



ENERGIATEOLLISUUDEN TOIMIHENKILÖIDEN palkkausjärjestelmän soveltamisohje

ENERGIATEOLLISUUDEN TOIMIHENKILÖIDEN PALKKAUSJÄRJESTELMÄN SOVELTAMISOHJE

ENERGIATEOLLISUUS RY
AMMATTILIITTO PRO RY
SUOMEN KONEPÄÄLLYSTÖLIITTO SKL RY

JOHDANTO	2
1. PALKKARAKENNE	2
2. TOIMENKUVAUSTEN LAATIMINEN	3
3. TOIMEN VAATIVUUDEN ARVIOINTI	3
3.1. Yleistä toimen vaativuuden arvioinnista	3
3.2. Vaativuuden arviointijärjestelmä	4
3.2.1. Toimen luonteen vaativuus	4
3.2.2. Vuorovaikutuksen vaativuus	6
3.2.3. Taitojen ja tietojen vaativuus	7
4. HENKILÖKOHTAINEN PALKANOSA	7
4.1. Pätevyyden arviointijärjestelmä	8
4.2. Pätevyyden arviointijärjestelmän käyttö ja ylläpito	14
4.3. Arvioinnin suorittaminen ja palaute	14

ENERGIATEOLLISUUDEN TOIMIHENKILÖIDEN PALKKAUSJÄRJESTELMÄN SOVELTAMISOHJE

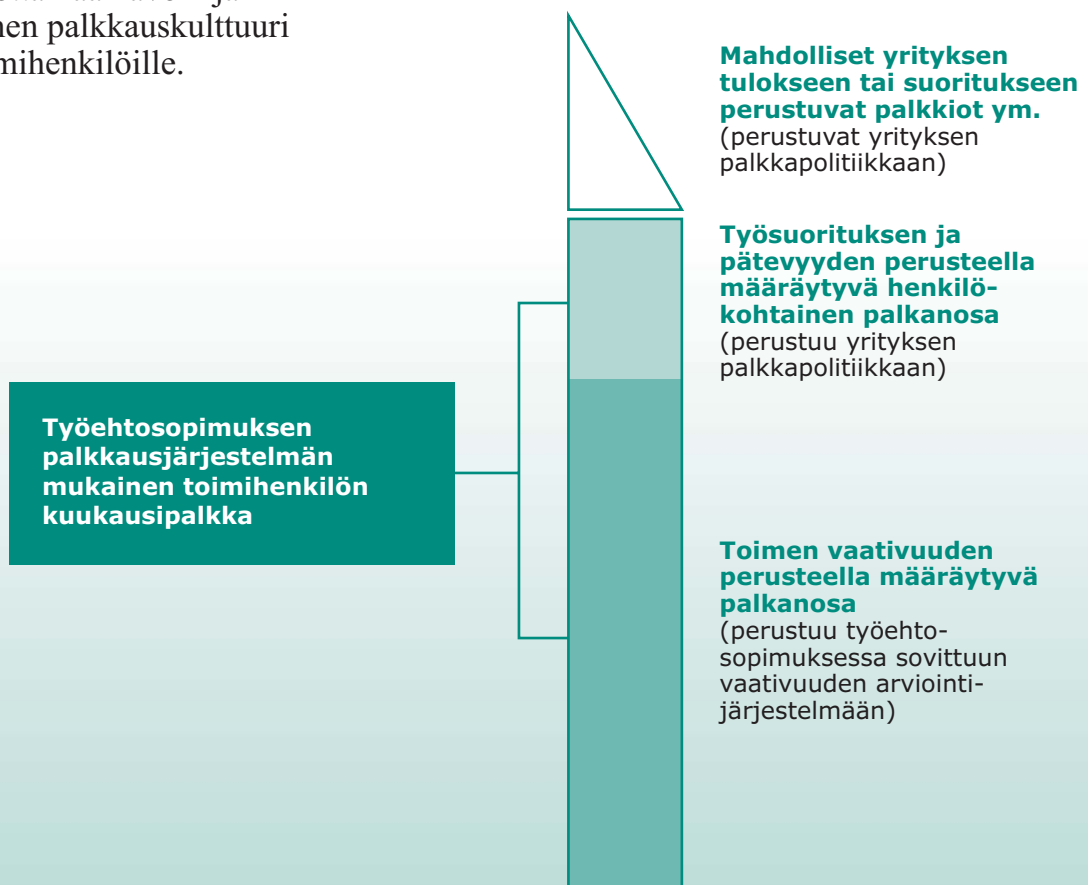
Johdanto

Tämä ohje on tehty Energiateollisuus ry:n, Ammattiliitto Pro ry:n ja Suomen Konepäällystöliitto SKL ry:n yhteistyönä ja sen tarkoitus on toimia apuvälineenä sovellettaessa energia-alan toimihenkilöiden palkkausjärjestelmää.

Palkkausjärjestelmän käyttö on yhteistyötä. Yhteistyön osapuolina ovat toimihenkilö ja hänen esimiehensä sekä työnantajan edustajat ja luottamusmiehet. Palkkausjärjestelmän tarkoituksena on toimia hyvän johtamisen apuvälineenä tuottamaan avoin ja oikeudenmukainen palkkauskulttuuri energia-alan toimihenkilöille.



1. Palkkarakenne



Toimihenkilön kuukausipalkka muodostuu toimen vaativuustason mukaisesta vähimmäispalkasta sekä pätevyyteen ja työsuoritukseen perustuvasta henkilökohtaisesta palkanosasta.

Toimen vaativuus arvioidaan työehtosopimuksessa sovittua, energia-alan toimihenkilöiden vaativuudenarviointijärjestelmä EPA:a käyttäen. Pätevyyden ja työsuorituksen arviointi tapahtuu yrityksen toimintaa ja tavoitteita sekä henkilöstön kehittymistä tukevan arviointijärjestelmän avulla.

Kuukausipalkan lisäksi toimihenkilön ansioihin voivat vaikuttaa mahdolliset yrityksen päättämät, tulokseen ja suoritukseen perustuvat erät kuten erikoislisä-, tulos-, suoritus-, tuotanto-, kannuste- ja voittopalkkiojärjestelmät jne. Näitä ei käsitellä tässä ohjeessa.

2. Toimenkuvausten laatiminen

Toimen vaativuuden arvioinnin pohjana on kirjallinen toimenkuvaus, joka laaditaan esimiehen ja toimihenkilön välisenä yhteistyönä. Kuvauksesta tulee käydä ilmi, miksi toimi on olemassa ja millainen on sen sisältö vaativuuden arvioinnin kannalta olennaisten tekijöiden kannalta. Yrityksessä tulee huolehtia, että osapuolilla on riittävä tieto, taito ja osaaminen toimenkuvien tekemiseen sekä kokonaiskäsitely toimen vaativuuden arviointiprosessista.

Toimenkuvauksen sisältö

Toimenkuvaukseen kirjataan vain arvioinnin kannalta olennaiset asiat, ei pitkiä tehtävuettelaita tai verbaalisia kuvauksia.

Toimenkuva sisältää tyypillisesti seuraavia kohtia:

- Toimen nimike ja asema organisaatiossa
- Toimen tarkoitus
- Päätehtävät
- Vastuualueen määrittely
 - Vastuun laajuus
 - Tehtävien itsenäisyys
- Toimen yhteydet
 - Yhteistyö ja vaikuttaminen
 - Yhteydenpidon kohteet
- Ongelmien vaativuus
 - Käytännön ongelmien luonne
 - Oma-aloitteisen harkinnan ja luovuuden tarve
- Pätevyys
 - Vaadittava koulutustaso
 - Vaadittava työkokemus

Toimen tehtäväsisällön muutos

Jos toimen tehtäväsisältö muuttuu niin, että muutoksella voi olla vaikutusta vaativuustason tai toimenkuvaus ei enää tosiasiallisesti vastaa toimen tehtäväsisältöä, korjataan toimenkuvaus vastaamaan uutta tehtävää. Toimen vaativuustason tarkistus tehdään viimeistään neljän kuukauden kuluessa muutoksesta.

3. Toimen vaativuuden arviointi

3.1. Yleistä toimen vaativuuden arvioinnista

Toimen vaativuuden arviointi perustuu ajan tasalla olevaan toimenkuvaukseen.

Vaativuuden arvioinnin organisointi

Palkkausjärjestelmän käyttöönottoaiheessa olemassa olevien toimien vaativuudet on suositeltavaa arvioida työryhmässä, joka koostuu työpaikalla nimetyistä työnantajan ja toimihenkilöiden edustajista. Tämä työryhmä voi myös jatkaa työehtosopimuksen mukaista vaativuuden arviointijärjestelmän toimivuuden tarkastelua, joka suoritetaan tarvittaessa vuosittain.

Palkkausjärjestelmän käyttöönottoaiheen jälkeen vaativuuden arviointi tehdään työehtosopimuksessa sovitun mukaisesti esimiehen ja toimihenkilön välisenä yhteistyönä viimeistään neljän kuukauden kuluessa työsuhteen alkamisesta tai tehtävien muuttumisesta. Esimies vastaa siitä, että arviointi tehdään työehtosopimuksessa sovitun arviointijärjestelmän mukaisesti. Työnantaja ei voi yksipuolisesti muuttaa yhteistyönä tehdyn arvioinnin tulosta.

Hyväksi käytännöksi on osoittautunut, että vaativuuden arviointijärjestelmän toimivuutta tarkasteleva työryhmä tarkistaa esimiehen ja toimihenkilön tekemän vaativuuden arvioinnin sen varmistamiseksi, että vaativuuden arviointi on samassa linjassa aikaisemmin tehtyjen arviointien kanssa.

Toimen vaativuuden arvioinnin periaatteet

Toimen vaativuutta arvioitaessa on tärkeää pitää mielessä, että arvioidaan toimen sen hetkistä sisältöä, eikä sitä, miten hyvin kyseinen henkilö tehtävistään suoriutuu tai kuinka vaativiin tehtäviin hänellä olisi edellytyksiä. Toimeen sisältyy usein tehtäviä, jotka luokittelussa sijoittuvat eri tasoille. Oikean tason valinnassa pääpaino tulee kuitenkin olla toimeen sisältyvillä päätehtävillä, jotka määräytyvät sen mukaan, mikä on tehtävien merkitys toiminnan kannalta, ei niihin käytetyn ajan perusteella.

Vaativuuden arviointijärjestelmän osiot

Työehtosopimuksessa sovittu vaativuuden arviointijärjestelmä koostuu kolmesta osiosta:

- toimen luonteen vaativuus
- vuorovaikutuksen vaativuus
- taitojen ja tietojen vaativuus

Arviointijärjestys

Toimen vaativuus arvioidaan seuraavassa järjestyksessä:

- **A-osio;** toimen luonteen vaativuus/vaativuustasot
- **A-osio;** toimen luonteen vaativuus/tehtävien laatu
- **A-osio;** toimeen liittyvien ongelmien taso ja syvyys/ratkaisujen merkitys ja vaikutuksen laajuus
- **B-osio;** vuorovaikutuksen vaativuus/vaativuustasot
- **B-osio;** vuorovaikutuksen keskeisyys (tavanomainen/huomattava/keskeinen)
- **B-osio;** vuorovaikutuksen laji (sisäisiä yhteyksiä/ulkoisia yhteyksiä)
- **C-osio;** toimessa vaadittavan koulutustason vähimmäisvaatimus/vaativuustasot
- **C-osio;** toimessa vaadittavan välttämättömän työkokemuksen määrä

Arvioitaessa useita toimia yhtäaikaaisesti on havaittu käyttökelpoiseksi menetelmäksi arvioida kaikki tarkasteltavat toimet rinnakkain osio osiolta.

Vaativuustasot ja -pisteet

Toimen vaativuuspistemäärä on vaativuuden arviointijärjestelmän osioiden perusteella määräytyvien vaativuusasteiden summa. Toimi sijoitetaan vaativuusasteiden perusteella sitä vastaavalle vaativuustasolle. Työehtosopimuksessa sovitaan kutakin vaativuustasoa vastaava vähimmäispalkka. Tämä vähimmäispalkka on yhtä kuin toimen vaativuuden mukainen palkka.

Toimen vaativuuden muutos

Jos toimihenkilön tehtävissä tapahtuva muutos aiheuttaa vaativuustason nousun ja sitä kautta mahdollisen palkankorotuksen, tulee korotus voimaan muutosajankohdasta lukien.

Vaativuustason laskiessa voi palkka pienentyä vain, jos siitä sovitaan toimihenkilön kanssa tai sille on olemassa irtisanomiseen oikeuttava peruste, jolloin noudatetaan irtisanomisaikaa.

3.2. Vaativuuden arviointijärjestelmä

3.2.1. Toimen luonteen vaativuus

Vaativuustasot

Tässä arvioidaan tehtävässä vaadittavaa itsenäisen harkinnan syvyyttä ja laajuutta.

Työtä tehdään aina käyttämällä jonkinasteista harkintaa. Toimen luonteen kannalta toimi on sitä vaativampi:

- mitä useammin harkintatilanteita esiintyy,
- mitä erilaisempia ja monimutkaisempia harkintatilanteet ovat,
- mitä lyhyempi on harkinta-aika,
- mitä laajempaa ja syvällisempää harkintaa ratkaisun tekemiseksi on käytettävä,
- mitä suurpiirteisempiä ovat ohjeet,
- mitä enemmän itsenäistä harkintaa toimeen sisältyy ja
- mitä enemmän tietoja ja taitoja harkintatilanteissa tarvitaan.

EPA:ssa harkinta-asteita on viisi:

Valitseva harkinta tarkoittaa, että suoritetaan selkeissä tilanteissa valintaa ennalta tiedossa olevien vaihtoehtojen välillä. Tehtävät on ohjeistettu selkeästi ja yksityiskohtaisesti ja vakiintunut käytäntö ohjaa toimintaa.

Tilanneharkinta tapahtuu yleensä selkeiden ohjeiden perusteella käytännön ohjatessa toimintaa. Tilanteet vaihtelevat päivittäin, mutta kyseessä on helppo tilannekohtainen valinta.

Soveltavassa harkinnassa ohjeet ovat usein yleisluontoisia ja ohjeiden lisäksi käytäntö ohjaa toimintaa. Tilanteiden hallinta ja tehtävien hoitaminen vaatii ennakkovalmistelua ja tietojen soveltamista.

Suunnittelevasta harkinnasta on kyse, kun ohjeet ovat yleisluontoisia ja tavoitesidonnaisia. Harkinta ja tilanteiden hallinta vaatii suunnitelmallista tiedon soveltamista. Suunnittelevaa harkintaa voi olla esim. muuttuvien normien, lakien, asetusten tai työehtosopimusten soveltaminen.

Kehittävä harkinta on kyseessä, kun tulossyksikön tavoitteet ohjaavat toimintaa. Tehtäviin liittyy vaativia kehittämistavoitteita ja tehtävien hoito edellyttää vaativaa oma-aloitteista harkintaa ja päätöksentekoa.

Tehtävien laatu

Tässä arvioidaan toimeen sisältyvien tehtävien monipuolisuutta ja vaadittavan osaamisalueen laajuutta.

Samankaltaiset tehtävät koostuvat yhden osaamisalueen tehtävistä ja edellyttävät yhden tietoaalueen osaamista. Tehtävät sisältyvät yhden toimen tehtäväalueeseen, eivätkä ole jaettavissa eri toimille. Osaamisalueita voivat olla esimerkiksi palkanlaskenta, kirjanpito, myynti ja sisäinen laskenta.

Monipuoliset tehtävät koostuvat kahden tai useamman osaamisalueen tehtävistä ja edellyttävät useamman tietoaalueen tiedon soveltamista. Monipuolisista tehtävistä voi olla kyse esimerkiksi silloin, kun toimihenkilön työtehtäviin kuuluu sekä palkanlaskentaa että kirjanpitoa.

Tehtävät katsotaan monipuolisiksi, jos normaalin ammatillisen osaamisen lisäksi edellytetään esim. erityistä teknistä tai esimiesasemaan liittyvää osaamista tai työsuojeluun liittyvää osaamista ja vastuuta esimerkiksi vaativien laitetarkastusten muodossa.

Monipuolisista tehtävistä on kyse myös silloin, kun toimeen sisältyy sellaista työn johtamista, mikä ei varsinaiseen päätyöhön sisälly, esim. suunnittelija johtaa suunnittelemansa työn suorittamista.

Myös tehtävän edellyttämän osaamisen laaja-alaisuus voi tehdä siitä monipuolisen, esim. monia polttoaineita tai rikinpoistoaineita sisältävän prosessin hallinta, yritysverotuksen ja konsernitilinpäätöksen hallinta tai sopimuskäsittely ja järjestelmäpääkäyttäjätehtävät yhdessä.

Ongelmien taso ja syvyys / ratkaisujen merkitys ja vaikutuksen laajuus

Tässä arvioidaan työhön liittyvien ongelmien vaikeutta ja niiden ratkaisujen vaikutusta yrityksen toimintaan. Arvioinnissa on otettava huomioon toimihenkilön tosiasiallinen mahdollisuus saada tarvittaessa asiantuntija-apua päätöksentekoonsa. Samankaltaisilta näyttävät toimet saattavat erota ongelmien tasossa laajuutensa takia. Esimerkiksi taloushallinnon tehtävien itsenäisyys tai voimalaitoksessa toimihenkilön vastuulla olevien blokkien määrä tai laitoksen koko saattavat vaikuttaa ongelmien tasoon ja tehtävien ratkaisujen merkitykseen.

Ongelmien tason ja syvyyden sekä ratkaisujen vaikutuksen laajuuden ja merkittävyyden kannalta toimi on sitä vaativampi:

- mitä laajempia ovat tehtyjen ratkaisujen vaikutukset (esim. jaottelulla: henkilö, yksikkö, toiminto, yhtiö),
- mitä suurempia ovat ratkaisujen taloudelliset vaikutukset,
- mitä laajemmin ratkaisut vaikuttavat yrityksen toimintaan, tuotantoon ja laatuun ja
- mitä merkittävämpiä ovat ympäristön, työsuojelun ja yleiseen turvallisuuteen liittyvät vaikutukset.

Helpot ongelmat ja rajallinen merkitys tarkoittaa, että työhön liittyvät ongelmat ovat suppeita ja toistuvat samanlaisina. Ne liittyvät vain omaan työhön, eikä niiden ratkaisuilla ole vaikutusta muiden töihin. Ratkaisuvaihtoehdot ovat ennalta tiedossa, joten uusia ideoita tai vaihtoehtojen etsimistä ei tarvita.

Kohtalaiset ongelmat ja / tai kohtalaisen laaja merkitys tarkoittaa merkittäviä ongelmia, jotka kuitenkin ovat ennalta tunnettuja. Ratkaisuvaihtoehdot eivät ole selkeitä, mutta ovat helposti löydettävissä. Ratkaisuilla on oman työn lisäksi vaikutusta muiden työhön omassa yksikössä tai toiminnossa. Ratkaisujen tekeminen vaatii jonkin verran vaihtoehtojen analysointia ja uusien ideoiden kehittämistä.

Vaativat ongelmat ja / tai laaja merkitys tarkoittaa laajoja ongelmia, jotka eivät ole helposti tunnistettavissa ja ennalta määriteltyjä. Ratkaisut ongelmiin on etsittävä, koska valmiita selkeitä ratkaisuvaihtoehtoja ei ole olemassa. Ongelmat ja niiden ratkaisut vaikuttavat laajasti myös yrityksen muiden henkilöiden työhön ja yrityksen tulokseen. Ratkaisujen tekeminen vaatii merkittävässä määrin vaihtoehtojen analysointia ja uusien ratkaisuvaihtoehtojen kehittämistä.

3.2.2. Vuorovaikutuksen vaativuus

Vaativuustasot

Tässä arvioidaan tehtävään liittyvien yhteyksien vaativuutta ja vaikutusta.

Tavanomaiset yhteydet tarkoittaa normaalia, vakiintunutta lähipiirissä tapahtuvaa tietojen hankintaa ja välittämistä. Yhteydenpito on suullista tai nykyisin myös usein sähköpostilla tapahtuvaa.

Ohjaavat yhteydet tarkoittaa vaativan tiedon hankintaa ja välittämistä sekä ohjaamista ja neuvontaa. Yhteydenpidon kohteet vaihtelevat ja ne on osattava valita. Yhteydenpito on pääasiassa suullista tai sähköpostilla tapahtuvaa.

Johtamis yhteydet tarkoittaa merkittävää oma-aloitteista yhteydenpitoa, joka vaatii valmistelua. Yhteydenpito liittyy asioiden tai ihmisten johtamiseen ja se tapahtuu paljolti kirjallisten esitysten muodossa.

Vaikuttamis yhteydet tarkoittaa vaativia asiantuntijatason yhteyksiä, joilla on vaikutusta päätöksentekoon. Kyseessä on vaativa kirjallinen yhteydenpito ja vaativien esitysten tekeminen ja esitleminen.

Laaja-alaisissa asiantuntijatehtävissä on usein kyse asioiden johtamisesta, koska asiantuntijan työllä voi olla merkittävä vaikutus päätöksentekoon.

Vuorovaikutuksen merkitys toimen hoitamisen kannalta (tavanomainen/huomattava/keskeinen)

Tässä arvioidaan tehtävän edellyttämää oman yrityksen henkilöstöön tai ulkopuolisiin henkilöihin kohdistuvan vaikuttamisen määrää.

Vuorovaikutus on tavanomaista, kun se tarkoittaa normaalia jokapäiväistä, vakiintunutta ja työhön liittyvää kommunikointia pääasiassa oman toimintaympäristön puitteissa.

Vuorovaikutus on huomattavaa, kun kyse on rajallisessa ympäristössä tapahtuvasta tärkeästä vuorovaikutuksesta. Tehtävät eivät kuitenkaan ole suoraan riippuvaisia vuorovaikutustapahtumista.

Vuorovaikutus on keskeistä, jos tehtävät ovat sidotut vuorovaikutustapahtumiin, eikä toimintaympäristöä, jossa vuorovaikutus tapahtuu, voi tarkasti määrittää. Tehtävä sisältää usein yhtäaikaista vuorovaikutuskontakteja sekä kokouksia, neuvotteluja ja neuvottelujen johtamista ym. vastaavia vuorovaikutustilanteita.

Sisäiset / ulkoiset yhteydet

Tässä arvioidaan, tapahtuuko vaikuttaminen pääasiassa yrityksen omiin vai ulkopuolisiin henkilöihin.

Sisäisiä yhteyksiä tarkoittaa, että työhön liittyy yhteydenpitoa pääasiassa oman yrityksen sisällä.

Ulkoisia yhteyksiä liittyy tehtävään silloin, kun tehtävän hoito edellyttää merkittävässä määrin yhteydenpitoa yrityksen ulkopuolelle, esimerkiksi asiakkaisiin, viranomaisiin, urakoitsijoihin tai maanomistajiin. Ulkoisista yhteyksistä voi olla kyse myös silloin, kun tehtävän hoito edellyttää merkittävässä määrin yhteydenpitoa saman konsernin muihin yrityksiin ja yhteydenpito määrältään, luonteeltaan ja merkitykseltään vastaa yhteyksiä ulkopuolisiin yrityksiin.

Vaikka yhteydenpito yrityksen ulkopuolisiin tahoihin ei olisi ajallisesti mitattuna merkittävää, tehtävän voidaan katsoa sisältävän luokittelun kannalta merkittäviä ulkoisia yhteyksiä, jos yhteydenpidon vaikutus yrityksen toimintaan tai tulokseen on huomattavan suuri.

Toimeen liittyvän vastuun huomioonottaminen

Vaikka vastuu ei erillisenä tekijänä ole arvioitavana, sisältyvät monet vastuuta kuvaavat tekijät vaativuuden arviointiin:

- vaativa oma-aloitteinen harkinta ja päättäminen
- ongelmien liittyminen muiden työhön
- ratkaisujen vaikutus muiden työhön ja yrityksen tulokseen
- asioiden ja ihmisten johtaminen
- merkittävä oma-aloitteinen yhteydenpito
- päätöksentekoon vaikuttaminen
- vaativat asiantuntijatason yhteydet
- neuvottelut, neuvottelujen johtaminen

Johtamiseen sisältyy vastuunottoa johdettavista asioista ja ihmisistä, mikä tulee luokittelussa ottaa huomioon toimeen liittyvien vastuuta kuvaavien tekijöiden arvioinnissa.

3.2.3. Taitojen ja tietojen vaativuus

Koulutustason vähimmäisvaatimus

Toimen edellyttämää vähimmäiskoulutustasoa arvioitaessa ei ole merkitystä sillä, mikä koulutus toimea suorittavalla toimihenkilöllä arviointihetkellä on. Koulutustaso arvioidaan sen mukaan, minkä tasoista koulutusta kolmesta eri vaihtoehdosta tehtävän hoitamisen katsotaan edellyttävän. Tehtävät luokitellaan sen mukaan, minkä koulutustason mukaista tutkintoa edellytettäisiin, jos toimi täytettäisiin uudelleen.

Järjestelmässä on kolme koulutustasoa:

Tasolle 1 sijoittuvat perus- ja keskikoulututkinnot

Tasolle 2 sijoittuvat mm. ylioppilastutkinto, ammatillinen perustutkinto, liiketalouden perustutkinto (kuten merkantti ja uuden koulutusjärjestelmän mukainen merkonomi tutkinto)

Tasolle 3 sijoittuvat edellistä ylemmät tutkinnot, kuten mm. teknikon, insinöörin, AMK-insinöörin, tradenomien, merkonomien (vanha koulutusjärjestelmä eli opistotaso), datanomien (opistotaso) tutkinnot.

Vähimmäistyökokemus

Vähimmäistyökokemusta arvioidaan sen mukaan, kuinka pitkää käytännön työkokemusta toimen hoitaminen edellyttää.

Toimen katsotaan edellyttävän erityistyökokemusta, jos siinä ei riitä tavanomainen työkokemus ko. ammatista, vaan siinä vaaditaan erityistä työkokemuksen kautta saatua pätevyyttä. Erityistyökokemusedellytys laajentaa tai syventää merkittävästi toimeen tyypillisesti liittyvää osaamisvaatimusta.

Jos toimessa edellytetty tutkinto tai pätevyyskirja (esim. kattilalaitosten käytönvalvoja) edellyttävät monentyyppistä työkokemusta, tulee tämä huomioida erityistyökokemuksena.

Esimerkkeinä erityistyökokemuksesta voidaan mainita myös vastaaminen erityyppisistä voimalaitosblokeista ja laajahkojen projektien itsenäinen hoitaminen sekä konsernitilinpäätösten tekeminen.

4. Henkilökohtainen palkanosa

Henkilökohtainen palkanosa ja sen määräytymisessä apuna käytettävä pätevyyden arviointijärjestelmä ovat työnantajan välineitä yrityksen palkkapolitiikan toteuttamisessa. Jotta kannustava palkkaus toimii motivoivasti, on tärkeää, että myös palkansaaajat tuntevat asetetut tavoitteet ja kokevat ne oikeiksi. Tämän vuoksi on tärkeää, että sekä esimiehet että henkilöstön edustajat, esimerkiksi osallistumalla arviointijärjestelmien suunnittelu- ja rakentamistyöhön, perehtyvät yrityksen palkkapolitiikan tavoitteisiin.

Henkilökohtaisen palkanosan arvioinnissa huomioitavat seikat

Toimihenkilön pätevyyttä ja työsuoritusta arvioitaessa otetaan huomioon ne henkilökohtaiset ominaisuudet, joilla on merkitystä kyseisen tehtävän hoitamiseksi. Arvioinnin kohteena on nimenomaan henkilön pätevyys kyseiseen tehtävään, eivät hänen yleiset ominaisuutensa, joten tehtävän vaihtuessa on myös pätevyys arvioitava uudelleen.

Pätevyyden ja työsuorituksen arviointi tapahtuu tarkoitusta varten rakennetun arviointijärjestelmän avulla. Arviointijärjestelmä on oltava kirjallisesti kuvattuna, ja palkkausjärjestelmän piirissä olevien toimihenkilöiden on tunnettava sen sisältö ja käyttö. Arvioinnin tulosta käsitellään kunkin toimihenkilön ja hänen esimiehensä kesken esim. vuosittaisen kehityskeskustelun yhteydessä. Toimihenkilön ja esimiehen on syytä valmistautua hyvin vuosittaiseen arvioinnin läpi käyntiin.

Henkilökohtaisen palkanosan määrä työehtosopimuksen mukaan

Toimihenkilöllä, jonka työsuhde on jatkunut 5 vuotta, on henkilökohtaisen palkanosan oltava vähintään 3 % tehtävän vaativuuden mukaisesta vähimmäispalkasta.

Jos yrityksen palveluksessa on vähintään 10 toimihenkilöä, henkilökohtaisten palkanosien summan tulee olla vähintään 7 % yrityksen toimihenkilöiden palkkasummasta (vaativuuden mukainen palkka + henkilökohtainen palkanosa). Yli 30 % suuruisia henkilökohtaisia palkanosia ei kuitenkaan lasketa mukaan tähän vertailuun.

4.1. Pätevyyden arviointijärjestelmä

Järjestelmän rakentaminen

Pätevyyden arviointijärjestelmän rakentamisessa edetään yleensä seuraavan vaihejaon mukaisesti:

- Pätevyystekijöiden valinta ja kuvaus
- Arviointiasteikkojen laatiminen
- Pätevyystekijöiden painottaminen
- Järjestelmän käyttö ja ylläpito

Pätevyystekijöiden valinta ja kuvaus

Arvioinnissa käytettäviksi pätevyystekijöiksi valitaan kyseisen työyhteisön ja toimen kannalta oleellisia tekijöitä. Tekijöitä voidaan vaihtaa yrityksen tulostavoitteiden ja henkilön kehitystavoitteiden mukaan. Sellaisia tekijöitä ei pidä ottaa mukaan, joita henkilö ei voi käytännössä hyödyntää. Tekijät tulisi kuvata niin, että niiden sisältö ja tarkoitus ymmärretään samalla tavalla. Kuvaus on lyhyt ilmaisu siitä, miten kyseinen arviointiperuste erilaisissa tehtävissä käytännössä tulee näkyviin.

Usein käytettyjä pätevyystekijöitä ovat esimerkiksi

- Ammatinhallinta ja osaaminen
- Työteho, tuloksellisuus
- Joustavuus
- Monitaitoisuus, käytettävyys
- Vastuullisuus
- Yhteistyökyky

Arviointiasteikkojen laatiminen

Kullekin pätevyystekijälle laaditaan arviointiasteikko. Se voi olla kaikille tekijöille yhteinen tai kullekin omansa. Asteikko voi olla karkea, esimerkiksi kolmiportainen, tai tiheämpi, esimerkiksi perinteinen 4-10 -portainen kouluasteikko. Seuraavassa on kolme esimerkkiä asteikoista:

Kolmiportainen

- Täyttää perusvaatimustason
- Tavanomaista parempi
- Erittäin hyvätasoinen

Neliportainen

- Perustaso
- Lähellä keskitasoa
- Keskitason yläpuolella
- Erinomainen taso

Viisiportainen

- Oppimistaso
- Perustaso
- Hyvä perustaso
- Erinomainen taso
- Huipputaso

Tekijöiden painottaminen

Kaikilla tekijöillä voi olla järjestelmässä yhtä suuri merkitys, tai niille voidaan antaa merkityksensä mukaan eri painoarvo. Eri toiminnoissa voivat korostua erilaiset henkilökohtaiset tekijät, jolloin keskeisimmille tekijöille on paikallaan antaa suurempi paino. Seuraavassa on esimerkki, jossa tuloksellisuudelle on annettu suurin merkitys:

Tekijä	Painoarvo %
Tuloksellisuus	30
Yhteistyökyky	20
Monitaitoisuus	20
Vastuullisuus	20
Kehityskyky	10

Esimerkkejä arviointijärjestelmistä

ESIMERKKI 1

Tuloksellisuudella on kaksi kertaa niin suuri paino kuin kahdella muulla tekijällä.

Tekijät	Ei vielä vastaa normaalitasoa	Normaalitaso	Ylittää normaalitason
Tuloksellisuus	2	4	6
Vastuullisuus	1	2	3
Yhteistyökyky	1	2	3
Yhteensä			

ESIMERKKI 2

Tekijät	Paino	Asteikko	Tulos
Työn laatu	30 %	30—45—60—75—90	
Johtamisvastuu	20 %	20—40—60	
Erytisoaaminen	20 %	20—40—60	
Itsenäisyys	20 %	20—40—60	
Kehityskyky	10 %	10—20—30	
Yhteensä			

ESIMERKKI 3: NELIPORTAINEN PÄTEVYYDEN ARVIOINTIMALLI

	Perustaso	Lähellä keskitasoa	Keskitason yläpuolella	Erinomainen taso
1. Ammattitaito				
1.1. tehtävän hallinta				
Nykyisen työtehtävän hallinta	1	3	7	10
1.2. monitaitoisuus ja laaja-alaisuus				
Tehtävässä tarvittava monitaitoisuus ja laaja-alaisuus	1	3	7	10
1.3. kokemuksen hyödyntäminen				
Kyky hyödyntää ammatillista kokemusta	1	3	7	10
1.4. kokonaisnäkemys				
Kyky ymmärtää tehtävän merkitys osana työyhteisön kokonaisuutta	1	3	7	10
1.5. organisointikyky				
Kyky hallita ja organisoida työtä	1	3	7	10
1.6. käytettävyys				
Käytettävyys organisaatiossa oman tehtävänsä ulkopuolella	1	3	7	10
2. Tuloksellisuus ja tavoitteellisuus				
2.1. vastuu tuloksista ja laadusta				
Taipumus kantaa vastuu tuloksista ja laadusta	1	3	5	8
2.2. sitoutuminen tavoitteisiin				
Sitoutuminen asetettuihin tavoitteisiin	1	3	5	8
2.3. tavoitteiden saavuttaminen				
Kyky saavuttaa asetetut tavoitteet	1	3	5	8
2.4. osallistuminen toiminnan kehittämiseen				
Halukkuus ja aktiivisuus osallistua toiminnan kehittämiseen	1	4	7	10

	Perustaso	Lähellä keskitasoa	Keskitason yläpuolella	Erinomainen taso
3. Yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot työyhteisössä				
3.1. edellytysten luominen Halu ja taito luoda edellytyksiä toistenkin onnistumiselle	1	3	6	10
3.2. ryhmässä työskentelykyky Henkilön ryhmätöitä (osallistuvuus, kuunteleminen)	1	3	6	10
3.3. toisten ihmisten arvostaminen Kyky arvostaa työtovereita	1	3	6	10
3.4. avoimuus- ja kommunikointitaidot Taito ja halu toimia avoimesti ja kommunikoida työtehtävissä muiden kanssa	1	3	6	10
4. Yksilöllinen työtapa				
4.1. omatoimisuus ja aloitteellisuus Omatoimisuus, aloitteellisuus ja luovuus työtehtävissä	1	3	5	8
4.2. luotettavuus ja huolellisuus Luotettavuus ja huolellisuus työtehtävissä	1	3	5	8
4.3. joustavuus, monipuolisuus ja halu kehittyä Joustavuus, monipuolisuus ja halu kehittyä	1	3	5	8

ESIMERKKI 4: VIISIPORTAINEN PÄTEVYYDEN ARVIOINTIMALLI

	HENKILÖN KEHITTÄMIS-TARVETTA ON		OSAA-MINEN VASTAA TOIMEN VAATI-MUKSIA (HYVÄ TASO)	TOIMEN KEHITTÄMISPO-TENTIAALIA ON		PAINOKERROIN	ARVION TULOS
	OPPIMIS-TASO	PERUS-TASO		ERIN-OMAINEN TASO (TAVOITE YLITTYY)	HUIPPU-TASO		
	1	2	3	4	5		
1. Työn tuloksellisuus							
Arvioidaan aikaansaavuus ja taloudellisuus:							
• Saavuttaa työlle asetetut tavoitteet.							
• Osaa arvioida, suunnitella ja toteuttaa annetut tehtävät sovittujen aikataulujen mukaisesti.							
• Käyttää työajan tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti työn tekemiseen.							
• On kiinnostunut kustannustavoitteista ja työskentelee niiden saavuttamiseksi.							
• Ei jätä tehtäviä kesken.							
2. Laatu/huolellisuus							
Arvioidaan työskentelyn huolellisuus, vastuullisuus sekä luotettavuus:							
• Tulokset vastaavat asiakkaiden asettamia laatuvaatimuksia tai toiminnan laatutavoitteita.							
• Työn tekeminen ja suhtautuminen työhön ja toimintaan edistävät laatu- ja ympäristöpolitiikan toteuttamista sekä työturvallisuutta.							
• Työn lopputulos on toimiva ja työt pyritään tekemään kerralla oikein.							
• Edistää asenteellaan ja toimillaan työympäristönsä viihtyisyyttä.							
• Noudattaa voimassa olevia ohjeita, menettelyjä ja hyväksytyjä toimintatapoja ja käytäntöjä.							
• Edistää toiminnan ja töiden kehittämistä.							
3. Ammattitaito, osaaminen							
Arvioidaan ammattitaito ja osaaminen:							
• Osaaminen edistää toimen tai työryhmän tehtävien kehittämistä.							
• Ammattitaito näkyy (on todettavissa) työn tuloksista ja työskentelyn laadusta.							
• Henkilöllä on laaja-alaista tai syvällistä ammattiosaamista.							
• Hallitsee riittävän hyvin työssä tarvittavat työmenetelmät, välineet ja ohjelmat.							
• Tuntee hyvin erilaiset tehtävät ja niiden erityispiirteet.							
• Neuvoa ja opastaa ja antaa tietonsa / taitonsa myös muiden käyttöön							

4. Yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot

Arvioidaan yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot:

1 2 3 4 5

- Selviytyy hyvin erilaisista vuorovaikutustilanteista.
- Toiminta ja työskentelytavat ovat asiakaslähtöisiä ja liiketoimintaa edistäviä.
- Toiminta edistää työyhteisön hyvää henkeä / työilmapiiriä.
- Asenne ja toiminta ovat yhtiön arvojen mukaisia ja prosessien toimintaa ja kehittymistä edistäviä.
- Osaa antaa ja ottaa vastaan rakentavaa ja asiallista palautetta.
- Pystyy työskentelemään erilaisissa työryhmissä, eri työtovereiden ja esimiesten kanssa.

5. Monitaitoisuus

Arvioidaan monipuolisen osaamisen tiedot ja taidot sekä erikoisosaaminen:

1 2 3 4 5

- Selviytyy hyvin usean osaamis- ja tietoaalueen tehtävistä.
- Monitaitoisuus on vaikuttanut toimen ja toiminnan kehittymiseen.
- Henkilön monitaitoisuus edistää koko työryhmän toimintaa ja aikaansaannosta.
- Henkilön halu ja kyky pitää yllä tarpeellisten sijaisuuksien tiedollisia ja taidollisia valmiuksia
- Henkilön monipuolinen osaaminen mahdollistaa tehtäväkierron tai uusien tehtävien yhdistämisen olemassa olevaan toimeen.
- Erikoisosaaminen on yhtiön liiketoiminnan kannalta tarpeellista ja sitä voidaan hyödyntää toimen ulkopuolisissa tehtävissä.

6. Kehityskyky

Arvioidaan kehityskyky ja kyky omaksua uusia asioita tai vastaanottaa haasteita:

1 2 3 4 5

- Henkilöllä on kykyä ja tahtoa kehittää ammattitaitoaan, työmenetelmiä, välineitä ja laajentaa osaamisaluettaan.
- Henkilö omaksuu uusia asioita ja tapoja tehdä työtä.
- Kehityskyky mahdollistaa tarvittaessa tehtävien muuttamisen tai kehittämisen.
- Henkilöllä on kykyä sopeutua muutoksiin ja edistää muutoksen toteuttamista.
- Kehityskyky luo joustavuutta toiminnan tai tehtävän kehittämiseksi tai uudistamiseksi.

7. Omatoimisuus

Arvioidaan omatoimisuus, aktiivisuus ja kyky tehdä työtä itsenäisesti:

1 2 3 4 5

- Henkilö kykenee toimimaan itsenäisesti.
- Henkilö huomaa itse mitä pitää milloinkin tehdä ja aloittaa työn tekemisen omatoimisesti.
- Huomaa ja tuo esille parannuskohteita ja uusia ideoita työryhmässään tai tehtäväalueella.
- Henkilöllä on aktiivisuutta ja mielenkiintoa ympäristön kehittymisen seuraamisessa.

4.2. Pätevyyden arviointijärjestelmän käyttö ja ylläpito

Pätevyyden arviointijärjestelmän onnistunut ja oikeudenmukainen käyttö edellyttää, että henkilöstö tuntee järjestelmän ja arvioinnin kohteena olevat pätevyystekijät ja että esimiehet osaavat käyttää järjestelmää oikein ja yhdenmukaisella tavalla.

On tärkeää huolehtia, että arviointitaso säilyy samanlaisena koko yrityksen tai yksikön osalta. Koska järjestelmän tehtävänä on tukea yrityksen tavoitteita ja henkilöstön kehittymistä, on arvioinnin kriteereitä ja painotuksia pidettävä ajan tasalla.

Sen lisäksi, että järjestelmää käytetään palkkapolitiikan toteuttamisen apuvälineenä, voidaan sitä hyödyntää myös monella muulla tavalla, esimerkiksi koulutuksen, urakehityksen, resurssien käytön jne. suunnittelussa.

Arviointitulokset verrattuna henkilöiden palkkoihin antavat kuvan siitä, kenelle palkankorotuksia tulisi ensisijaisesti kohdistaa. Seuraavassa on esimerkkejä menettelytavoista palkankorotustilanteissa:

- Korjataan arviointitulosten perusteella havaittuja vääristymiä palkoissa
- Arvioinnin tulos määrää osuuden palkankorotuspotista
- Ohjataan korotus niille, joiden pätevyys ja suoritus on yltänyt asetettuun tavoitteeseen
- Pätevyyden ja suorituksen myönteinen kehitys oikeuttaa palkankorotukseen

Järjestelmän uskottavuuden kannalta on tärkeää, etteivät muut kuin pätevyudessa ja työsuorituksessa tapahtuneet muutokset vaikuta arviointitulosten perusteella tapahtuviin palkkamutoksiin.

4.3. Arvioinnin suorittaminen ja palaute

Arvioinnin suorittaminen ja muutokset pätevyudessa

Pätevyyden arvioiminen suoritetaan yleensä kerran vuodessa. Tehtävien muuttuessa on syytä arvioida pätevyys uuteen tehtävään viimeistään neljän kuukauden kuluttua muutoksesta. Uusien henkilöiden kohdalla on syytä tehdä ensimmäinen arviointi koeajan jälkeen ja siirtyä sitten vuosittain tapahtuvaan arviointiin.

Arvioinnin tulos ja palautteen antaminen

Arvioinnin tulosta käsitellään esimiehen ja toimihenkilön kesken vuotuisessa kehitys- tai muussa vastaavassa keskustelussa. Tämän vuoksi arvioinnin ajankohta on syytä yhdistää näiden keskustelujen yhteyteen.

Seuraavassa on luettelo asioista, jotka keskustelussa on syytä ottaa huomioon:

- Kyseessä on kahden yhteistyökumppanin luottamuksellinen keskustelu
- Asioista on keskusteltava aidosti
- Haetaan yhdessä mahdollisuuksia
- Kummankin tulee olla valmistautunut keskusteluun
- On kuunneltava ja pyrittävä saamaan esiin henkilön ajatukset
- Arviointituloksissa tarkasteltava kehittymismahdollisuuksia
- Laadittava yhdessä kehittämissuunnitelma

Seuraavalla sivulla on esimerkki lomakkeesta, jota voidaan käyttää kehityskeskusteluun valmistauduttaessa.

ESIMERKKI: KEHITYSKESKUSTELUUN VALMISTAUTUMINEN

Henkilö: Kalle K

Käymme kehityskeskustelun:

Paikka: Neuv.huone 2

Aika: Pe klo 14.00

Pyydän Sinua etukäteen miettimään kehityskeskusteluamme varten esimerkiksi seuraavia asioita. Merkitse rasti lomakkeessa siihen kohtaan, joka vastaa omaa käsitystäsi asiasta. Lomake on ainoastaan **oma muistilistasi eikä** sitä anneta minulle.

Pyydän Sinua etukäteen miettimään menestymistäsi ja kehittämismahdollisuuksiasi seuraavissa pätevyysarvioinnin perusteena olevissa asioissa:

Peruste	Voisi olla parempi	Olen keskitasoa	Olen varsin hyvä	Kehitysehdotuksia
Arviointiperuste				
Työtulokseni			x	
Monitaitoisuuteni	x			Kurssi
Haluni kehittyä		x		
Työni taloudellisuus		x		
Vuorovaikutustaitoni			x	
Joustavuuteni	x			Monitaitoisuus auttaisi
Omatoimisuuteni	x			

Miten koet alla olevien asioiden olevan omalla kohdallasi, mitä haluaisit kehittää?

Muut asiat	Ei ok	Ok	Tyytyväinen	Kehitysmahdollisuudet
Nykyinen tehtäväni		x		
Etenemismahdollisuudet	x			
Koulutusmahdollisuudet	x			
Palkkaukseni vert. muihin		x		
Työryhmäni yhteistyö	x			
Mahdollisuuteni vaikuttaa			x	
Tavoitteiden tunteminen			x	
Palautteen saaminen	x			

Mitä haluaisit muuttaa tai parantaa työyhteisösi toiminnassa:

Olisi hyvä pitää ainakin kuukausittain osaston palaveri

Mitä muita asioita meidän tulisi käsitellä kehityskeskustelun aikana:

Energiateollisuus ry
Ammattiliitto Pro ry
Suomen Konepäällystöliitto ry

Aika 23.2.2011

Paikka Energiateollisuus ry, Helsinki

Läsnä

ET

Tapani Jylhä
Johanna Ellonen
Merja Tyrväinen

PRO

Jarkko Pehkonen
Pirjo Ahtiainen
Juhani Kuusela

SKL

Päivi Saarinen
Heikki Kohtala
Pekka Vainio

