oikein huomioon, työnantajan on hyvä tukea motivoituneiden työntekijöidensä toimimista yhteen asetettujen tavoitteiden suuntaan, esimerkiksi tulospalkkioilla tai muilla työyhteisön menestymisestä palkitsevilla ryhmäpalkkioilla.

# Esimiehen rooli palkitsemisessa

● Oikeudenmukaiset palkkasuhteet ja kannustavat, työtuloksiin perustuvat palkkojen vaihtelut vaikuttavat keskeisesti yksilön työmotivaatioon. Tavoitteena on palkan mahdollisimman hyvä yksilövastaavuus eli että palkka määräytyy kunkin työn vaativuuden, ammatinhallinnan ja tulosten mukaan.

## Arvostus lisää motivaatiota

Systemaattinen työsuorituksen arviointi on esimiehen keskeinen apuväline yksilön kehityskykyisyyden tunnistamisessa ja tunnustamisessa.

Teknillisen korkeakoulun vuonna 2001 tekemässä kyselytutkimuksessa "Toiveet hyvän työn palkitsemisesta" nousi tärkeimmäksi tekijäksi esimiehen antama tunnustus, siis arvostus ja arvonanto esimiesten ja johdon taholta. Tätä piti tärkeimpänä lähes 80 % vastanneista. Saman tuloksen antoi työmarkkinakeskusjärjestöjen vuonna 1999 tekemä palkkakannustavuustutkimus.

Jatkuva arvostuksen tunteen puute heikentää työntekijän uskoa työnantajan oikeudenmukaisuuteen ja johtaa ajan mittaan työsuorituksen heikkenemiseen. Työsuorituksen arviointi osana johtamista tuo palautteen antamisen ja sen saamisen ja samalla tunnustuksen hyvästä työsuorituksesta osaksi työyhteisön arkipäivää, ja korjaa osaltaan arvostuksen tunteen vajeita.

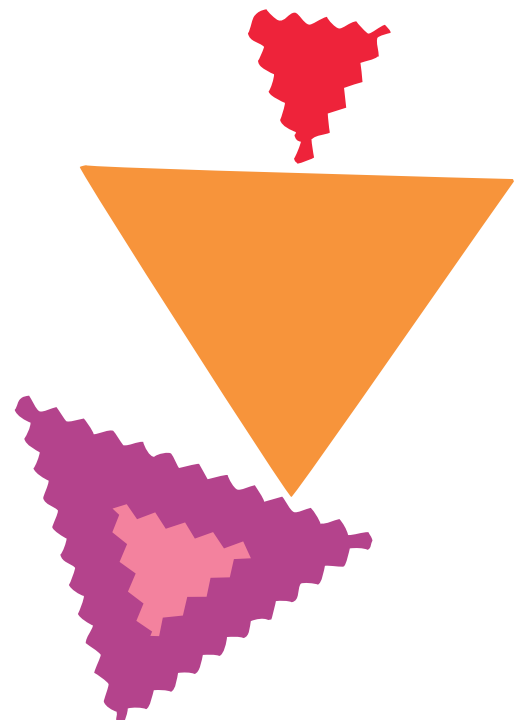
## Työpaikan pysyvyys palkitsee

Tutkimuksissa on noussut selväksi motivaatiotekijäksi myös työpaikan pysyvyys. Teknillisen korkeakoulun tutkimuksessa lähes kaksi kolmesta vastanneesta koki työpaikan pysyvyyden keskeiseksi työn mielekkyyttä lisääväksi tekijäksi, ja työpaikan pysyvyyden merkitys näyttää olevan jat-

kuvasti kasvussa. Tähän kannuste-elementtiin myös kuntatyönantajien kannattaa tarttua ja korostaa sitä yhtenä työvoiman saannin ja pysyvyyden keinona.

## Eri asiat motivoivat eri ihmisiä

Osalla työntekijöistä hyvä palkka on merkittävä kannustin, osalla taas työn haasteellisuus ja uralla eteneminen. Myös työntekijän elämäntilanne vaikuttaa siihen, minkä hän kokee hyväksi kannustimeksi työssään. Tämän vuoksi työnantajien on hyvä varautua niin aineelliseen (palkka) kuin aineettomiinkin (esim. esimiehen tunnustus, joustavat työaikajärjestelyt, koulutusmahdollisuudet) palkitsemisiin, ja kehittää palkitsemisjärjestelmiään paikallisten tarpeiden mukaan. ■



# Työsuoritusta arvioitava selkeällä järjestelmällä

## Henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi

- Arviointijärjestelmän tulee olla selkeä ja riittävän yksinkertainen, jotta sen käyttäminen ei vaadi kohtuutonta työpanosta ja jotta myös arvioinnin kohteena olevat ymmärtävät sen sisällön.

**A**rviointi perustuu johdon, esimiesten ja henkilöstön hyväksymään arviointijärjestelmään, jossa esimiehen on perehdyttävä alaisensa töihin.

### Arviointijärjestelmälle asettavia vaatimuksia

- Järjestelmän on otettava huomioon, että hyvää työsuoritusta voi esiintyä työyhteisön kaikissa töissä niiden vaatimustasosta riippumatta.
- Järjestelmän perusteena tulee olla henkilöstölle etukäteen asetetut tavoitteet. Niiden saavuttamisen arvioinnissa otetaan huomioon työntekijästä riippumattomat ympäristötekijät. Arvioinnissa ei arvioida pelkästään lyhyellä tähtämellä mitattavia

suoritteita vaan otetaan huomioon laajemmin palvelujen laatuun, henkilöstön sitoutumiseen ja työyhteisön innovatiivisuuteen liittyviä tekijöitä.

- Järjestelmän tulee olla muunneltavissa siten, että voidaan tarvittaessa vaihtaa arviointitekijöitä.
- Arviointitekijät liittyvät työyhteisön työhön.
- Arviointitekijät ovat sellaisia, että niihin voi vaikuttaa työsuoritustaan, ammattipätevyyttään ja käyttäytymistään muuttamalla. Arviointitekijöiden arvot vaihtelevat henkilön määrällisen ja laadullisen työsuorituksen ja tarvittavan ammattipätevyyden mukaan.
- Arviointitekijät ovat luotettavasti mitattavissa. Niiden tulee mitata ha-

luttua asiaa ja niissä esiintyvää vaihtelua. Ne eivät siis ole vakioita.

- Eri arviointitekijät ja näiden mahdolliset alatekijät eivät mittaa samoja asioita tai ominaisuuksia eivätkä ole päällekkäisiä. Tekijät ei saa myöskään mitata samoja asioita, jotka ovat jo työkohtaisen palkan perusteena.

- Arviointi koskee vain henkilön omaa ammatin hallintaa ja suoriutumista verrattuna hänelle asetettuihin tavoitteisiin. Jos tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat muut kuin henkilöön sidoksissa olevat tekijät, näiden vaikutus tulee arviointia tehtäessä eliminoida.

- Arvioinnissa pyritään objektiivisuuteen ja yhteismitallisuuteen. Tämä voidaan varmistaa siten, että arvioijia on kaksi: esimerkiksi lähin esimies ja tämän esimies tai varamies. Yhteismitallisuuden parantamiseksi arviointia valvoo ja ohjeistaa esimerkiksi palkka-asiamies.

- Arviointi tehdään kirjallisesti ja perustuu työntekijän ja esimiehen yhteisesti hyväksymän selvityksen ja arviointilomakkeen tietoihin.

- Arviointivalla on mahdollisuus tuoda esiin erimielisyytensä arvioinnin tuloksesta ja saada se käsiteltäväksi työyhteisössä sovitulla tavalla. ■

## Kuka päättää?

▲ Henkilökohtaisen lisän maksaminen riippuu työnantajan harkinnasta paitsi lisän vuosisidonnainen osa. Henkilökohtaisen lisän perusteista ja työsuoritusten arvioinnin periaatteista neuvotellaan henkilöstöä edustavien järjestöjen kanssa, mutta viime kädessä niistäkin päättää työnantaja.

Henkilökohtaisen lisän maksamisesta päättää johtosäännössä mainittu viranomais. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen mukaan pitäisi pyrkiä siihen, että henkilökohtaisen lisän

maksamisesta päättäisi esim. johtava viranhaltija eikä henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnin suorittaneet esimiehet. Arvioinnin tulos otetaan luonnollisesti huomioon, kun päätetään henkilökohtaisen lisän maksamisesta.

Henkilökohtaisen lisän myöntämisestä tehdään yleensä viranhaltijapäätös. Kysymys on virka- ja työehtosopimuksen soveltamisesta, joten kysymyksessä ei ole valituskelpoinen päätös. ■

## Henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi

# Mikä on hyvä työsuoritus?

● Työyhteisön arvostuksista ja arvomaailmasta riippuu, mikä katsotaan hyväksi työsuoritukseksi ja mitkä ovat työntekijän sellaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka edistävät organisaation onnistumista sekä miten näitä ominaisuuksia kuvataan, mitataan ja arvioidaan.

**V**aikka keskustasolta voidaan antaa erilaisia esimerkkejä huomioon otettavista seikoista, jokaisen organisaation on itse rakennettava ja räätälöitävä järjestelmänsä omien olosuhteidensa ja tarpeidensa mukaan.

Työyksikkö asettaa mahdollisimman konkreettiset ja selkeät tavoitteensa, joiden puolestaan tulee olla sopusoinnussa hallintokunnan tai tulosyksikön tavoitteiden kanssa. Näitä tavoitteita laadittaessa on otettava huomioon koko kunnan tai kuntayhtymän tavoitteet.

### Etukäteen asetetut tavoitteet

Hyvä työsuoritus voidaan yksinkertaistettuna määritellä suoritukseksi, jolla henkilö saavuttaa määrällisesti ja laadullisesti hänelle etukäteen asetettua tavoitteen ja lisäksi ylittää tuon mainitun tavoitteen määrällisesti ja/tai laadullisesti.

Hyvän työsuorituksen kannalta on siis ratkaisevaa, että etukäteen on asetettu tavoitteet, joihin työntekijän tai viranhaltijan tulee pyrkiä. Työsuorituksen arviointi perustuu ennalta asetettuihin tavoitteisiin.

Tavoitteiden asettamista helpottaa työntekijän tehtävistä laadittu tehtäväkuvaus. Työsuorituksen onnistumisen arvioinnin perusteeksi asetettujen tavoitteiden tulee olla niin täsmällisiä, että voidaan myös mitata, onko tavoitteet saavutettu ja millä tavoin.

Lisäksi hyvää työsuoritusta arvioitaessa on huomattava, että arviointi koskee vain työntekijän omaa suoriutu-

mista ja ammatinhallintaa verrattuna hänelle asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitteiden saavuttamiseen mahdollisesti vaikuttavat muut kuin hänen henkilöstään johtuvat tekijät on eliminointava.

Lisäksi on otettava huomioon, että hyvää työsuoritusta voi esiintyä organisaation eri tasoilla ja eri tehtävissä työn vaatuvuustasosta riippumatta.

### Tulokset ja hyvä ammatinhallinta

Hyvän työsuorituksen edellytyksenä on käytännössä hyvä ammatinhallinta, osaaminen eli tiedot ja taidot, työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet kuten kyvykkyys yleisesti tehokkaaseen työskentelyyn, vastuuntunto, kehittymishalukkuus ja yhteistyökyky.

Henkilökohtaisen lisän suorittamisen perusteena onkin sopimuksen mukaan ensisijaisesti viranhaltijan ja työntekijän henkilökohtainen osaaminen ja henkilökohtaiset työtulokset. Palkitsemisen perusteeksi valitaan kulloinkin sellaiset työsuoritukset/työntekijät, joita pidetään juuri tuolloin tärkeinä työyhteisön tuloksellisuuden kannalta.

Ainoastaan viranhaltijan tai työntekijän tavoitteiden mukaisten yksittäisten suoritteiden ottaminen henkilökohtaisen lisän suorittamisen perusteeksi ei kuitenkaan välttämättä anna täyttä kuvaa henkilön työtuloksista ja osaamisesta. Huomioon voidaan ottaa myös laajemmin se, miten henkilö toiminnallaan luo edellytyksiä tai edesauttaa tarvittaessa työyhteisön muita

työntekijöitä saavuttamaan tavoitteensa ja työyhteisön tavoitteet.

Esimerkiksi ammattitaito ja yhteistyökyky ja niiden vaikutus voi näkyä suoraan henkilön omassa työsuoritteessa siten, että hän suorittaa hänelle annetun tehtävän paitsi mm. hyvien tietojensa ansiosta niin myös hankkimalla yhteistyökykynsä ansiosta tarvittaessa nopeasti tietoja sekä muilta työyhteisön jäseniltä että laajan yhteistyöverkostonsa ansiosta ulkopuolisilta tahoilta siten, että työsuoritus valmistuu nopeasti ja on laadultaan hyvä.

Toisaalta osaaminen ja yhteistyökyky saattavat olla työnantajan kannalta hyödyllisiä, silloinkin kun ne eivät näy yksittäisenä nimettävänä työsuoritteena, mutta työyhteisön yhteisten tavoitteiden kannalta ne edistävät yhteisön tavoitteiden toteutumista. Esimerkiksi siten, että henkilö on helposti lähestyttävä ja muut työyhteisön jäsenet saavat häneltä tarvittaessa neuvoja ja apua oman työsuoritteensa asianmukaiseksi suorittamiseksi.

Samoin henkilön monitaitoisuus saattaa olla seikka, joka ei välttämättä näy kovin usein suoritteina, mutta työnantajan kannalta se esimerkiksi säästää kustannuksia, koska ei tarvita erityishenkilökuntaa silloin tällöin esiintyvien työtehtävien aikaansaamiseksi. ■

# Millä tekijöillä työsuoritusta arvioidaan?

- On tärkeää, että esimiehet seuraavat ja arvioivat laaja-alaisesti työntekijöidensä suoriutumista ja kehittymistä työssään.
- Työsuoritusta tulee arvioida useiden eri tekijöiden perusteella. Viranhaltijaa ja työntekijää arvioidaan yleisesti työtulosten, oman työn hallinnan, monitaitoisuuden, yhteistyökykyisyyden, kehityshakuisuuden ja johdettavuuden perusteella.

**T**yösuorituksen arviointijärjestelmissä arviointi tehdään useimmiten sellaisten tekijöiden perusteella kuten työtulokset, oman työn hallinta, monitaitoisuus, yhteistyökyky, kehityshakuisuus ja johdettavuus.

Näitä arviointitekijöitä voidaan yhdistää tai jakaa useammiksi tekijöiksi ja nimetä uudelleen paikallisten tarpeiden mukaan. Kaikkia tekijöitä ei tarvitse ottaa taloudellisen palkitsemisen eli henkilökohtaisen lisän myöntämisen perusteeksi. Sitä varten voidaan valita kulloistenkin tavoitteiden ja työssä onnistumisen kannalta tärkeimmät tekijät.

Eri arviointitekijöille voidaan antaa tarvittaessa eri painoarvoja, jotka kuvaavat tekijän tärkeyttä tavoiteasettelun ja työssä onnistumisen kannalta. Esimerkiksi työtulokset voivat vaikuttaa arvioinnin lopputulokseen 40 prosentin, ammatinhallinta 30 prosentin ja yhteistyökyky ja johdettavuus kumpikin 15 prosentin painoarvolla.

## Arviointitekijät määriteltävä ennalta

Arviointitekijöillä työsuoritus jaetaan osiin, ja työntekijän onnistumista kussakin työsuorituksen osassa arvioidaan erikseen. Arvioinnin yhteismitallisuuden takia on tärkeää, että kukin tekijä kuvataan mahdollisimman yksiselitteisesti: määritellään se, mitä työsuorituksen osaa tai työn tekemiseen vaikuttavaa henkilökohtaista ominaisuutta tekijällä arvioidaan. Samaa asiaa arvioidaan vain yhden tekijän alla ja vain kertaalleen.

## Työsuorituksen osa-alueet

Arviointitekijöiden alla voidaan arvioida esimerkiksi seuraavia työsuorituksen osa-alueita:

### Työtulokset, aikaansaavuus, tuloksellisuus, vaikuttavuus

- miten viranhaltija/työntekijä on saavuttanut asetetut tavoitteet?
- miten paljon hän saa laadultaan hyväksyttävää valmista aikaan ja mikä on niiden vaikuttavuus?
- mikä on taloudellisen ajattelun ja kustannustehokkuuden aste?

### Oman työn hallinta, ammattitaito, sen kehittyminen

- miten hyvät tiedot, taidot ja kokonaisnäkemys henkilöllä on työsäään?

- miten hän suoriutuu ja saavuttaa tavoitteensa erilaisissa olosuhteissa?

Oman työn hallinta –tekijään voidaan sisällyttää eri töihin kuuluvia erityispiirteitä, esimerkiksi johtamis- ja esimiestaito tai kommunikointi- ja neuvottelutaito kuten käytettävyys ja vakuuttavuus neuvotteluissa, opetuksessa ja opastuksessa.

Erityispiirteitä voidaan arvioida myös omina erillisinä tekijöinä tai osana muita tekijöitä. Tällöin erityispiirteitä ei saa arvioida toistamiseen minkään muun tekijän alla.

Esimerkiksi esimiestaitoa voidaan arvioida henkilön kyvyllä kannustaa työntekijöitään ja antaa palautetta, töiden suunnittelu- ja organisointitaidolla, kyvyllä tunnistaa ongelmia, tarttua niihin ja tehdä nopeita rationaalisia päätöksiä.

Esimiestaitoja voidaan arvioida myös kommunikointi- ja informaatiotaidolla kuten taidolla pitää työntekijänsä tilanteen tasalla ja informoida muutoksista ajoissa. Esimiestaitoihin kuuluu myös esimieseettisyys, mikä tarkoittaa tasapuolisuutta, luotettavuutta, tavoitettavuutta ja esimerkiksi suhteesta työntekijöihin.

### Monitaitoisuus, hyödynnettävyys

- missä määrin henkilön osaamista voidaan käyttää hyväksi työyhteisössä hänen pääasiallista vastuualuettaan laajemmin?

- onko hänellä erityisosaamista, jota hyödynnetään työyhteisössä?

Monitaitoisuuden arviointiin voidaan liittää myös esimerkiksi ammatinhallinta ja/tai yhteistyökyvyt.

### Yhteistyökyky, kanssakäymisen, sosiaaliset taidot

- miten henkilö edistää omalla toiminnallaan yhteistyötä työyhteisössä ja suhteessa asiakkaisiin?

- miten hän tukee muita ja hakee tarvittaessa tukea muilta työyhteisössä sekä arvostaa toista ihmistä?

- millaiset ovat ryhmä- tai tiimityöskentelytaidot, kyky toimia verkostossa sekä kommunikointi- ja neuvottelutaidot?

- miten joustavat ovat toimintatavat, millaista joustavuutta viranhaltijalla/työntekijällä on toimenkuvansa suhteen?

jatkuu  
sivulla  
15

## Esimerkki työsuorituksen arviointiperusteista ja suoritustasoista pisteytyksineen

Arviointitekijä	Arviointiperusteiden kuvaus	Suoritustaso ja pisteet				
		puutteellinen	tyydyttävä	normaali	hyvä	erittäin hyvä
Tulokset, aikaansaavuus, tuloksellisuus, vaikuttavuus (painoarvo 38,5 %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- asetettujen tavoitteiden saavuttaminen</li> <li>- laadultaan hyväksyttävät työtulokset ja niiden vaikuttavuus</li> <li>- organisaation ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen</li> <li>- taloudellinen ajattelu, kustannustehokkuus</li> <li>- aikataulujen pitävyys</li> <li>- virheettömyys</li> </ul>	5	10	15	20	25
Oman työn hallinta, ammattitaito ja osaaminen (painoarvo 23,1 %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tiedot, taidot ja kokonaisnäkemys työstä</li> <li>- oma-aloitteisuus, kyky siirtyä tehtävästä toiseen ja kyky tehdä itsenäisesti ratkaisuja</li> <li>- suoriutuminen ja tavoitteiden saavuttaminen erilaisissa olosuhteissa (esim. hankalat olosuhteet, paineensietokyky), kyky priorisoida</li> </ul>	3	6	9	12	15
Monitaitoisuus ja erityisosaaminen (vakituinen sijaistaminen huomioidaan peruspalkassa) (painoarvo 7,7 %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- henkilön osaamisen hyödyntäminen työyhteisössä henkilön omaa pääasiallista työkenttää/vastuualuetta laajemmin</li> <li>- käytettävyys eri tehtävissä</li> <li>- kyky ja halukkuus toimia sijaisena monipuolisesti</li> <li>- useampien kokonaisuuksien hallinta erityisosaaminen (esim. kielitaito), jota hyödynnetään työyhteisössä</li> </ul>	1	2	3	4	5
Yhteistyökyky, kanssakäyminen, sosiaaliset taidot (painoarvo 15,4, %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- yhteistyön edistäminen omalla toiminnallaan työyhteisössä ja suhteessa asiakkaisiin</li> <li>- muiden tukeminen työyhteisössä ja antaa palautetta</li> <li>- ryhmä-/tiimityöskentelytaidot, kyky toimia verkostossa, kommunikointi- ja neuvottelutaidot</li> <li>- joustavuus esim. työtehtävissä ja -ajoissa</li> <li>- johdettavuus</li> </ul>	2	4	6	8	10
Kehityshakuisuus, uudistushalukkuus (painoarvo 7,7 %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- suhtautuminen uudistuksiin ja uusiin tehtäviin</li> <li>- myönteisyys</li> <li>- halu oppia uusia asioita ja työmenetelmiä, halu itsensä kehittämiseen</li> <li>- luovuus, visiointi ja innovointikyky</li> </ul>	1	2	3	4	5
Työetiikka (painoarvo 7,7 %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- työhön sitoutuminen</li> <li>- luotettavuus ja vastuuntunto</li> <li>- määräysten noudattaminen</li> </ul>	1	2	3	4	5
<b>Pisteet yhteensä</b>						

## Esimerkki työsuorituksen arviointiperusteista ja suoritustasoista ilman pisteytystä

Arviointitekijä	Suoritustaso			
	välttävä	normaali	hyvä	erinomainen
<b>Ammattinhallinta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ammattitaito tavanomaisissa tehtävissä</li> <li>- monitaitoisuus, sijaistaminen, muiden avustaminen</li> </ul>				
<b>Työn tuloksellisuus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tehokkuus</li> <li>- työn laatu</li> <li>- luotettavuus</li> <li>- omatoimisuus</li> </ul>				
<b>Yhteistyökyky ja kehityskyky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vuorovaikutustaidot</li> <li>- itsensä kehittäminen</li> </ul>				
<b>Kokonaisarvio</b>				

# Henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi

## Kehitys- ja uudistushakuisuus tai kehittymisorientaatio

●miten viranhaltija/työntekijä suhtautuu uudistuksiin (esimerkiksi aloitteellisuus uudistusten suhteen ja uudistustarpeiden esille tuominen)

●millainen halu hänellä on oppia uusia asioita, työmenetelmiä ja kehittää itseään?

●miten luova hän on, millainen on visiointi- ja innovointikyky?

## Johdettavuus, vastuuntunto, työetiikka

(ominaisuudet, jotka edistävät työtä ja vähentävät työnjohdon tarvetta)

●mikä on oma-aloitteisuuden aste, millainen kyky hänellä on muodostaa sujuvia työketjuja ja siirtyä työvaiheesta toiseen tai tehdä itsenäisiä ratkaisuja?

●miten hän sitoutuu tavoitteiden saavuttamiseen

●tunnollisuus, luotettavuus, täsmällisyys ja virheettömyys

## Tasokuvaukset parantavat arvioinnin luotettavuutta

Työntekijän onnistumista kunkin valitun arviointitekijän kohdalla arvioidaan tai mitataan vähintään neliportaisella (mieluummin viisiportaisella) sanallisella tai numeeris-sanallisella asteikolla. Asteikon jokaisessa tasossa määritellään, millaista työsuoritusta taso vastaa.

Arvioinnin yhteismitallisuutta ja luotettavuutta parantaa, jos jokaisen arviointitekijän joka tasossa tai ainakin keski- ja/tai ääritasoissa pystyttäisiin kuvaamaan, millaista työsuoritusta tason savuttaminen edellyttää. Työntekijän työsuoritusta verrataan siis kuvaukseen ja arvioidaan, miten hyvin toteutunut suoritus vastaa kuvausta.

Esimerkiksi arviointitekijän "työtulokset" tason 5 "erittäin hyvä työsuoritus" kuvaus voisi olla seuraavaa:

"Työntekijä työskentelee tehokkaasti, on tuottava ja saa yleensä paljon ja valmista aikaan kerralla, hänen työpanoksensa vaikuttaa merkittävästi organisaation toimintaan ja on vahvasti ta-

voitteellinen ja hänen työsuorituksensa ylittää usein odotukset."

Arvioinnin "kiinnittämistä" ja yhteismitallisuutta auttaa yleensä se, että jokaisen arviointitekijän korkein taso kuvataan muutamien väitteiden muodossa, joihin työntekijän työsuoritusta verrataan.

Jos arviointitekijässä "työtulokset" esitetyt väittämät pitävät täysin paikkansa, työtulokset ovat tasolla 5. Jos taas työsuoritus ei lainkaan vastaa väittämää, työtulokset ovat tasolla 1. Näiden "kiinnekohtien" avulla arvioidaan työsuoritukset välillä 2 – 4 tasojen 1 – 4 erikseen kuvaamatta. ■

## Suoritustasot arvioinnissa

(asteikon tasot 1 – 5)

### Suoritustaso 1

Puutteellinen suoritus = suoritus jää huomattavasti tehtävän normaalille hoitamiselle asetettujen tavoitteiden alapuolelle

- suoritus on rajoittunut ja/tai suorituksessa on puutteita ja/tai virheitä
- suoritustasoa on kehitettävä huomattavasti, mikä edellyttää harjoitusta ja opastusta

### Suoritustaso 2

Tyydyttävä suoritus = suoritus ei täysin vastaa asetettuja tavoitteita

- suoritus alittaa hieman tavoitteet
- suorituksessa on passiivisuutta, henkilöllä ei ole halua laajentaa osaamistaan
- suoritusta pitää parantaa

Suoritustasot 1 ja 2 voidaan myös yhdistää esimerkiksi ns. rajoittuneeksi suoritukseksi.

### Suoritustaso 3

Normaali suoritus = suoritus vastaa tehtävien hoitamiselle asetettuja tavoitteita

- tavoitteet on saavutettu
- suoritus on normaalit odotukset täyttävä

### Suoritustaso 4

Hyvä suoritus = suoritus ylittää tai ylittää hieman asetetut tavoitteet

- henkilö selviytyy työstä ja odotuksista keskitasoa paremmin
- henkilö ansaitsee työsuorituksestaan tunnustuksen

### Suoritustaso 5

Erittäin hyvä suoritus = suoritus ylittää huomattavasti asetetut tavoitteet

- täysipainoinen työsuoritus
- henkilö ansaitsee työsuorituksestaan selkeän tunnustuksen

### Suoritustaso 6

Ei voida arvioida

Uusien työntekijöiden työsuoritus voidaan arvioida yleensä tietyn työssäoloajan jälkeen, esimerkiksi kuu- kauden jälkeen. Sama koskee myös pitkään työstä poissa- ollen työntekijöitä (poissaolo esimerkiksi pitkän sairausloman tai vanhempainloman vuoksi).

## Kehityskeskustelut ja osaamisen kartoitus

**V**ielä haastavammaksi lähiesimiehen tehtävä tulee, jos halutaan käyttää henkilöstön kokemuksen mukanaan tuomaa osaamista, ns. hiljaista tietoa kunnan tai kuntayhtymän tavoitteiden asettelussa. Tällöin esimiehen tehtävänä on viedä tätä tietoa strategia-työskentelyyn ylemmillä tasoilla.

Kehityskeskustelu voi olla väline sovittava yhteen yksilön ja organisaation tavoitteiden asettamista ja niiden arviointia. Kehityskeskustelun toimi-

## Toistaiseksi vai määräajaksi?

▲ Henkilökohtainen lisä myönnetään toistaiseksi tai määräajaksi. Toistaiseksi myönnetyn lisän edellytysten olemassa olo pitää arvioida säännöllisesti sopivin väliajoin uudelleen.

Määräaikaisen lisän käyttö saattaa olla perusteltua alkuvaiheessa, kun asia on vielä uusi eikä siitä ole käytännön kokemuksia. Määräaikaisista henkilökohtaisista lisistä pitäisi kuitenkin siirtyä "sisäänajovaiheen" jälkeen toistaiseksi voimassa oleviin lisiin. Sitä, että määräaikaisia lisiä myönnetään vuorotellen eri henkilöille, ei voida pitää missään tapauksessa hyväksyttävänä.

# Esimiestyö ja kehityskeskustelut

- Lähiesimiehen tehtävä on haastava. Hän toimii tiedon välittäjänä strategisen johdon ja henkilöstön välillä. Hän muuttaa yhdessä henkilöstönsä kanssa strategiset tavoitteet toiminnaksi palvelutuotannossa.
- Kehityskeskustelussa sovitetaan yhteen yksilön ja organisaation tavoitteet.

vuudelle tässä merkityksessä on olennaista, että sekä koko kunnassa että toimialoilla ja mahdollisesti myös työyksiköissä on asetettu visioon pohjautuvat tavoitteet ja niiden mittarit. Vasta tältä pohjalta voidaan asettaa henkilökohtaiset tavoitteet, joita sitten käytetään perustana työsuorituksen arvioinnissa.

Jos strategia on tehty tasapainotetun mittariston mallin mukaisesti, myös kehityskeskustelussa asetetaan tavoitteet vaikuttavuuden, asiakasnäkökulman, prosessien sujuvuuden ja oman aikaansaannoskyvyn suhteen. Tavoitteiden tulee olla sellaisia, että henkilö voi vaikuttaa niihin omalla toiminnallaan.

Työsuoritusta koskevassa arviointikeskustelussa voidaan lähteä liikkeelle siitä, että sekä henkilö itse että esimies arvioivat tavoitteiden saavuttamista ja keskustelevat niiden saavuttamista ehkäisevistä ja edistävästä tekijöistä. Tällöin on kysymys enemmänkin palautteesta kuin arvioinnista.

Lopullisen suoritusarvioinnin päättökentekijä on kuitenkin aina esimies. Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden näkökulmasta on tärkeää, että henkilö saa tuoda oman näkemyksensä arviointikeskusteluun, tietää esimiehen tekemän arvioinnin perusteet ja että arviointi pohjautuu yhdessä tehtyihin arviointikriteereihin.

Kehityskeskustelun kulku voi edetä tuloksista kehittämiseen seuraavasti:

**1. Työyksikön keskeiset tavoitteet, esim. tasapainotettu strategia, lähtökohtana keskustelulle**

**2. Työn keskeiset osa-alueet ja tavoitteet sekä niiden saavuttaminen**

- ▲ arviointi sovitulla asteikolla
- ▲ työntekijän arvio
- ▲ esimiehen arvio

**3. Toimintaedellytykset**

- ▲ sanallinen arvio
- ▲ työntekijän arvio
- ▲ esimiehen arvio

**4. Työn keskeiset osa-alueet ja tavoitteet tulevalla toimintakaudella**

- ▲ työn keskeiset osa-alueet arviointikriteereineen ja tavoitetasoineen sovitetaan esimiehen ja työntekijän kesken

**5. Kehittämiskohteet**

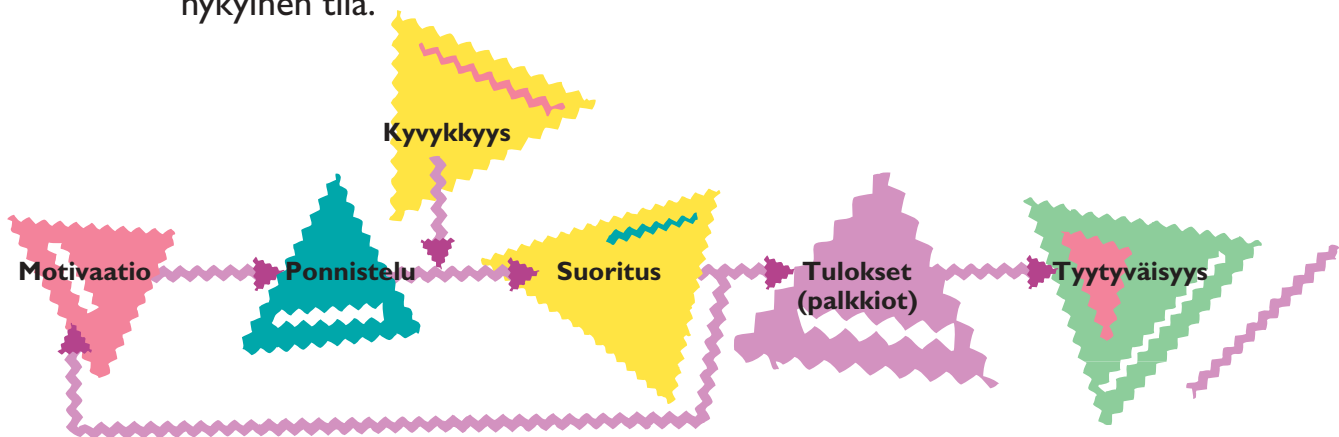
- ▲ kehittämiskohteista ja toimenpiteistä sovitaan yhdessä esimiehen kanssa
- ▲ kehittymisen arvioinnin osalta sovitaan ajankohdasta ja kriteeristä.

Kehityskeskustelun ilmapiiri on tärkeä sen onnistumisen kannalta. Keskustelussa esille tulevien asioiden luottamuksellisuus on edellytys kehityskeskustelun onnistumiselle. Ilmapiirin luominen kehittämismyönteiseksi vapauttaa voimavaroja ja antaa uskallusta myös oman toiminnan todenmukaiseen arviointiin.

Esimiehet voivat saada kehityskeskustelussa arvokasta palautetta työyhteisön ja koko organisaation toiminnan kehittämiseksi. Kehityskeskustelutilanne pitää rauhoittaa muilta asioilta ja siihen on varattava riittävästi aikaa. Sovitut asiat kirjataan, allekirjoitetaan ja niistä pidetään molemmiin puoliin kiinni. ■

# Osaamiskartoitus hyödyksi työsuorituksen arvioinnissa

● Osaamisen arvioinnissa on määriteltävä, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan palvelujen tuottamiseen ja mikä on osaamisen nykyinen tila.



Ihmisten työsuoritusta ja toimintaa ohjaavat tietoiset tavoitteet ja aikomukset. Palaute, osallistuminen tavoitteiden asettamiseen, sitoutuminen ja kannusteet liitettyinä tarkkoihin ja haasteellisiin tavoitteisiin, selittävät korkeatasoista työsuoritusta.

Se, mikä ihmiselle on tärkeää, selittää erilaisia tapoja suhtautua työhön. Joillekin on tärkeää työn sisältö, joillekin työllä on välinearvo saavuttaa muita etuja.

Työsuoritus on ponnistelun ja kyvykkyyden yhdistelmä. Kyvykkyys muodostuu ihmisen osaamisesta ja kyvystä käyttää osaamistaan. Hyvästä työmotivaatiosta ei seuraa automaattisesti hyvää työsuoritusta, mikäli henkilö ei kykene suoriutumaan työstään. Joskus ihmiset myös ponnistelevat, mutta eivät saa aikaan tuloksia.

Suorituksen perusteella henkilö saa tuloksia ja palkkioita. Palkkiot voivat olla ulkoisia tai sisäisiä. Myönteinen tai kielteinen palaute esimiehiltä, työtovereilta, palkitsemisjärjestelmästä tai muilta tahoilta on esimerkki ulkoisesta palkkiosta. Toinen palautteen lähde on työ sinänsä sekä loppuun saattamisen ja saavutuksen tunne.

Palkitsemisprosessi vaikuttaa yksilön tietoisuuteen työn tavoitteista ja suorituksesta ja lisää motivaatiota tulevaisuudessa. Tunneperäisenä seurauksena on joko tyytyväisyys tai tyytymättömyys. Osallistuminen tavoitteiden asettamiseen lisää sitoutumista niihin.

Tärkeät palkkiot on sidottava suoritukseen, mikä edellyttää, että suoritukselle on hyvät mittarit. Lisäksi organisaation on tiedettävä, mitä palkkioita ihmiset arvostavat. Palkitsemisen perustana olevien kriteerien julkisuus, työntekijöiden osallistuminen niiden määrittelyyn ja luottamuksen ilmapiiri vaikuttavat oikeudenmukaisen palkitsemisen kokemukseen.

## Osaamisen arviointi

Tasapainotetun mittariston mallissa henkilöstön aikaansaannoskyvyn mittarit voidaan ryhmitellä henkilöstön työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja osaamiseen liittyviin arviointikohteisiin.

Osaamisen arviointi perustuu koko organisaation strategiaan ja visioon. Tällöin on ensimmäiseksi määriteltävä, millaisella osaamisella palvelut aiotaan tulevaisuudessa tuottaa.

Toiseksi on kartoitettava nykyisen osaamisen taso. Nykyisen osaamisen ja tulevan osaamistarpeen väliseen mahdollisen vajeeseen vastataan henkilöstön kehittämistoimenpiteillä sekä tarvittaessa rekrytoinnilla. Tällaista osaamiskartoitusta voidaan käyttää hyväksi henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnissa, koska kyvykkyys vaikuttaa työsuoritukseen.

Koska kyvykkyys koostuu sekä ihmisen tiedoista, taidoista ja asenteista että kyvystä käyttää osaamistaan organisaation tavoitteiden suuntaisesti, on osaamisen arvioinnissakin hyvä käyttää sekä määrällistä että laadullista arviointitietoa.

Määrällistä tietoa ovat mm. suoritettut tutkimukset ja täydennyskoulutukseen osallistuminen sekä itsensä omaehtoinen kehittäminen. Laadullista tietoa saadaan palautteen muodossa esimiehiltä, työtovereilta ja asiakkailta. Tähän kuuluu myös henkilön itsensä suorittama arviointi. Kun tietoa kerätään monelta eri taholta, on kysymys 360 –asteen arvioinnista. Se näyttää tutkimusten mukaan toimivan paremmin osaamisen arvioinnin välineenä kuin työsuorituksen arvioinnin välineenä. ■

# Palkkatietojen julkisuus

- Kuntien ja kuntayhtymien henkilöstön palkat ovat julkisia. Sen sijaan viranhaltijan tai työntekijän työsuoritusta koskevat arvioinnit eivät ole julkisia.
- Viranomaisella on myös oikeus käyttää harkintaansa palkkatietojen luovuttamisessa.

## Palkkatietojen luovuttaminen

Nimikirjalain mukaan kuntien ja kuntayhtymien henkilöstön palkkatiedot ovat julkisia. Tämä koskee peruspalkkoja, muita tehtäväkohtaisia palkkoja, henkilökohtaista palkanosaa (esimerkiksi kokemulisät, palvelulisät ja henkilökohtaiset lisät), tulospalkkioita, erityisiä lisiä ja kokonaispalkkoja.

Palkkatiedot ovat yleensä osa henkilötietolaissa tarkoitettua henkilöstörekisteriä. On tulkinvaraista miten nimikirjalain säännökset erityissäännöksinä vaikuttavat viranomaisen toiminnan julkisuudesta annetun lain eli ns. julkisuuslain ja henkilötietolain soveltamiseen palkkatietojen luovuttamisessa.

Kunnallisessa työmarkkinalaitoksessa on lähdetty siitä, että asiassa noudatetaan tietosuojavaltuutetun kirjallisessa lausunnossaan antamia kannanottoja, joiden mukaan luovutta-

misessa on nimikirjalain säännösten lisäksi otettava huomioon julkisuuslain ja henkilötietolain säännökset.

Lähtökohtana palkkatietojen luovuttamisessa on, että tieto annetaan olemassa olevista asiakirjoista. Kyselyjen vuoksi ei tarvitse tehdä uusia laskelmia, selvityksiä tai yhteenvedoja.

## Tiedon antaminen asiakirjasta

Julkisuuslain mukaan jokaisella on oikeus saada suullisesti tietoja esimerkiksi palkkatietoja sisältävän asiakirjan sisällöstä tai oikeus perehtyä asiakirjaan viranomaisen luona ja jäljentää sitä tai ottaa siitä kopio tai tuloste.

Tieto on annettava pyydetyllä tavalla, jollei pyynnön noudattaminen asiakirjojen suuren määrän tai asiakirjan kopioinnin vaikeuden tai muun siihen verrattavan syyn vuoksi aiheuta kohtuutonta haittaa virkatoiminnalle.

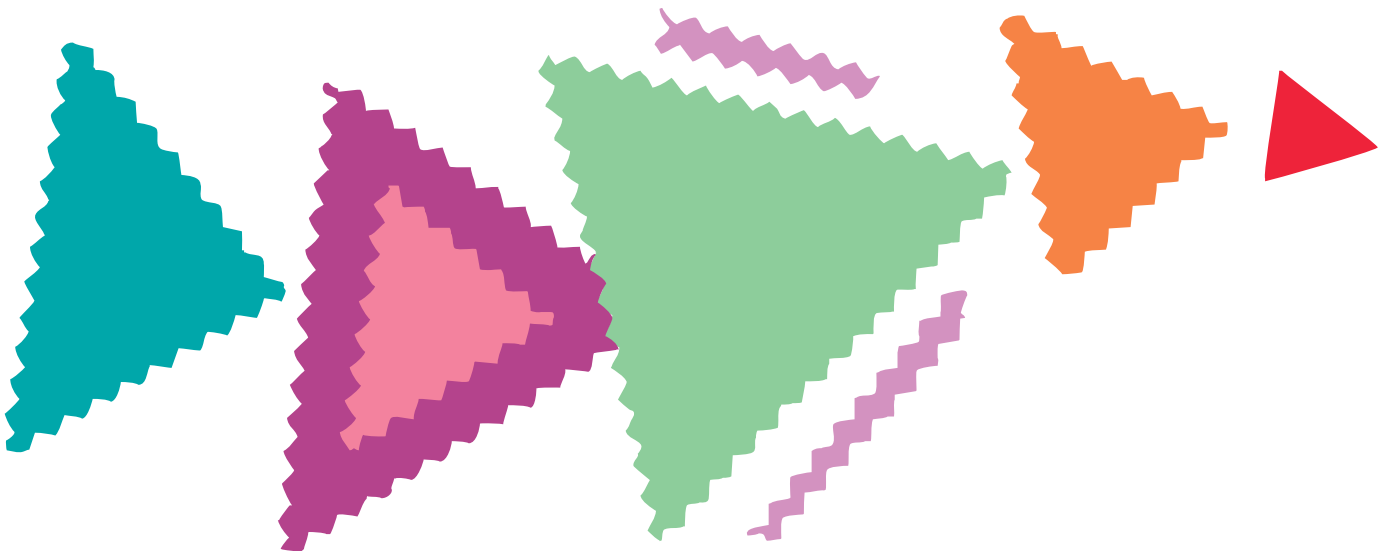
## Tiedon antaminen henkilörekisteristä

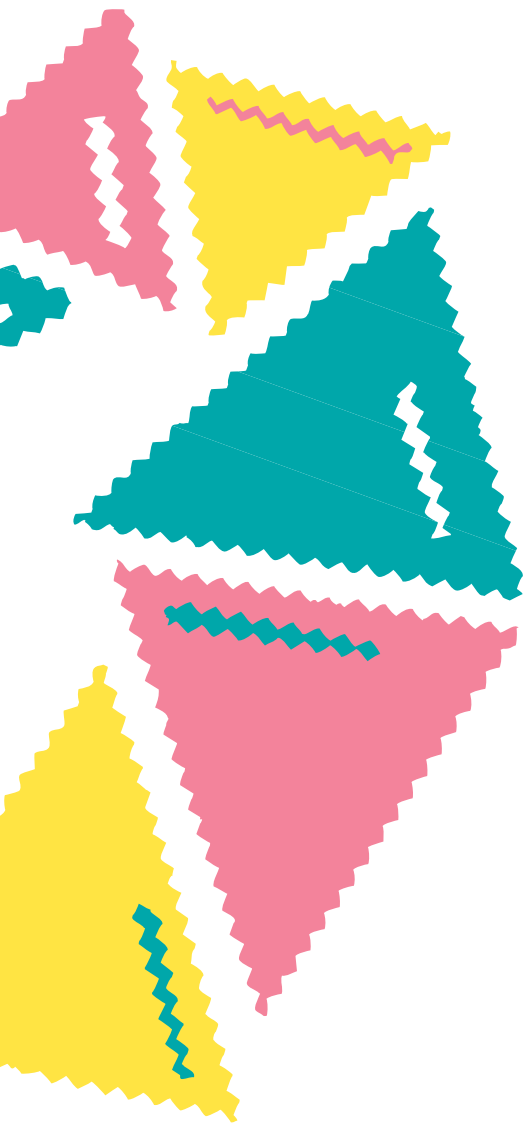
Viranomaisen ratkaisusta ylläpidetyn rekisterin julkisista tiedoista jokaisella on julkisuuslain mukaan oikeus saada kopio teknisenä tallenteena tai muutoin sähköisessä muodossa, jollei erityisistä syistä muuta johdu.

Sen sijaan tietojen antaminen vastaavassa muodossa muusta julkisesta asiakirjasta, esimerkiksi palkkatietojen antaminen henkilörekisteristä tulosteena tai sähköisessä muodossa riippuu kyseisen viranomaisen harkinnasta.

Julkisuuslaissa on mainittu tapaukset, milloin viranomainen saa antaa henkilötietoja sisältävän kopion, tulosteen tai sen tiedot sähköisessä muodossa. Viranomaisella ei ole näissä tapauksissa velvollisuutta antaa tietoja, vaan tietojen antaminen riippuu siis viranomaisen harkinnasta.

Julkisuuslain mukaan viranomaisen henkilörekisteristä saa antaa henkilö-





tietoja sisältävän kopion tai tulosteen tai sen tiedot sähköisessä muodossa, jollei laissa ole toisin erikseen säädetty, jos luovutuksen saajalla on henkilötietojen suoja koskevien säännösten mukaan oikeus tallentaa ja käyttää henkilötietoja.

Henkilörekisteristä saa antaa esimerkiksi palkkatietoja koskevan kopion tai tulosteen, jos tiedon pyytäjä käyttää tietoja henkilötietolain mukaisia tarkoituksia varten. Henkilötietolaki ei rajoita henkilötietojen käsittelyä esimerkiksi silloin, jos yksityinen henkilö pyytää henkilötietoja yksityisiin tarkoituksiin, esimerkiksi uteliaisuuden tyydyttämiseksi tai tietoja pyydetään toimituksellisia tarkoituksia varten, esimerkiksi lehtijutun tekemiseksi.

Jos pyydetään kopiota tai tulostetta henkilörekisteristä, tietojen pyytäjän on esitettävä palkkatietojen käyttötarkoitus. Jos kysymyksessä on muu kuin edellä mainitut tarkoitukset (yksityiset tai toimitukselliset), palkkatietojen pyytäjän on osoitettava, että hänellä

on olemassa jokin henkilötietolaissa säädetty peruste käsitellä palkkatietoja.

### **Onko luottamusmiehellä oikeus saada palkkatietoja?**

Jos kyseessä on tilanne, jossa asiakirjoja pyydetään nähtäväksi tai pyydetään suullista tietoa yksittäisestä työntekijästä tai viranhaltijasta, julkisuuslain mukaan periaatteessa kaikilla, myös luottamusmiehillä on oikeus saada palkkatiedot sekä hänen edustamistaan työntekijöistä ja viranhaltijoista että muiden järjestöjen jäsenistä ja järjestäytymättömistä.

Jos luottamusmies sen sijaan pyytää palkkatietoja kopiona tai tulosteena henkilörekisteristä, hänelle voidaan KT:n käsityksen mukaan antaa palkkatiedot hänen edustamistaan henkilöistä, mutta ei muista kuten muiden järjestöjen jäsenistä tai järjestäytymättömistä. Tieto voidaan antaa, jos asianomainen henkilö on suostunut tietojen antamiseen (syytä vaatia kirjallinen suostumus).

Virka- ja työehtosopimuksen nojalla luottamusmiehellä on oikeus saada kerran vuodessa edustamistaan henkilöistä tiedot tehtäväkohtaisesta palkasta ja henkilökohtaisten lisien lukumäärästä, jakautumisesta eri henkilöstöryhmien välillä ja kustannuksista (henkilöiden nimiä ei ilmoiteta). Samat tiedot annetaan uusista viranhaltijoista ja työntekijöistä heti tai vähintään neljännesvuosittain.

### **Käytännön järjestelyt ja maksujen periminen**

Asianomaisen viranomaisen on syytä harkita, miten palkkatietoja koskevat kyselyt on tarkoituksenmukaista hoitaa. Lain vaatimukset pitää täyttää,

mutta tietojen antamisesta pitäisi aiheutua mahdollisimman vähän haittaa muulle toiminnalle.

Eräs vaihtoehto on keskittää tietojen antaminen johonkin yksikköön, joka toimittaa pyydettyt tiedot. Tällöin tiedustelut, myös puhelut, ohjataan mainittuun yksikköön.

Julkisuuslain mukaan asiakirjojen kopioista sekä tietojen antamisesta tulosteena esimerkiksi sähköisesti voidaan periä maksu siten kuin erikseen säädetään. Kuntalain mukaan valtuuston tulee päättää mm. kunnan palveluista ja muista suoritteista perittävien maksujen yleisistä periaatteista. Hallintosäännössä annetaan tarpeelliset määräykset asiakirjoista perittävistä lunastuksista.

Valtuuston onkin syytä päättää asiakirjojen jäljennöksistä ja tulosteista perittävistä maksuista. Maksu voinee kattaa kopiointikulujen lisäksi kohdullisen korvauksen ajan käytöstä.

### **Arviointitietoja ei anneta**

Asiakirjat ovat salassa pidettäviä, jos ne sisältävät tietoja henkilölle suoritetuista psykologisista testeistä tai soveltuvuuskokeista tai sen tuloksesta taikka viranhaltijan ja työntekijän valintaa tai palkkauksen perustetta varten tehdyistä arvioinneista

Selvää on, että työntekijän ja viranhaltijan työsuorituksen arviointia koskevat arvioinnit ovat salassapidettäviä, mutta salassapidettäviä näyttää olevan myös henkilön tehtävien vaativuutta koskeva arvio. Näin ollen näistä henkilöä koskevista arvioinneista voidaan antaa tietoja vain henkilölle itselleen, muttei ulkopuolisille. Arviointeja työssään käsittelevien esmiesten ja päätöksentekijöiden tuleekin pitää arvioinnit salassa ulkopuolisilta. ■

#### **Lainsäädäntöä palkkatietojen julkisuudesta**

<b>Nimikirjalaki</b>	<b>7 §</b>
<b>Julkisuuslaki</b>	<b>16 § 1. – 3. mom. 24 § 1 mom. 29) kohta 34 §</b>
<b>Henkilötietolaki</b>	<b>2 § 3. – 5. mom. 8 §</b>
<b>Kuntalaki</b>	<b>13 § 2 mom. 4) kohta 50 § 1 mom. 10) kohta</b>



### Palkkauksen oikeudenmukaisuus

Järjestelmällinen työsuoritus arviointi pyrkii vahvistamaan sitä, että yksittäinen viranhaltija tai työntekijä kokisi palkkauksensa oikeudenmukaisena.

Järjestelmällisessä työsuorituksen arvioinnissa viranhaltija/työntekijä tietää, mitä suorituksia häneltä odotetaan (etukäteen asetetut tavoitteet). Hän tietää, millä arviointitekijöillä ja mittareilla häntä arvioidaan (ennalta ja yhteistoiminnallisesti laadittu arviointijärjestelmä).

Viranhaltijalla/työntekijällä on mahdollisuus saada perustelut arvioinnille joko kehityskeskustelussa tai vastaavasti. Hänellä on mahdollisuus saada myös muutoin palautetta ja hänellä itsellään on myös mahdollisuus antaa palautetta.

### Sitoutuminen tavoitteisiin

Työsuorituksen järjestelmällinen arvioiminen pakottaa työyhteisön määrittelemään tavoitteensa ja velvoittaa esimiehet tutustumaan alaisensa töihin. Se on työyhteisön ja esimiehen väline ohjata henkilöstön työsuoritusta haluttuun suuntaan.

Tavoitellessaan työtuloksiaan parantamalla henkilökohtaista lisää, työntekijä työskentelee samalla työyhteisön asettamien tavoitteiden saavuttami-

# Mitkä ovat järjestelmällisen arvioinnin hyödyt?

- Kannustavaan palkkausjärjestelmään kuuluu, että työntekijä voi työtuloksiaan parantamalla vaikuttaa ansioihinsa.
- Henkilökohtaisten työtulosten palkitseminen on keskeinen tekijä motivaation syntymisen kannalta. Jotta palkkauksella olisi kannustava vaikutus, edellyttää se, että palkkaus koetaan oikeudenmukaiseksi.

seksi. Oikein rakennettu ja toteutettu suorituksen arviointi ja siihen liittyvät palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat myönteisesti henkilöstön sitoutumiseen organisaation tavoitteisiin.

### Ammatinhallinnan kehittäminen

Työsuorituksen arvioinnin tarkoitus ei ole vain esimerkiksi olla henkilökohtaisen lisän määrittelyn perusta, vaan sen pitäisi osaltaan motivoida henkilöstöä kehittämään ammatinhallintaansa ja pätevyyttään.

### Työyhteisön kehittäminen

Työsuorituksen arviointi myös auttaa ja velvoittaa esimiehiä perehtymään alaisensa työtehtäviin ja työntekijä-olosuhteisiin. Se antaa sitä kautta tärkeää tietoa työyhteisön kehittämiseen.

Arviointi ja palkitseminen ohjaavat työntekijöitä asettamaan tärkeysjärjestykseen työtehtäviään. Se ohjaa kehittämään osaamista ja työsuorituksia työyhteisön kannalta tarkoituksenmukaisimmalla tavalla. Näin arviointi palvelee organisaation tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan tuloksellisuutta.

Kehittymistä korostavassa, myönteisessä ja kannustavassa ilmapiirissä toteutettuna suoritusarviointi parantaa palautteen saantia ja vaikuttaa siten tuloksellisuuteen. Lisäksi se voi toimia kannustimena lisätä vuorovaikutusta ja vaikuttaa työhyvinvoinnin lisääntymiseen.

Suoritusarvioinnin pohjalta tehtyjen johtopäätösten tulisi näkyä henkilöstön kehittämistä koskevana toimenpiteinä henkilöstöstrategiassa ja henkilökohtaisissa kehittämissuunnitelmissa. ■

## Kuntatyönantajan palkkausopas 2004: Henkilökohtainen palkitseminen käyttöön, Kuntatyönantajan 2/2004 liite, eripainos ISBN 951-755-867-8

- ▲ Julkaisija Kunnallinen työmarkkinalaitos, huhtikuu 2004.
- ▲ Julkaisun ovat toimittaneet Kirsti Hyrkäs ja Kaisa Koskela.
- ▲ Ulkoasu Arja Turunen ja kuvat Eeva Mehto.
- ▲ Oppaan kirjoittajat ovat KT:n toimihenkilöt Margareta Heiskanen, Ulla-Riitta Parikka, Terttu Pakarinen Heikki Saipio ja Elina Vartiainen-Hynönen.

[www.kuntatyönantajat.fi](http://www.kuntatyönantajat.fi)