



Kunta-alan työn vaativuuden arviointi ja tulospalkkio-ohjeet

**KUNTA-ALAN TYÖN VAATIVUUDEN ARVIOINTI
JA
TULOSPALKKIO-OHJEET**

Tehy ry
Julkaisusarja F: OPAS 2/2006
Riitta Paatola, Ritva Pesonen

Riitta Paatola, asiamies ja Ritva Pesonen, asiamies,
Tehyn edunvalvontayksikkö

Kunta-alan työn vaativuuden arviointi ja tulospalkkio-ohjeet

.....

Tehyn julkaisusarja F: Opas 2/2006

ISBN 951-9172-41-3

Painopaikka: Multiprint Oy, 2006

**KUNTA-ALAN TYÖN VAATIVUUDEN ARVIOINTI
JA
TULOSPALKKIO-OHJEET**

Tehy ry

Tehyn julkaisusarja F: OPAS 2/2006

Riitta Paatola, Ritva Pesonen

TIIVISTELMÄT

Tiivistelmä osaan: 1. Kunta-alan työn vaativuuden arviointi Riitta Paatola

Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen mukaan palkkaus perustuu tehtäväkohtaiseen työn vaativuuteen sekä tötuloksiin, ammatinhallintaan ja palvelusajan pituuteen. Työn vaativuuden arviointi suoritetaan sopimuksen mukaan palkkahinnoittelukohdittain, jolloin viiteryhmänä ovat samaan palkkaryhmään kuuluvat tehtävät. Jotta palkkaryhmän töiden vaativuus voidaan asettaa oikeaan suhteeseen koko kunnassa/kuntayhtymässä ja muissa työyksiköissä, tulee ennen varsinaiseen arviointiin ryhtymistä laatia ns. mallitehtäväkuvaukset kaikista tehtävistä. Sen jälkeen tehtävät (vakanssit) kuvataan, verrataan tehtyihin mallikuvauksiin ja arvioidaan kaikkien samaan palkkaryhmään kuuluvien tehtävien vaativuutta keskenään kokonaisarviointia käyttäen.

Työnkuvaus tulee laatia yhdenmukaisin perustein ja töiden sisällöt selvittää tasapuolisesti ja kattavasti samalla tarkkuusasteella. Koska työt ovat vaativuudeltaan erilaisia, on oikeudenmukaista, että palkatkin eroavat toisistaan.

Tässä oppaassa työn kuvaamisen helpottamiseksi on laadittu sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöstä palkkahinnoitteluryhmittäin mallitehtäväkuvaukset. Kutakin hinnoitteluryhmää kohti tehtiin vain yksi kuvaus käyttäen termejä hoito, hoitotyö, hoitaminen ja potilas/asiakas erottamaan sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöiden toiminta muusta työpaikan toiminnasta.

Mallikuvia ja termistöä muokkaamalla sekä painottamalla oman tehtäväalueen tärkeitä painopistealueita voidaan kussakin työssä ja työyksikössä tuoda esille siellä tarvittavat taidot ja osaamisalueet. Oppaan mallikuvaukset ovat yleisluontoisia ja niitä joudutaan soveltamaan ja yksilöimään työpaikkakohtaisiksi, mutta niiden tarkoitus on helpottaa ja antaa suuntaviivoja tehtäväkuvien laatimiseksi työn vaativuuden arviointijärjestelmään.

Tehyn mallitehtäväkuvausten tarkoituksena ei ole muuttaa hyväksi koettuja käytäntöjä, esimerkiksi toimivaa analyttistä arviointia, vaan olla työvälineenä siellä, missä työn vaativuuden arvioinnissa tarvitaan apua.

Työn vaativuuden arvioinnin onnistumisen edellytyksenä on yhteistyö työpaikalla työnantajan ja pääsopijajärjestöjen kesken. Koska työnantaja maksaa palkat ja työnantajan edustajat suorittavat lopullisen arvioinnin, on palkkausjärjestelmän käyttöönoton ensisijainen ja lopullinen vastuu työnantajalla.

Tiivistelmä osaan: 2. Kunta-alan tulospalkkio-ohjeet

Ritva Pesonen

Julkisen sektorin palkkausjärjestelmää on kehitetty yksilöllisempään ja joustavampaan suuntaan. Sen mukana erilaisten kannustavien palkkausjärjestelmien käyttö on lisääntymässä.

Tulospalkkiojärjestelmän käyttö kunta-alalla on ollut vähäistä verrattuna yksityissektoriin. Kuitenkin niissä kunnissa/kuntayhtymissä joissa palkitsemisjärjestelmä on otettu käyttöön, se koskee laajemmin eri henkilöstöryhmiä kuin yksityissektorilla. Tuloksellisuuden arvioinnin ja kehittämisen lähtökohtana on kunnan/kuntayhtymän henkilöstöjohtaminen sekä palvelutuotannon ja organisaation strateginen suunnittelu.

Mittaristot laaditaan kunnallisen palvelutoiminnan perusarvoista ja niiden pohjalta määritellyistä strategioista, vahvuuksista ja painopisteistä. Tulositareiden avulla voidaan tuloksiköiden toiminnan tuloksellisuutta mitata sekä nostaa esille henkilöstön osaamista ja työkykyä. Se on kokonaistaloudellisuuden kannalta erityisen tärkeää.

Paikallisesti yhteistoiminnallisesti laadittava mittaristo konkretisoi kunnallisen yksikön palveluvision ja strategiaa kaikista olennaisista näkökulmista: vaikutavuudesta, asiakasnäkökulmasta, tuottavuus- ja palveluprosessien kehittämisenäkökulmasta sekä henkilöstön aikaansaannoskyvyn näkökulmasta.

Parhaita tuloksia on saatu henkilöstö ja työnantajan välisellä yhteistyöllä. Tätä järjestelmän käyttöönotto edellyttääkin. Parhaimmillaan joustavat ja oikeudenmukaisiksi koetut palkkausjärjestelmät tukevat tuloksellista toimintaa, motivoivat henkilöstöä kehittämään itseään ja saavuttamaan yhteisesti asetetut tavoitteet.

SAMMANDRAG

Sammandrag del 1. Bedömning av arbetets svårighetsgrad på kommunsektorn

Riitta Paatola

Enligt det kommunala allmänna tjänste- och arbetskollektivavtalet grundar sig lönen på en bedömning av arbetets svårighetsgrad för varje arbetsuppgift samt arbetsresultat, behärskande av yrket och tjänstetidens längd. Bedömning av arbetets svårighetsgrad görs enligt avtalet efter lönesättningspunkter där referensgrupp är uppgifterna i samma lönegrupp. För att man skall kunna ställa arbetenas svårighetsgrad i lönegruppen i rätt relation i hela kommunen/samkommunen och andra arbetsenheter bör man före den egentliga bedömningen uppgöra s.k. modelluppgiftsbeskrivningar av alla uppgifter. Därefter beskrivs uppgifterna (vakanserna), jämförs med gjorda modellbeskrivningar och bedöms alla till samma grupp hörande uppgifters svårighetsgrad med varandra med hjälp av helhetsbedömning.

Arbetsbeskrivningen bör uppgöras på enahanda grunder arbetenas innehåll utredas jämlikt och täckande med samma noggrannhet. Eftersom arbetena är olika till svårighetsgraden är det rättvist att också lönerna är olika stora.

I denna guide har för att underlätta arbetsbeskrivningen uppgjorts modelluppgiftsbeskrivningar av social- och hälsovårdspersonalen personal för varje lönesättningsgrupp. För varje lönesättningsgrupp gjordes bara en beskrivning med termerna vård, vårdarbete, vårdande och patient/klient för att särskilja social- och hälsovårdens yrkespersoners verksamhet från arbetsplatsens övriga verksamhet.

Genom att forma modellbilder och terminologi samt betona det egna arbetsområdets viktiga tyngdpunktsområden kan man i varje arbete och arbetsenhet föra fram där behövliga färdigheter och kunskapsområden. Guiden modellbeskrivningar är av allmän natur och de måste tillämpas och preciseras för varje arbetsplats, men deras syfte är att underlätta och ge riktlinjer för uppgörande av uppgiftsbeskrivningar för bedömningssystemet av arbetets svårighetsgrad.

Syftet med Tehys modelluppgiftsbeskrivningar är inte att ändra på praxis som funnits bra, t.ex. den fungerande analytiska bedömningen, utan utgöra arbetsredskap där det behövs hjälp vid bedömningen av arbetets svårighetsgrad.

En förutsättning för att bedömningen av arbetets svårighetsgrad skall lyckas är samarbete mellan arbetsgivaren och huvudavtalsorganisationen på arbetsplatsen. Eftersom arbetsgivaren betalar lönerna och arbetsgivarens representanter gör den slutliga bedömningen har arbetsgivaren i första hand det slutliga ansvaret för att lönesystemet tas i bruk

Sammandrag del 2. Anvisningar för kommunsektorns resultatlöner

Ritva Pesonen

Den offentliga sektorns lönesystem har utvecklats i en mer individuell och smidig riktning.

Med det ökar bruket av olika sporrande lönesystem.

Användningen av resultatlönesystemet på kommunsektorn har varit ringa jämfört med privatsektorn. Ändå berör det i kommuner/samkommuner där belöningsystemet tagits i bruk större personalgrupper än på privatsektorn. Bedömning och utveckling av resultat utgår från kommunens/samkommunens personalledning samt serviceproduktionens och organisationens strategiska planering. Mätarna uppgörs enligt den kommunala serviceverksamhetens grundvärden och strategier, starka sidor och tyngdpunkter som fastställts utgående från dem. Med hjälp av resultatmätare kan resultatenheternas verksamhets-effektivitet mätas och personalens kunskande och arbetsförmåga lyftas fram. Det är speciellt viktigt med tanke på helhetsekonomi.

Mätarna som utarbetas samarbetsmässigt lokalt konkretiserar en kommunal enhets servicevision och strategi ur alla väsentliga synvinklar: effektivitet, klient-synvinkeln, produktivitets- och serviceprocessernas utvecklingssynvinkel samt personalens prestationssynvinkel.

De bästa resultaten har nåtts i samarbete mellan personalen och arbetsgivaren. Detta förutsätts när systemet tas i bruk. Som bäst stödjer smidiga och som rättvisa funna system en framgångsrik verksamhet, motiverar personalen att utveckla sig själv och uppnå gemensamma mål.

1. KUNTA-ALAN TYÖN VAATIVUUDEN ARVIOINTI	11
JOHDANTO	13
1. YLEISTÄ	15
2. ARVIOINTIJÄRJESTELMÄT	16
2.1. Työn vaativuuden arvioinnin analyttinen malli eli vaativuus- tekijöittäin eritelty arviointi (pisteitys)	16
2.2. Työn vaativuuden arviointi ilman pisteytystä eli kokonais- arviointi	17
3. TYÖN VAATIVUUDEN ARVIOINNIN TOTEUTTAMINEN	18
3.1. Tehtäväkuvan laatiminen	18
3.2. Vaativuustekijät	19
3.3. Arvioinnin suorittaminen	22
4. MALLITEHTÄVÄKUVAUKSET	23
4.1. Johtotehtävät	23
4.2. Asiantuntijatehtävät	30
4.3. Esimiestehtävät	35
4.4. Vaativat hoitoalan ammattitehtävät	42
4.5. Hoitoalan ammattitehtävät	48
4.6. Sosiaalihuollon ammattitehtävät	49
4.7. Varhaiskasvatuksen hoito- ja huolenpitotehtävät eli ammattitehtävät	49
LIITE: TYÖNKUVAUSLOMAKE MALLI	55
 2. KUNTA-ALAN TULOSPALKKIO	 66

1.
Kunta-alan työn vaativuuden arviointi

Riitta Paatola

JOHDANTO

Työn vaativuuden arviointi on palkkauksen peruste Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen mukaisessa palkanmaksussa. KVTES (2005-2007) suosittelee käytettäväksi työn vaativuuden arvioinnissa kokonaisarviointia, jolloin töiden vertailu työn vaativuuden suhteen tehdään kunkin hinnoittelukohdan/palkkaryhmän sisällä ja pyritään saamaan työt/työtehtävät vaativuuden mukaiseen järjestykseen.

Tarkoituksena on arvioida koko kunnassa/kuntayhtymässä kussakin työyksikössä kaikkien samaan palkkaryhmään kuuluvien tehtävien vaativuutta keskenään. Jotta töiden vaativuus voidaan asettaa oikeaan suhteeseen palkkaryhmän tasoon koko kunnassa/kuntayhtymässä ja siten suhteessa vastaavan palkkaryhmän tehtäviin muissa työyksiköissä, tulee ennen varsinaiseen arviointiin ryhtymistä laatia ns. mallitehtäväkuvaukset. Tämän jälkeen kukin tehtävä/vakanssi kuvataan ja verrataan tähän mallikuvaukseen. Työn vaativuuden arvioimiseen tarvitaan työn kuvaukset kaikista tehtävistä.

Työn kuvaamisen helpottamiseksi laadittiin Tehyissä sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöstä palkkahinnoitteluryhmittäin mallitehtäväkuvaukset. Kutakin hinnoitteluryhmää kohti tehtiin vain yksi kuvaus ja koska hinnoitteluryhmän sisällä on useita eri ammattinimikkeitä, tehtiin kuvaus käyttäen termejä hoito, hoitotyö, hoitaminen erottamaan sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöiden toiminta muusta työpaikan toiminnasta. Ja koska työn kohteena voivat olla eri-ikäiset ihmiset, terveet ja sairaat, aikuiset, nuoret ja lapset käytetään tekstissä vain termejä potilas/asiakas.

Mallikuvat eivät sellaisenaan sovi ehkä mihinkään työyhteisöön, mutta tarkoitus onkin, että muokkaamalla termistöä ja painottamalla oman tehtäväalueen tärkeitä painopistealueita saadaan kussakin työssä ja työyksikössä tuotua esille siellä tarvittavat taidot ja osaamisalueet.

Työn vaativuuden arvioinnin mallitehtäväkuvien laatimisessa käytettiin apuna Pohjois-Karjalan, Helsingin ja Uudenmaan ja Päijät-Hämeen sairaanhoitopiirin käytössä ja kehitteillä olevia malleja. Kiitokset työn edistämiseksi kuuluvat Tehyn edunvalvontayksikön Marja Lounasmaan, Mika Hämmäläisen ja Ritva Pesosen lisäksi myös kyseisten sairaanhoitopiirien edustajille Jukka Kantolalle, Jouni Salliselle, Leena Piroselle ja Sirkka-Liisa Kaukaselle. SuPerissa katsottiin analyttisen mallin toimineen niin hyvin heidän työnkuvauksiaan tehtäessä, että he halusivat jatkossakin käyttää sitä, eivätkä näin ollen lähteneet työstämään kokonaisarviointia. Näin ollen aikaisemman TNJ:n yhteistyössä tekemään malliin täydennykseksi tehtiin työn vaativuuden arvioinnin mallikuvauksesta Tehyn oma malli.

Tehyn mallitehtäväkuvausten tarkoituksena ei ole muuttaa hyväksi koettuja käytäntöjä, vaan olla työvälineenä siellä, missä työn vaativuuden arvioinnissa tarvitaan apua. Mallikuvaukset ovat yleisluontoisia ja niitä joudutaan soveltamaan ja yksilöimään työpaikkakohtaisiksi. Tarkoitus on helpottaa ja antaa suuntaviivoja tehtäväkuvien laatimiseksi tarvittavaan palkkauksen perustaksi päätettyyn työn vaativuuden arviointijärjestelmään.

Työn vaativuuden arvioinnin onnistumisen edellytyksenä on yhteistyö työpaikalla työnantajan ja pääsopijajärjestöjen kesken.

Koska työnantaja maksaa palkat ja työnantajan edustajat suorittavat lopullisen arvioinnin, on palkkausjärjestelmän käyttöönoton ensisijainen ja lopullinen vastuu työnantajalla.

Helsingissä kesäkuussa 2006

Riitta Paatola
asiamies, Tehy

1. YLEISTÄ

Kunnallisen palkkausjärjestelmän tavoitteena on edistää kuntien ja kuntayhtymien työn tuloksellisuutta, motivoida henkilöstöä hyviin työsuorituksiin ja varmistaa kunta-alan palkkojen kilpailukyky. Palkkauksen tulee tukea organisaation toiminnan päämääriä ja strategioita, jotka pitää tuntea ja hyväksyä organisaatiossa.

Tehyn palkkauksellinen edunvalvonta perustuu tehtäväkohtaisen palkan sekä muiden palkkarakenteen eri osien oikeudenmukaiseen suhteeseen palkkausjärjestelmässä ja palkkatasossa sekä johdonmukaiseen suhteeseen toisiinsa nähden. Palkkausjärjestelmän pitää kannustaa ja palkita sekä tukea työyhteisöjä arvostamaan osaamista.

Palkkauksen määrittelyn välineenä tulee olla työn vaativuuden arviointiin pohjautuva järjestelmä, jonka perusteena ovat tehtävät ja niiden vaativuus, työtolokset ja ammatinhallinta sekä palvelusaika. Koska työt ovat vaativuudeltaan erilaisia, on oikeudenmukaista, että palkatkin eroavat toisistaan. Työnkuvaus tulee laatia yhdenmukaisin perustein ja töiden sisällöt selvittää tasapuolisesti ja kattavasti samalla tarkkuusasteella.

Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) edellyttämä työn vaativuuden arviointi suoritetaan hinnoittelukohdittain/palkkaryhmittäin, jolloin viiteryhmänä ovat samaan hinnoittelukohtaan/palkkaryhmään kuuluvat työt. Töiden vertailu työn vaativuuden suhteen tehdään vain kunkin hinnoittelukohdan sisällä. Työn vaativuuden arviointi on töiden vaatimusten keskinäistä vertailua ja asettamista vaativuuden mukaan keskinäiseen järjestykseen.

Kaikki tehyläiset ammattiryhmät kuuluvat ammatinharjoittamislain piiriin. Terveystenhuollon ammatinharjoittamisoikeus perustuu hakemukseen ja suoritettuun ammattiin johtavaan koulutukseen. Laki ja asetus terveydenhuollon ammattihenkilöistä (559/1994) määrittelevät sen, ketkä ovat terveydenhuollon ammattihenkilöitä.

Terveystenhuollon ammattihenkilöitä, joilla on ammatinharjoittamisoikeus (laillistettu ammattihenkilö) tai ammatinharjoittamislupa (luvan saanut ammattihenkilö) ovat KVTES:n palkkahinnoitteluliitteessä 3 Terveystenhuollon asiantuntijatehtävät, Johtotehtävät, Esimiestehtävät, Vaativat hoitoalan ammattitehtävät ja joilla on asetuksella oikeus käyttää säädettyjä terveydenhuollon ammattihenkilön ammattinimikettä (nimikesuojattu ammattihenkilö) Hoitoalan ammattitehtävät, liitteessä 4 Sosiaalihuollon ammattitehtävät ja liitteessä 5 Varhaiskasvatuksen hoito- ja huolenpitotehtävät (ammattitehtävät).

Tarkoituksena ei ole vertailla eri palkkaryhmiin kuuluvien töiden vaativuutta keskenään. Työn vaativuuden arvioinnin kohteena on työ, mitä keneltä tahan-

sa kyseistä työtä suorittavalta kohtuudella edellytetään, eikä työntekijän henkilökohtaisen osaamisen tai työsuorituksen arviointi. Koulutus tai kokemus ei ratkaise työn vaativuutta, vaan vaativuustarkastelu tehdään aina tosiasiallisten tehtävien perusteella.

Arviointia voidaan myöhemmin muuttaa tehtävien sisällön muuttuessa tai siirrettäessä tehtävä (vakanssi) toiseen yksikköön.

Uusien tehtävien (vakanssien) sisältö tulisi kuvata jo ennen tehtävän julistamista haettavaksi. Tällä edesautettaisiin määrittelyä, millaista työntekijää tehtävään haetaan ja missä rajoissa palkkaus määräytyy.

Arviointivasta päättää työnantaja ja perustason tehtävistä maksetaan vähintään liitteen palkkahinnoittelujen asianomaisen palkkaryhmän mukainen peruspalkka. Se, että samaan palkkaryhmään kuuluvien tehtävien vaativuusvertailussa ei löydy olennaisia vaativuseroja, ei merkitse sitä, että käytetään automaattisesti palkkaryhmän peruspalkkaa.

2. ARVIOINTIJÄRJESTELMÄT

2.1. Työn vaativuuden arvioinnin analyttinen malli eli vaativuustekijöittäin eritelty arviointi (pisteytys)

TNJ:n aikaisemmin 1900-luvun lopulla suosittama työn vaativuuden arviointimalli on ns. analyttinen eli vaativuustekijöittäin eritelty arviointi (pisteytys), missä kukin vaativuustekijä saa painotusprosentin mukaisen osuuden kokonaispistemäärästä ja vaativuustekijän kukin taso suhteellisen osuuden vaativuustekijän kokonaispistemäärästä. Kaikkien vaativuustekijöiden yhteenlaskettu pistemäärä kuvaa työn kokonaisvaativuutta. Näin saatu pistemäärä muutetaan prosenttiluvuksi ja lasketaan, paljonko tuo prosentuaalinen osuus on euroissa hinnoittelukohtaan ylä- ja alarajan erotuksesta. Kun tämän jälkeen lisätään erotus hinnoittelukohtaan alarajaan, saadaan laskennallinen tehtäväkohtainen palkka. Todellinen tehtäväkohtainen palkka ja korotustarve euroissa on laskennallisen ja todellisen tehtäväkohtaisen palkan erotus. (Merja Merasto; TNJ työn vaativuuden arviointi kunta-alalla. Työn vaativuuden arvioinnin järjestelmä.)

Analyttinen malli on otettu käyttöön joissakin kunnissa ja kuntayhtymissä. Se on hyvä ja yksityiskohtainen työn vaativuuden arviointimalli ja sen käyttäminen vaatii paljon yhteistyötä työnantajan ja sopijajärjestöjen kesken. Sitä on toisaalta arvioitu työlääksi sekä paljon koulutusta ja valmistelu-aikaa vaativaksi, mikä on saattanut olla esteenä sen laajemmalle käyttöönotolle.

2.2. Työn vaativuuden arviointi ilman pisteytystä eli kokonaisarviointi

Työn vaativuuden kokonaisarviointimallissa pyritään saamaan työt/työtehtävät vaativuuden mukaiseen järjestykseen. Kukin tehtävä kuvataan ja vertailu ja arviointi tehdään hinnoittelukohtien sisällä. Tehtäväkuvauksia voidaan verrata kokonaisuutena mallikuvaan eli tehtävää arvioitaessa ei käytetä malliryhmien eri tasoja eikä vaativuutta valita eri osatekijöiden kohdalta eri ryhmistä vaan valitaan koko ryhmä.

Malliryhmiä voidaan lukea myös ristiin, jolloin eri osatekijöiden kohdalta valitaan sitä tehtävää parhaiten kuvaava taso. Tehtävän asettumiseen lopulliseen tasoon vaikuttaa se, mille vaativuustasolle tehtävät useimmilta osatekijöiltään (yli 50 %:sesti) sijoittuu. Tehtävän kuvauksen jälkeen vertailu voidaan suorittaa joko esimiehen ja työntekijän kanssa yhdessä tai vertailun voi suorittaa arviointi/seurantaryhmä, joka tekee myös lopullisen päätöksen tehtävän vaativuustasosta.

Jokaisessa hinnoittelukohdan malliryhmässä on kolme tasoa (perustaso, vaativa taso ja erittäin vaativa taso), ”kolme koria”, joista eri osavaativuustekijöiden kohdalta valitaan kuvattua tehtävää parhaiten kuvaava taso.

Eri vaativuustekijöille voidaan antaa erilaiset painoarvot riippuen toiminnan luonteesta (esim. psykiatriassa painotus vuorovaikutustaidoilla, laboratoriossa teknisellä osaamisella) Työn edellyttämällä osaamisella tulee kuitenkin olla suurin painoarvo. Vaativuustekijöiden painoarvot voivat vaihdella eri työaloilla ja niiden avulla työnantaja voi osoittaa, mitä vaativuustekijöitä missäkin työssä tarvitaan. Sopimus ei anna painoarvoja, vaan ne on sovittava ja päätettävä paikallisissa neuvotteluissa.

Palkka-asteikko voidaan myös jakaa kolmeen osaan ja sopia alaraja kullekin tasolle ja käyttää palkkauksessa luonnollisesti myös rajojen välyksiä.

Työn vaativuuden arvioinnin onnistumisen edellytyksenä on yhteistyö työpaikalla. Työnantajalla palkanmaksajana ja työnantajan edustajilla lopullisen arvioinnin suorittajina on palkkausjärjestelmän käyttöönoton ensisijainen ja lopullinen vastuu. Soveltamiskysymykset ratkaistaan paikallisesti yhteistyössä järjestöjen ja työnantajan kanssa.

3. TYÖN VAATIVUUDEN ARVIOINNIN TOTEUTTAMINEN

Työn vaativuuden arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän onnistuneen käyttöönoton edellytyksenä on yhteistoiminnallinen prosessi. Arviointi perustuu johdon, esimiesten ja henkilöstön hyväksymään arviointijärjestelmään, jossa esimiehen on tunnettava alaistensa työtehtävät.

3.1. Tehtäväkuvan laatiminen

Työn vaativuuden arviointi alkaa kirjallisesta työnkuvauksesta. Ensimmäiseksi työstä laaditaan yleiskuvaus, missä esitellään noin viisi tai kuusi keskeisintä tehtäväaluetta. Keskeisiä tehtäväalueita määriteltäessä on hyvä huomioida, että joku tehtävä voi esiintyä päivittäin, kun taas joku toinen huomattavasti harvemmin ja kuitenkin molemmat saattavat muodostaa keskeisen tehtäväalueen työn kokonaisuudessa. Kuvauksen laatimisen tarkoituksena on saada mahdollisimman täydellinen kuva siitä, mitä kukin työ kunkin vaativuustekijän suhteen käytännössä edellyttää kaikilta tekijöiltään. Käytettävien käsitteiden sisällöt tulee täsmentää samanlaisiksi ja välttää automaattisia arvostuksia. Työnkuvaus ei saa olla pelkkä luettelo yksittäisistä tehtävistä, joita työntekijä päivittäin tekee, mutta on tärkeää, että työn olennaiset piirteet tulevat kuvatuiksi.

Työstä kuvataan se, mikä kuuluu oman ammattialan perusosaamiseen sekä se, mikä on ammattialan sitä erityisosaamista, mikä liittyy nimenomaan tämän työpaikan toimialaan. Työn tarkoitusta kuvataan kahdella tai kolmella lauseella selvittämään, miksi kyseinen tehtävä on olemassa ja mitä varten sitä tehdään.

Osaaminen on jokaisen työn keskeinen vaatimus (tieto-taito-harkinta). Työ vaatii osaamisen lisäksi vastuun ottamista toisten työstä, ihmisistä, koneista ja laitteista, taloudesta sekä psyykkisen ja fyysisen kuormituksen kestämisestä.

Työnkuvaus tulisi laatia kaikista erilaisista töistä/tehtävistä. Mikäli työt työpaikalla ovat yhtäläisiä useammalla ihmisellä, ei ole tarvetta tehdä sille ryhmälle kuin yksi työnkuvaus. Jos yksikössä jonkun henkilön tai ryhmän virassa/työssä edellytetyt tehtävät selvästi poikkeavat muiden tehtävistä, työn kuvaus ja työn vaativuus arvioidaan heidän osaltaan erikseen.

Työnkuvaus tehdään yhdessä esimiehen ja työntekijän kanssa, kummankaan ei tulisi tehdä sitä yksin. Esimiehen harkinnan mukaan kuvauksen voi tehdä myös hänen valitsemansa työryhmä. Työnkuvaus tulisi laatia sitä varten suunnitellulle lomakkeelle, jolloin

- *työntekijä tekee ensin työnkuvauksen pohjatyön eli täyttää lomakkeen, jonka jälkeen esimies ja työntekijä yhdessä tarkistavat ja täydentävät sitä*

tai

- *esimies tekee ensin työnkuvauksen pohjatyön eli täyttää lomakkeen, jonka jälkeen työntekijä ja esimies yhdessä tarkistavat ja täydentävät sitä tai*
- *työntekijä ja esimies yhdessä täyttävät lomakkeen pohtien yhdessä kunkin kohdan sisällön*

Kukin tehtäväkuvaus käsitellään yksikön työpaikkakokouksessa tai vastaavalla tavalla sen henkilöstöryhmän kanssa, jota mikin tehtäväkuvaus koskee. Yksilön kanssa työn vaativuuden arviointia käsitellään kehityskeskusteluissa. Kuvaus toimitetaan sen jälkeen arviointi-, seuranta-, suunnittelu- tai yhteistyöryhmän käsiteltäväksi.

3.2. Vaativuustekijät

Työn vaativuuden arviointijärjestelmä koostuu toisistaan riippumattomista töiden tavoitteista johdetuista vaativuuden osatekijöistä eli niin sanotuista vaativuustekijöistä. Työn vaativuuden arviointitapana on tässä kokonaisarviointi; kolme koria. Tähän on vaikuttanut mm. se, että kysymyksessä on samaan palkkaryhmään kuuluvien tehtävien vaativuuden arviointi ja vertailu. Eri vaativuustekijöillä on erilaiset painoarvot, jotka määritellään työpaikka/tehtäväkohtaisesti.

Päävaativuustekijä	Osavaativuustekijä
Osaaminen	Tiedot/Koulutus Taidot Harkinta
Työn vaikuttavuus/ratkaisujen merkittävyys	Työn vaikutukset Vastuu
Vaikuttamisen taidot	Vuorovaikutustaidot Ihmissuhdetaidot
Työolosuhteet	Fyysiset työolosuhteet Psykkiset työolosuhteet

Osaaminen

Osaaminen kuvaa työn edellyttämien koulutuksella ja työkokemuksella hankittujen keskeisten tietojen ja taitojen syvyyttä, laajuutta ja monipuolisuutta sekä työn edellyttämää harkinnan itsenäisyyttä. Työn edellyttämän tiedon ja taidon voi hankkia koulutuksen ja kokemusten erilaisilla yhdistelmillä.

Tieto

Tietojen osalta arvioidaan työn edellyttämää koulutusta (ammattillinen peruskoulutus, jatko- ja täydennyskoulutus) ja ammatinhallinnan edellyttämää uuden tiedon hankkimista.

Taito

Taitojen osalta arvioidaan työn edellyttämää työkokemuksella saavutettua osaamisen syvyyttä ja monipuolisuutta sekä erityisosaamista ja kokonaisuuksien hahmottamista. Työn edellyttämien taitojen vaativuuteen vaikuttaa myös se, missä määrin työ edellyttää useiden eri tehtäväalueiden hallintaa tai monien asioiden yhtäaikaista hallintaa taikka toisistaan poikkeavien tietojen ja taitojen hallintaa.

Harkinta

Harkinnan osalta arvioidaan työn edellyttämää itsenäisen harkinnan tasoa, johon vaikuttaa ohjeiden määrä ja laatu. Harkinta kuvaa myös tavoitteenasettelun itsenäisyyttä ammattialan ja organisaation arvoista ja tavoitteista.

Työn vaikuttavuus ja ratkaisujen merkittävyys

Työn vaikutukset

Vaativuustekijä kuvaa sitä, millaisia vaikutuksia työllä on potilaiden/asiakkaiden fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin olosuhteisiin. Toiminnallisiin olosuhteisiin vaikuttamisella tarkoitetaan työn vaikutuksia potilaiden/asiakkaiden elämän laatuun. Työyhteisön olosuhteisiin vaikuttamisella tarkoitetaan työn merkitystä työyhteisön tulokselliseen toimintaan ja edellytyksiin toimia työssä täysipainoisesti.

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

Vastuu

Vaativuustekijällä kuvataan vastuun laajuutta tehtävien hoitamisesta, toiminnan tai sen osa-alueen tuloksellisuudesta ja kehittämisestä tai henkilöstöasioista. Itsenäinen työskentely, mikä edellyttää kokonaisvaltaista asioiden hoitamista, lisää työn vastuullisuutta.

Vaikuttamisen taidot

Vaikuttamisen taidoilla kuvataan asiakassuhteissa ja työyhteisöissä tarvittavia vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja. Vuorovaikutuksen osalta arvioidaan työn edellyttämää viestinnän ja kommunikoinnin oma-aloitteisuutta ja tavoitteellisuutta. Ihmissuhdetaitojen osalta arvioidaan työn edellyttämää vaatimusta asettua toisen ihmisen tilanteeseen ja yhteistyötaitoja.

Vuorovaikutustaidot

Arvioidaan työn edellyttämää vuorovaikutusta. Organisaatioasema tai henkilökohtaiset ominaisuudet eivät automaattisesti lisää vuorovaikutustaitojen vaativuutta. Vaativaa vuorovaikutusta tapahtuu kaikilla organisaation tasoilla ja erityyppisissä töissä. Vuorovaikutus on viestintää, tietojen vaihtamista, opastamista, neuvontaa, kouluttamista, motivointia, ihmisten johtamista, neuvottelemista ja asenteisiin vaikuttamista.

Ihmissuhdetaidot

Arvioidaan työn edellyttämää taitoa asettua toisen ihmisen asemaan ja tilanteeseen. Se on kykyä ymmärtää toisen henkilön käyttäytymistä ja kykyä vaikuttaa suunnitelmallisesti. Ihmissuhdevaatimuksia esiintyy eri organisaatiotasolla ja erityyppisissä tehtävissä.

Työolosuhteet

Työolosuhteilla tarkoitetaan työhön kiinteästi liittyviä tavanomaisesta poikkeavia psyykkisiä ja fyysisiä työolosuhdetekijöitä, joita ei voida työsuojelutoimien keinoin poistaa. Haitalliset olosuhteet eivät välttämättä tee työtä vaativammaksi. Rasitusta ja kuormitusta pitäisi pystyä mittaamaan tai havainnoimaan asiantuntijoiden avulla objektiivisuuden lisäämiseksi.

Fyysiset työolosuhteet

Työhön kiinteästi liittyviä fyysisiä rasitusta aiheuttavia tekijöitä ovat voimankäyttö, staattinen kuormitus (saman liikkeen toistosta tai saman työasennon pitkäaikaisesta kestosta muodostuva kuormitus), hankalat työasennot, haitta-aineet (kemikaalit, mikrobit, säteily, pöly, lika), lämpötilan vaihtelu tai kylmyys tai kuumuus. Työ on sitä kuormittavampaa, mitä enemmän erilaisia fyysisiä kuormitustekijöitä siinä ilmenee, mitä pitempään kuormitus kestää ja mitä useammin sitä ilmenee.

Psyykkiset työolosuhteet

Työhön kiinteästi liittyvää psyykkistä rasitusta aiheuttavat kriisitilanteissa toimiminen, väkivallan uhka, työhön sidonnaisuus (ehdotonta sidonnaisuutta työpisteeseen), jatkuva työpisteestä toiseen siirtyminen, jatkuva työn keskeytyminen ja aikapaine, johon ei voi vaikuttaa. Työ on sitä kuormittavampaa, mitä enemmän erilaisia psyykkisiä kuormitustekijöitä siinä ilmenee, mitä pitempään kuormitus kestää ja mitä useammin sitä ilmenee.

3.3. Arvioinnin suorittaminen

Työn vaativuuden arviointi on töiden keskinäistä vertailua tavoitteena asettaa työt keskenään vaativuuden mukaiseen keskinäiseen järjestykseen.

Tehtävien kuvaukset toimitetaan arviointi-, seuranta-, suunnittelu- tai yhteistyöryhmän jatkotyöskentelyyn. Työryhmä määrittelee osavaativuustekijöittäin, mitä tasoa suhteessa ao. palkkaryhmän tasoon koko kuntayhtymässä kuvattu tehtävä edustaa. Tehtyjä työkuvauskuksia verrataan mallitehtävänkuvaukseen, jolloin saadaan selville työn/tehtävän sijoittuminen tietylle vaativuustasolle. Vertailun suorittaa arviointi/seurantaryhmä, joka tekee myös lopullisen päätöksen tehtävän vaativuudesta.

Malliryhmiä on kolme kussakin hinnoittelukohtassa. Vaativuustekijät painotetaan sen mukaan, mikä on niiden merkitys kokonaisuvaativuuden kannalta. Jotta vaativuustekijöitä (KVTES Palkkausluku) voidaan soveltaa, on painoarvot sovittava ja päätettävä paikallisissa neuvotteluissa. Vaativuustekijöiden painoarvot voivat vaihdella eri työaloilla ja niiden avulla työnantaja voi osoittaa, mitä vaativuustekijöitä työssä tarvitaan.

Kunnan/kuntayhtymän työn vaativuuden arviointijärjestelmässä kukin työ/tehtävä voi olla osavaativuustekijän suhteen joko ammattialan/palkkaryhmän perustasoa 1, vaativaa tasoa 2 tai erittäin vaativaa tasoa 3. Perustaso kuvaa yleensä ammattialan/palkkaryhmän normaalia tasoa, vaativalla tasolla työ edellyttää perustasoa enemmän osaamista ja/tai sen vaikuttavuus on perustasoa merkittävämpää ja/tai työ edellyttää perustasoa enemmän vaikuttamisen taitoja ja vastaavasti erittäin vaativa taso määräytyy suhteessa perustasoon ja vaativaan tasoon.

Sekä osavaativuustekijöitä arvioidessa että päävaativuustekijöitä tarkasteltaessa, ei työn vaativuutta tule pitää mitenkään vähättelevänä, vaikka ao. tehtävän arvioidaan olevan joko yhden tai useamman vaativuustekijän suhteen kyseisen palkkaryhmän perustasoa.

Toisaalta kaikissa palkkaryhmissä jokin osavaativuustekijä ei välttämättä erottele työtehtäviä vaativuuden suhteen lainkaan toisistaan. Tällöin kaikki työt sijoituvat ao. osavaativuustekijän suhteen pääsääntöisesti samalle tasolle.

Vaikka saman palkkaryhmän tehtävät ovat eri vaativuustekijöiden suhteen joko kokonaan tai osaksi eri tasoa, voi lopputuloksena olla, että nämä työtehtävät ovat kokonaisvaativuutta arvioitaessa keskenään samalla tasolla.

Malliryhmiä voidaan lukea myös ristiin, jolloin eri osatekijöiden kohdalta valitaan sitä tehtävää parhaiten kuvaava taso, jolloin tehtävän asettumiseen lopulliseen malliryhmään vaikuttaa se, mitä vaativuustasoja on eniten (yli puolet) kyseisessä tehtävässä.

Työn vaativuuden arvioinnissa on kyse vain palkkojen keskinäisistä suhteista, ei palkkatasosta sinänsä.

4. MALLITEHTÄVÄKUVAUKSET

4.1. Johtotehtävät (03HOI010)

Pätevyys: Viranhaltijalta/työntekijältä edellytetään soveltuvaa ylempää korkeakoulututkintoa ja sen lisäksi laillistetun terveydenhuollon ammattihenkilön tutkintoa.

Tähän ryhmään voivat kuulua esimerkiksi sairaaloiden/terveyskeskusten hallintoylihoitajat, johtavat ylihoitajat, ylihoitajat ja hoitotyön johtajat.

Yleiskuvaus työstä

1. Hoitotyön ja -henkilöstön kokonaisvaltainen johtaminen strategioiden ja visioiden mukaisesti
2. Toiminnallisten tavoitteiden ja käytössä olevien resurssien yhteensovittaminen
3. Hoitohenkilökunnan osaamis- ja kehittämistarpeista vastaaminen
4. Asiakaspalvelun kehittäminen asiakaspalautteiden ja muiden arviointikeinojen avulla
5. Hoitotyön laatu- ja kehittämistehtävien koordinointi ja johtaminen
6. Työyhteisöjen hyvinvoinnin, työsuojelun ja työturvallisuuden koordinointi ja tehtävistä vastaaminen

Työn tarkoitus

1. Kehittää tehokkaita ja taloudellisia toimintatapoja terveydenhoitopalvelujen tuottamiseksi
2. Koordinoi hoitohenkilöstön koulutusta, työmenetelmiä ja laadunhallintaa
3. Kehittää työ- ja toimintaympäristöjä
4. Tuo hoitotyön näkökulman strategia-, talous- ja kehittämissuunnitteluun sekä päätöksentekoon

Tieto

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso3
Kelpoisuusehtojen mukainen koulutus	Kelpoisuusehtojen mukainen koulutus	Kelpoisuusehtojen mukainen koulutus

Taito

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso3
<p>Työn hallinta vaatii syvälliset ammatilliset perustaidot ja erityistaidot sekä johtamis-, kehittämis- ja koordinoitaitoja</p> <p>Tehtävän hoitaminen vaatii oman alan työkokemusta sekä useita toisistaan poikkeavia taitoja. Työhön kuuluu toimiminen esimiehenä ja muita hallinnollisia tehtäviä</p> <p>Tehtävään kuuluu vastuu työn kehittämisestä ja/tai henkilöstön johtamisesta ja siihen liittyvästä päätöksenteosta</p> <p>Tehtävään sisältyy myös talouden ja toiminnan suunnittelua ja/tai erityistehtäviä sekä vastuu opiskelijaohjauksen organisoinnista. Tehtävä vaatii hoitotyön kliinisen ja teoreettisen asiantuntemuksen</p>	<p>Työn hallinta vaatii syvällistä asiantuntijatasoista perehtyneisyyttä ammattialaan, erityistehtävien hallintaa tai tehtäväalueen useamman osa-alueen hallintaa</p> <p>Tehtävä vaatii kliinistä ja teoreettista asiantuntemusta sekä johtamis-, kehittämis- ja koordinoitaitoja</p> <p>Työtä johdetaan pääasiassa alaisten esimiesten välityksellä</p> <p>Tehtävään kuuluu kokonaisvastuu hoitotyön kehittämisestä</p> <p>Tehtävään kuuluu olennaisesti henkilöstön ja toiminnan johtamista ja niihin liittyvää päätöksentekoa sekä talouden tai toiminnan suunnittelua</p>	<p>Työn hallinta vaatii toisistaan poikkeavien erikoistaitojen hallintaa ja syvällisen erityisosaamisen hallintaa sekä johtamis-, kehittämis- ja koordinoitaitoja</p> <p>Työtä johdetaan alaisten esimiesten välityksellä</p> <p>Tehtävään kuuluu kokonaisvastuu toimialueensa työn kehittämisestä koko toimialalla</p> <p>Tehtävään kuuluu olennaisesti henkilöstön ja toiminnan johtaminen ja siihen liittyvä päätöksenteko sekä taloudesta ja toiminnasta päättäminen</p> <p>Tehtävä vaatii vahvan hoitotyön kliinisen ja teoreettisen asiantuntemuksen</p>

Harkinta

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
<p>Työn hallinta edellyttää tavanomaista valitsevaa harkintaa ja ratkaisut tehdään eri vaihtoehtojen välillä samankaltaisissa tilanteissa</p> <p>Selkeät ohjeet ja/tai alan yleinen käytäntö rajoittavat vaihtoehtojen valintaa</p> <p>Aikaisempia ratkaisuja voidaan jossain määrin käyttää apuna</p> <p>Ongelmien ratkaisu edellyttää ohjeiden soveltamista käytäntöön</p> <p>Ongelmatilanteissa on saatavissa apua muilta esimiehiltä tai käytössä on ohjeita joiden pohjalta on tehtävä itsenäisiä ratkaisuja</p> <p>Tehtävään kuuluu vastuu yksikön hoitotyön strategian suunnittelusta ja toteuttamisesta sekä sen sovittamisesta kokonaisstrategiaan</p>	<p>Työn hallinta edellyttää osaamisen soveltavaa harkintaa ja ratkaisuja tehdään useiden eri vaihtoehtojen välillä muuttuvissa tilanteissa</p> <p>Ongelmatilanteissa on saatavissa apua ja käytössä on ohjeita, joiden pohjalta on tehtävä itsenäisiä ratkaisuja</p> <p>Ratkaisut edellyttävät useista eri lähteistä saatavan tiedon seuranta, käytettävyyden arviointia ja yhteensovittamista</p> <p>Päivittäinen johtaminen ja vastuu toiminnan kehittämisestä omassa yksikössä/ eri yksiköissä edellyttävät laajaa harkintaa</p> <p>Tehtävään kuuluu vastuu usean yksikön hoitotyön strategian suunnittelusta ja toteuttamisesta sekä sen sovittamisesta kokonaisstrategiaan</p>	<p>Työn hallinta edellyttää vaativaa harkintaa</p> <p>Päivittäinen johtaminen ja vastuu toiminnan kehittämisestä koko hoitotyön toimialalla edellyttävät omaloitteista analysointia ja selvitystyötä sekä ratkaisuvaihtoehtojen vertailua ja tuottamista</p> <p>Tehtävään kuuluu uuden tiedon soveltamista käytäntöön ja uusien ratkaisujen löytämistä</p> <p>Työssä on päivittäin ennakoimattomia tilanteita, joissa on tehtävä itsenäisiä ratkaisuja</p> <p>Tehtävään kuuluu vastuu koko hoitotyön alueen strategian suunnittelusta ja toteuttamisesta sekä sen sitomisesta toimialan kokonaisstrategiaan</p>

Työn vaikutukset

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
<p>Työhön kuuluu olennaisesti yksittäisten henkilöiden, oman työyksikön ja jossain määrin ulkopuolisten asiakkaiden toimintaedellytyksiin vaikuttaminen</p> <p>Yhteydenpitoa on vähäisessä määrin eri sidosryhmien kanssa</p> <p>Työn vaikutukset ulottuvat oman yksikön ulkopuolelle ja sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden määrä on kohtalaisen suuri</p> <p>Yksiköiden määrä ja sijainti ja/tai erikoisalojen määrä ja toiminnan luonne lisäävät vaativuutta organisaation koosta riippuen</p>	<p>Työn vaikutukset ulottuvat usean työyksikön toimintaan ja sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden määrä on melko suuri</p> <p>Työhön kuuluu olennaisesti useiden toimintayksiköiden toimintaedellytyksiin vaikuttaminen</p> <p>Työhön liittyy myös kohtuullisessa määrin yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa</p> <p>Työn vaikutukset ovat lyhyitä, mutta vaikeasti muutettavissa tai työn vaikutukset ovat pitkiä, mutta muutettavissa</p> <p>Yksiköiden määrä ja sijainti ja/tai erikoisalojen määrä ja toiminnan luonne lisäävät vaativuutta</p>	<p>Työssä vaikutetaan kokonaisvaltaisesti hoitotyön johtajana sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden toimintaan</p> <p>Työn vaikutukset ulottuvat useisiin yhteisöihin ja/tai sidosryhmiin ja/tai laajaan asiakaskuntaan</p> <p>Työn vaikutukset ovat taloudellisesti ja toiminnallisesti laajoja</p> <p>Työhön kuuluu alueelliseen toimintaan vaikuttaminen</p> <p>Yksiköiden määrä ja/tai erikoisalojen määrä ja toiminnan luonne lisäävät vaativuutta</p>

Vastuu

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
<p>Tehtävään sisältyy omaa hoitotyön vastuualuetta koskeva taloudellinen ja henkilöstöhallinnollinen päätöksenteko</p> <p>Työhön kuuluu olennaisesti yksittäisten henkilöiden ja oman työyhteisön toimintaedellytyksiin vaikuttaminen</p> <p>Työhön kuuluu ammatillisen osaamisen lisäksi vastuu oman vastualueen hoitotyön kehittämisestä</p>	<p>Tehtävään sisältyy useaa hoitotyön vastuualuetta koskeva taloudellinen ja henkilöstöhallinnollinen päätöksenteko</p> <p>Työhön kuuluu olennaisesti omaa työyhteisöä laajemman työympäristön toimintaedellytyksiin vaikuttaminen</p> <p>Työhön kuuluu ammatillisen osaamisen lisäksi vastuu usean vastualueen hoitotyön kehittämisestä</p>	<p>Tehtävään sisältyy koko hoitotyön toimialaa koskeva taloudellinen ja henkilöstöhallinnollinen päätöksenteko</p> <p>Työhön kuuluu olennaisesti koko hoitotyön toimialan toimintaedellytyksiin vaikuttaminen</p> <p>Työhön kuuluu vastuu koko toimialan hoitotyön kehittämisestä</p>

Vuorovaikutustaidot

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
<p>Työtehtävän edellyttämä vuorovaikutus on normaalia omalla ammattialalla asioinnissa tarvittavaa vuorovaikutusta, tavanomaisista kanssakäymistä työyhteisön sisällä ja työyhteisöstä ulospäin</p> <p>Vuorovaikutus työyhteisöstä ulospäin on yleensä valmiin tiedon antamista ja/tai vastaanottamista, opastamista ja neuvomista</p> <p>Tehtävä edellyttää työyhteisön toiminnallisten tavoitteiden yhteensovittamista, yhteishengen luomista ja eri ammattiryhmien tavoitteiden yhteensovittamista</p>	<p>Työssä on työyhteisön ulkopuolisia vuorovaikutussuhteita</p> <p>Vuorovaikutus on toistuvasti aloitteellisuutta vaativaa ja sen tarkoituksena on varmistaa asioiden sujuminen ja/tai tiedon oikea ymmärtäminen</p> <p>Vuorovaikutus on neuvottelua, motivointia ja kouluttamista</p> <p>Vuorovaikutus on toistuvaa ja aktiivista asenteisiin vaikuttamista sekä eri ryhmien ristiriitaisten tavoitteiden yhteensovittamista työyhteisöjen sisällä tai niiden ulkopuolella</p>	<p>Työ on vuorovaikutuskeskeistä ja siinä on vuorovaikutuksen kohteita samanaikaisesti useita ja erilaisia</p> <p>Vuorovaikutus on toistuvaa, aktiivista ja aloitteellisuutta vaativaa asenteisiin vaikuttamista, neuvottelua ja tiedottamista. Kontaktit ovat pitkäkestoisia</p> <p>Työhön sisältyy olennaisesti vuorovaikutustilanteita sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden kanssa sekä koko hoitotyön toimialan tavoitteiden yhteensovittamista ja koordinointia toiminnan kehittämiseksi</p>

Ihmissuhdetaidot

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
<p>Työhön sisältyy satunnaisesti sellaisia henkilökontakteja, jotka edellyttävät toisen tilanteen kokonaisvaltaista ymmärtämistä.</p> <p>Työtehtäviin kuuluu osallistumista henkilöstön ongelmien ja tilanteiden selvittelyyn ja ratkaisemiseen</p>	<p>Työhön sisältyy sellaisia henkilökontakteja, jotka edellyttävät useaa hoitotyön toimialaa koskevien tilanteiden kokonaisvaltaista ymmärtämistä</p> <p>Työtehtäviin kuuluu aloitteellista vastuuta usean henkilöstöryhmän ongelmien ja tilanteiden selvittelyä ja ratkaisuun osallistumista</p>	<p>Työhön sisältyy henkilökontakteja, jotka edellyttävät koko hoitotyön toimialaa koskevien tilanteiden ristiriitaisten tavoitteiden yhteensovittamista</p> <p>Työtehtäviin kuuluu laajaa aloitteellista vastuuta koko hoitotyön toimialan ongelmien ja tilanteiden selvittelyä ja ratkaisemista</p>

Fyysiset työolosuhteet

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
<p>Fyysistä kuormittavuutta harvoin tai osan päivää tai vaikeita fyysisiä olosuhteita ajoittain</p>	<p>Fyysistä kuormittavuutta jatkuvasti tai vaikeita fyysisiä olosuhteita suurimman osan työpäivää</p>	<p>Vaikeita fyysisiä olosuhteita jatkuvasti läpi työpäivän</p>

Psyykkiset työolosuhteet

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
<p>Psyykkistä kuormittavuutta harvoin tai osan päivää tai vaikeita psyykkisiä (paineisia) olosuhteita ajoittain</p>	<p>Psyykkistä kuormittavuutta jatkuvasti tai vaikeita psyykkisiä (paineisia) olosuhteita suurimman osan työpäivää</p>	<p>Psyykkinen kuormittavuus (paineisuus) on jatkuvaa läpi työpäivän</p>

4.2. Asiantuntijatehtävät

Päällikkötehtävät, vaativat asiantuntija- ja kehittämistehtävät

Pätevyys: Laillistettu terveydenhuollon ammattihenkilö, jolla on soveltuva ylempi korkeakoulututkinto tai ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Asiantuntija- ja kehittämistehtävät

Pätevyys: laillistettu terveydenhuollon ammattihenkilö, jolla on ammattikorkeakoulututkinto tai aikaisempi opistoasteinen tutkinto ja soveltuvat erikoistumisopinnot

Terveydenhuollon asiantuntijatehtävissä toimivien palkkaus määräytyy palkkahinnoitteluliitteen 1 Kunnan johto ja hallinto mukaan tai he ovat palkkahinnoittelun ulkopuolisia, jolloin viiteryhmänä voidaan yleensä käyttää hoitoalan johto- ja esimiestehtävissä toimivien palkkausta

Yleiskuvaus työstä

1. Rajatun erikoisalan itsenäinen tutkimus-, suunnittelu- ja kehittämistyö tai rajatun erikoisalan tutkimus-, suunnittelu- ja kehittämistyön johtaminen
2. Laajaan toimintaympäristöön kohdistuvaa ja palvelevaa tutkimus-, suunnittelu- ja kehittämistyötä
3. Vaativasta erikoisalasta tai potilas/asiakas/lapsiryhmän hoidon kehittämisestä vastaaminen
4. Itsenäinen laaja/vaativa tehtävä ja toimintakokonaisuus
5. Toiminta ulottuu laajasti oman yksikön ulkopuolelle
6. Oman erikoisosaamisalan näkökulman tuominen strategia-, talous- ja kehittämissuunnitteluun ja päätöksentekoon

Työn tarkoitus

1. Kehittää tehokkaita ja taloudellisia toimintatapoja rajatulla erityisosaamisalalla
2. Koordinoida hoitohenkilöstön koulutusta, työ- ja laadunhallintamenetelmiä
3. Kehittää työ- ja toimintakäytäntöjä

Tieto

Perustaso 1	Vaativataso 2	Erittäin vaativa taso 3
Ammattikorkeakoulututkinto tai terveydenhuoltoalan aikaisempi opistoasteinen tutkinto sekä tehtävien hoidon kannalta välttämätön jatko- tai lisäkoulutus ja itsenäinen alan teoreettinen hallinta ja käytännön asiantuntemus	Ammattikorkeakoulututkinto tai terveydenhuoltoalan aikaisempi opistoasteinen tutkinto sekä tehtävien hoidon kannalta välttämättömiä korkeakoulutaisoisia lisäopintoja tai vastaavia syventäviä teoriaopintoja sekä monipuolisesti osoitettua näyttöosaamista	Sosiaali- ja terveysalan perustutkinnon lisäksi ylempi korkeakoulututkinto ja monipuolista asiantuntijaosaamista

Taito

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
<p>Työn hallinta vaatii syvällistä asiantuntijatasoista perehtyneisyyttä ammattialaan sekä syvälliset perus- ja erityistaidot</p> <p>Erityistehtävien hallintaa tai tehtäväalueen useamman osa-alueen hallintaa, jotka saavutetaan työkokemuksella palkkaryhmän perustason tehtävässä</p> <p>Työn hallinta edellyttää perustason koulutuksen jälkeistä jatkokoulutusta tai ammattitehtävän oppimista työssä (tehtävään ei yleensä ole suoranaisesti valmistavaa koulutusta)</p>	<p>Työn hallinta vaatii syvällistä asiantuntijatasoista perehtyneisyyttä ammattialaan sekä syvälliset perus- ja erityistaidot</p> <p>Erityistehtävien hallintaa tai tehtäväalueen useamman osa-alueen hallintaa, jotka saavutetaan työkokemuksella</p> <p>Työn hallinta edellyttää perustason koulutuksen jälkeistä jatkokoulutusta tai toisistaan poikkeavien erikoistaitojen hallintaa tai syvällisen erityisosaamisen hallintaa tai tehtävää tukevaa muun alan vaativaa osaamista</p>	<p>Työn hallinta vaatii syvällistä asiantuntijatasoista perehtyneisyyttä ammattialaan sekä syvälliset perus- ja erityistaidot</p> <p>Toisistaan poikkeavien erikoistaitojen hallintaa tai syvällisen erityisosaamisen hallintaa tai tehtävää tukevaa muun alan vaativaa osaamista</p> <p>Tehtävään kuuluu kokonaisvastuu hoitotyön tai tietyn osa-alueen kehittämisestä ja/tai siihen liittyvästä päätöksenteosta</p> <p>Tehtävään sisältyy myös toiminnan talouden suunnittelua ja/tai erityistehtäviä</p>

Harkinta

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
<p>Osaamisen soveltavaa harkintaa</p> <p>Ratkaisuja tehdään useiden eri vaihtoehtojen välillä usein muuttuvissa tilanteissa</p>	<p>Työ vaatii itsenäistä ja vaativaa harkintaa. Ratkaisuja tehdään useiden vaihtoehtojen välillä ja ne vaativat analysointia ja selvitystyötä, uuden tiedon soveltamista käytäntöön ja uusien ratkaisujen löytämistä</p> <p>Aikaisempia toimintamalleja ei ole aina käytettävissä</p>	<p>Aikaisempia toimintamalleja ei ole käytettävissä</p> <p>Käytettävissä olevat ohjeet edellyttävät itsenäistä soveltamista, täysin yksiselitteisiä ohjeita ei ole</p> <p>Aikaisempia ratkaisuja voidaan käyttää jossain määrin apuna</p> <p>Ratkaisujen tuottaminen edellyttää oma-aloitteista analysointia ja selvitystyötä sekä ratkaisuvaihtoehtojen tuottamista ja vertailua</p>

Työn vaikutukset

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
<p>Työn vaikutukset ulottuvat lähintä työyhteisöä laajemmalle ja/tai useisiin asiakkaisiin</p> <p>Oman työn ohella on vastuuta toiminnasta tai sitä tukevasta erillisestä osa-alueesta</p> <p>Työhön kuuluu olennaisesti omaa työyhteisöä laajemman työympäristön toimintaedellytyksiin vaikuttaminen</p>	<p>Työn vaikutukset ulottuvat useisiin yhteisöihin ja/tai sidosryhmiin ja/tai laajaan asiakaskuntaan</p> <p>Työhön kuuluu olennaisesti omaa työyhteisöä laajemman työympäristön toimintaedellytyksiin vaikuttaminen ja sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden määrä on melko suuri. Työn vaikutukset ovat pitkiä ja vaikeasti muutettavissa</p>	<p>Vastuu toteutuu pääosin toisten työsuoritusten kautta tai johdettavana on ammattialan erillisiä osa-alueita</p> <p>Työn toteuttaminen ja kehittäminen edellyttävät henkilöstön ja toiminnan suunnittelua, organisointia sekä konkreettisten puitteiden luontia ja uuden ajantasaisen tiedon välittämistä.</p> <p>Työ vaikuttaa usean yksikön toimintaedellytyksiin</p>

Vastuu

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
<p>Ammatillista vastuuta, joka perustuu rajattuun erikoisalaan tai asiantuntijuuteen</p> <p>Vastuu toiminnan kehittämisestä ja tuloksellisuudesta</p> <p>Vastuu toteutuu pääosin omien työsuoritusten kautta</p>	<p>Ammatillista vastuuta, joka perustuu rajattuun erikoisalaan tai laajempaan asiantuntijuuteen</p> <p>Vastuu edellyttää kokonaisvaltaista asioiden hallintaa</p>	<p>Itsenäisesti työskentelevät, joilla asiantuntijuuteen liittyvä esimiespuuttuu tai vastuuta laajemmasta toiminnan tai sitä tukevan osaluheen kehittämisestä, tuloksellisuudesta ja taloudellisesta toiminnasta</p>

Vuorovaikutustaidot

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
<p>Työ edellyttää jatkuvasti toisen ihmisen aseman tai tilanteen ymmärtämistä tai työhön sisältyy säännöllisesti ongelmien tai tilanteiden käsittelyä ja niiden ratkaisemiseen osallistumista</p> <p>Työtehtäviin kuuluu aloitteellista vastuuta asiakkaiden ongelmien ja tilanteiden selvittelystä ja ratkaisuun osallistumisesta</p>	<p>Vuorovaikutus on toistuvasti aloitteellisuutta vaativaa ja sen tarkoituksena on varmistaa asioiden sujuminen ja/tai tiedon oikea ymmärtäminen</p> <p>Vuorovaikutus on neuvottelua, motivointia, auttamista ja ajoittain toisten toimintaan vaikuttamista</p>	<p>Työ on vuorovaikutuskeskeistä ja siinä on vuorovaikutuksen kohteita samanaikaisesti useita ja erilaisia</p> <p>Vuorovaikutus on toistuvaa asenteisiin vaikuttamista ja kontaktit ovat pitkäkestoisia</p> <p>Vuorovaikutus on sisällöltään motivointia, neuvottelua, kouluttamista</p>

Ihmissuhdetaidot

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
Työtehtäviin kuuluu aloitteellista vastuuta asiakkaiden ongelmien ja tilanteiden selvittelystä ja ratkaisuun osallistumisesta	Toistuvaa ja aktiivista toisten asenteisiin vaikuttamista sekä eri ryhmien ristiriitaisten tavoitteiden yhteensovittamista työyhteisön sisällä tai sen ulkopuolella	Tehtävä edellyttää toiminnallisten tavoitteiden yhteensovittamista, työyhteisön yhteishengen luomista ja eri ammattiryhmien tavoitteiden yhteensovittamista Työ edellyttää jatkuvaa syvällistä/terapeuttista toisten ihmisten olosuhteisiin ja ongelmatilanteisiin ja niiden ratkaisemiseen osallistumista

Fyysiset työolosuhteet

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
Fyysistä kuormittavuutta harvoin tai osan päivää tai vaikeita fyysisiä olosuhteita ajoittain	Fyysistä kuormittavuutta jatkuvasti tai vaikeita fyysisiä olosuhteita suurimman osan työpäivää	Vaikeita fyysisiä olosuhteita jatkuvasti läpi työpäivän

Psyykkiset työolosuhteet

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
Psyykkistä kuormittavuutta harvoin tai osan päivää tai vaikeita psyykkisiä (paineisia) olosuhteita ajoittain	Psyykkistä kuormittavuutta jatkuvasti tai vaikeita psyykkisiä (paineisia) olosuhteita suurimman osan työpäivää	Psyykinen kuormittavuus (paineisuus) on jatkuvaa läpi työpäivän

4.3. Esimiestehtävät (03HOI020)

Esimies- ja lähityönjohtotaso

Pätevyys: Laillistettu terveydenhuollon ammattihenkilö, jolla on soveltuva ylempi korkeakoulututkinto tai ylempi sosiaali- ja terveystieteiden ammattikorkeakoulututkinto tai alansa erikoistutkinto.

Tähän ryhmään voivat kuulua esimerkiksi osastonjohtaja, osastonhoitaja sekä apulaisosastonhoitaja.

Vastaavat tehtävät (sisältyy esimiestyötä)

Pätevyys: Laillistettu terveydenhuollon ammattihenkilö, kun kyseessä on yksikön koko ja organisaatio huomioon ottaen selkeästi esimiesasemassa toimiva viranhaltija/työntekijä.

Yleiskuvaus työstä

1. Työyksikön/työyksiköiden töiden organisointi, johtaminen ja kokonais-tilanteesta vastaaminen
2. Työyksikön päätöksenteon valmistelu ja päätöksenteko
3. Asiantuntijana toimiminen ja uuden tiedon, hoitokäytäntöjen ja koulutuspalautteiden soveltaminen kliiniseen hoitotyöhön
4. Henkilökunnan osaamis- ja kehittämistarpeiden arviointi sekä koulutuksen järjestäminen ja seuranta
5. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen, ristiriitatilanteiden käsitte-lyyn osallistuminen sekä työsuojelusta ja työturvallisuudesta vastaami-nen
6. Työyksikön toiminnan laatu- ja kehittämistehtäviin osallistuminen sekä asiakaspalvelun kehittäminen palautteiden ja arviointikeinojen avulla

Työn tarkoitus

1. Työyksikön tehokkaan, taloudellisen ja toiminnallisen tuloksen saavuttaminen
2. Terveydenhuollon strategioiden ja visioiden tuominen käytännön työhön
3. Asiakaspalvelun tuottaminen ja kehittäminen henkilöstön koulutuksen avulla
4. Henkilöstön toimintaympäristön tarkoituksenmukaisuuden turvaaminen

Tieto

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso3
Kelpoisuusehtojen mukainen koulutus	Kelpoisuusehtojen mukainen koulutus	Kelpoisuusehtojen mukainen koulutus

Taito

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso3
<p>Työn hallinta vaatii syvälliset ammatilliset perustaidot ja erityistaidot</p> <p>Tehtävään sisältyy vastuu oman yksikön hoitotyön kehittämisestä ja erityistehtäviä</p> <p>Tehtävän hoitaminen vaatii oman alan työkokemusta sekä useita toisistaan poikkeavia taitoja. Työhön kuuluu toimiminen esimiehenä ja muita hallinnollisia tehtäviä</p> <p>Tehtävään ei ole suoranaisesti valmistavaa koulutusta</p>	<p>Työn hallinta vaatii syvällistä asiantuntijatasoista perehtyneisyyttä ammattialaan, erityistehtävien hallintaa tai tehtäväalueen useamman osa-alueen hallintaa, jotka saavutetaan työkokemuksella perustason tehtävässä</p> <p>Työn hallinta edellyttää perustason koulutuksen jälkeistä jatkokoulutusta</p> <p>Tehtävään kuuluu olennaisesti henkilöstön ja toiminnan johtamista ja siihen liittyvää päätöksentekoa, oman esimiehen sijaisena toimimista sekä talouden tai toiminnan suunnittelua</p> <p>Tehtävä vaatii hoitotyön kliinistä ja teoreettista asiantuntemusta</p>	<p>Työn hallinta vaatii toisistaan poikkeavien erikoistaitojen ja syvällisen erityisosaamisen hallintaa ja ammatti-tehtävää tukevaa muun alan vaativaa osaamista sekä syvällistä asiantuntijatasoista perehtyneisyyttä ammattialaan</p> <p>Tehtävään kuuluu vastuu oman yksikön/yksiköiden toiminnan ja hoitotyön kehittämisestä ja siihen kuuluu erityistehtäviä</p> <p>Tehtävään kuuluu olennaisesti henkilöstön ja toiminnan johtaminen ja siihen liittyvä päätöksenteko sekä talouden ja toiminnan suunnittelu ja toteuttaminen</p> <p>Tehtävä vaatii hoitotyön kliinistä ja teoreettista asiantuntemusta</p>

Harkinta

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
<p>Työn hallinta edellyttää tavanomaista valitsevaa harkintaa ja ratkaisut tehdään eri vaihtoehtojen välillä samankaltaisissa tilanteissa</p> <p>Selkeät ohjeet ja/tai alan yleinen käytäntö rajoittavat vaihtoehtojen valintaa</p> <p>Ongelmatilanteissa on saatavissa apua muilta esimiehiltä tai käytössä on ohjeita, joiden pohjalta on tehtävä itsenäisiä ratkaisuja</p>	<p>Työn hallinta edellyttää osaamisen soveltavaa harkintaa ja ratkaisuja tehdään useiden eri vaihtoehtojen välillä nopeasti ja/tai usein muuttuvissa tilanteissa</p> <p>Työssä on päivittäin ennakoimattomia tilanteita, joissa on tehtävä itsenäisiä ratkaisuja</p> <p>Päivittäinen johtaminen ja vastuu toiminnan kehittämistä omassa yksikössä edellyttävät harkintaa</p> <p>Ongelmatilanteissa on saatavissa apua ja käytössä on ohjeita, joiden pohjalta on tehtävä itsenäisiä ratkaisuja</p>	<p>Työn hallinta edellyttää vaativaa harkintaa</p> <p>Ratkaisut edellyttävät useista eri lähteistä saatavan tiedon seuranta, käytettävyyden arviointia ja yhteensovittamista</p> <p>Aikaisempia toimintamalleja ei ole aina käytettävissä</p> <p>Päivittäinen johtaminen ja vastuu toiminnan kehittämisestä omassa yksikössä edellyttävät oma-aloitteista analysointia ja selvitystyötä sekä ratkaisuvaihtoehtojen tuottamista ja vertailua</p>

Työn vaikutukset

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
<p>Työn vaikutukset kohdistuvat oman työsuorituksen kautta omaan työyhteisöön ja sen asiakkaisiin sekä vähäisessä määrin ulkopuolisiin asiakkaisiin ja potilaisiin</p> <p>Asiakkaan kokonaispalvelutarpeen näkökulmasta vaikutukset kohdistuvat osa-alueeseen kokonaisuudesta, jolloin työ on yleensä suorite</p> <p>Työn vaikutukset ovat lyhyitä ja muutettavissa</p> <p>Esimiestyön piirissä olevien vakanssien määrä ja/tai yksikön/ yksiköiden toiminnan luonne, määrä ja sijainti helposti hallittavissa</p>	<p>Työssä vaikutetaan välittömästi asiakkaiden tarpeisiin, vaikutukset eivät ole kokonaisvaltaisia</p> <p>Työn vaikutukset ovat lyhyitä, mutta vaikeasti muutettavissa tai työn vaikutukset ovat pitkiä, mutta muutettavissa</p> <p>Työn vaikutukset ulottuvat oman työyksikön ulkopuolelle ja asiakkaita tai potilaita on paljon</p> <p>Työhön liittyy yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa</p> <p>Työhön kuuluu olennaisesti yksittäisten henkilöiden toimintaedellytyksiin vaikuttaminen</p> <p>Esimiestyön piirissä olevien vakanssien määrä kohtalainen ja/tai yksiköiden toiminnan luonne, määrä ja sijainti lisäävät tehtävien vaatavuutta</p>	<p>Työssä vaikutetaan kokonaisvaltaisesti ja välittömästi asiakkaiden tarpeisiin tai vaikutetaan asiantuntijana suunnitelmallisesti asiakkaiden ja/tai sidosryhmän toimintaan</p> <p>Oman työsuorituksen vaikutukset ovat yleensä pitkäkestoisia</p> <p>Työn vaikutukset ulottuvat useisiin yhteisöihin ja/tai sidosryhmiin ja/tai laajaan asiakaskuntaan</p> <p>Työn vaikutukset ovat pitkiä ja vaikeasti muutettavissa</p> <p>Työhön kuuluu olennaisesti oman työyhteisön toimintaedellytyksiin vaikuttaminen</p> <p>Vakanssien määrä suuri ja/tai yksiköiden määrä ja sijainti lisäävät tehtävän vaatavuutta ja/tai työhön sisältyy erityishoitoa vaativien potilaiden hoitotyötä</p>

Vastuu

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
<p>Vastuu oman tehtävän hoitamisesta osana hoito- tai muuta palveluketjua</p> <p>Vastuu toteutuu pääosin oman työsuorituksen kautta</p> <p>Työhön kuuluu olennaisesti yksittäisten henkilöiden ja oman työyhteisön toimintaedellytyksiin vaikuttaminen</p> <p>Työhön kuuluu oman ammatillisen osaamisen ylläpidon lisäksi vastuuta oman yksikön toiminnan ja/tai hoitotyön kehittämisestä</p>	<p>Oman työn ohella vastuuta toiminnasta tai sitä tukevasta erillisestä osa-alueesta</p> <p>Esimiesvastuu toteutuu pääosin toisten työsuoritusten kautta tai johdettavana on ammattialan erillisiä osa-alueita</p> <p>Hoitotyön toteuttaminen ja kehittäminen edellyttävät henkilöstön ja toiminnan suunnittelua, organisointia sekä konkreettisten puitteiden luontia ja uuden ajantasaisen tiedon välittämistä</p> <p>Työ vaikuttaa oman yksikön toimintaedellytyksiin</p>	<p>Itsenäisesti työskentelevät, joilla asiantuntijuuteen liittyvä esimies puuttuu tai joilla vastuuta oman työn ohella oman työyksikön toiminnasta ja henkilöstöhallinnosta</p> <p>Tehtävään sisältyy taloudellinen ja henkilöstöhallinnollinen päätöksenteko</p> <p>Työ edellyttää itsenäistä vastuuta hoitoprosessista</p> <p>Työssä on erityis- ja kehittämistehtäviä, jotka vaikuttavat koko työyhteisön toimintaan</p> <p>Tehtävään kuuluu vastuuta hoitotyön strategian suunnittelusta ja toteuttamisesta sekä sen sitomisesta yksikön kokonaisstrategiaan</p>

Vuorovaikutustaidot

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
<p>Työtehtävän edellyttämä vuorovaikutus on normaalia omalla ammattialalla asioinnissa tarvittavaa vuorovaikutusta, tavanomaisia kanssakäymistä työyhteisön sisällä ja työyhteisöstä ulospäin</p> <p>Vuorovaikutus työyhteisöstä ulospäin on yleensä valmiin tiedon antamista ja/tai vastaanottamista ja tilanteet toistuvat lähes samankaltaisina</p> <p>Työ on vähäisessä määrin aloitteellisuutta vaativaa, opastamista ja neuvomista</p> <p>Yhteydenpitoa on vähäisessä määrin sidosryhmien kanssa</p>	<p>Työssä on työyhteisön ulkopuolisia vuorovaikutussuhteita, kontaktit kuitenkin lyhytkestoisia</p> <p>Vuorovaikutus on toistuvasti aloitteellisuutta vaativaa ja sen tarkoituksena on varmistaa asioiden sujuminen ja/tai tiedon oikea ymmärtäminen</p> <p>Vuorovaikutus on neuvottelua, motivointia ja kouluttamista ja työhön sisältyy ohjausta tai neuvontaa yksilöllisesti tai ryhmissä</p> <p>Vuorovaikutus on toistuvaa, aktiivista toisten asenteisiin vaikuttamista ja eri ryhmien ristiriitaisten tavoitteiden yhteensovittamista työyhteisön sisällä tai sen ulkopuolella</p>	<p>Työssä on paljon vuorovaikutusta ja siinä on vuorovaikutuksen kohteita samanaikaisesti useita ja erilaisia</p> <p>Vuorovaikutus on toistuvaa, aktiivista ja aloitteellisuutta vaativaa asenteisiin vaikuttamista, neuvottelua, tiedottamista tai ohjausta työyhteisön sisällä tai sen ulkopuolella.</p> <p>Kontaktit ovat pitkäkestoisia.</p> <p>Työssä toimitaan asiantuntijana ja annetaan koulutusta ja konsultatioita</p> <p>Työhön sisältyy olennaisesti vuorovaikutustilanteita henkilöstön, asiakkaiden/ potilaiden ja heidän omaistensa kanssa sekä eri henkilöryhmien tavoitteiden yhteensovittamista ja koordinointia toiminnan kehittämiseksi</p>

Ihmissuhdetaidot

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
<p>Työhön sisältyy satunnaisesti sellaisia henkilökontakteja, jotka edellyttävät toisen tilanteen kokonaisvaltaista ymmärtämistä</p> <p>Työtehtäviin kuuluu osallistumista asiakkaiden/henkilöstön ongelmien ja tilanteiden selvittelyyn ja ratkaisemiseen</p>	<p>Työtehtävässä on toistuvasti ammattialaan sidottuja henkilökontakteja ja kanssakäymistä, jotka edellyttävät toisen tilanteen kokonaisvaltaista ymmärtämistä, mutta eivät edellytä kovin syvällistä tai terapeutista paneutumista</p> <p>Työtehtäviin kuuluu aloitteellista vastuuta asiakkaiden/henkilöstön ongelmien ja tilanteiden selvittelystä ja ratkaisuun osallistumisesta</p>	<p>Työ edellyttää usein toistuvaa syvällistä paneutumista toisten ihmisten elämän olosuhteisiin ja heidän vaikeiden henkilökohtaisten ongelmatilanteidensa ja tunne-elämän kriisiensä käsittelyä</p> <p>Työhön kuuluu itsenäistä vastuuta asiakkaiden/henkilöstön vaikeiden ongelmatilanteiden selvittelystä, käsittelystä ja ratkaisusta</p> <p>Tätä vastuuta vaikea siirtää muille selvittely- ja käsittelyvaiheen aikana</p>

Fyysiset työolosuhteet

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
<p>Fyysistä kuormittavuutta harvoin tai osan päivää tai vaikeita fyysisiä olosuhteita ajoittain</p>	<p>Fyysistä kuormittavuutta jatkuvasti tai vaikeita fyysisiä olosuhteita suurimman osan työpäivää</p>	<p>Vaikeita fyysisiä olosuhteita jatkuvasti läpi työpäivän</p>

Psyykkiset työolosuhteet

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
<p>Psyykkistä kuormittavuutta harvoin tai osan päivää tai vaikeita psyykkisiä (paineisia) olosuhteita ajoittain</p>	<p>Psyykkistä kuormittavuutta jatkuvasti tai vaikeita psyykkisiä (paineisia) olosuhteita suurimman osan työpäivää</p>	<p>Psyykinen kuormittavuus (paineisuus) on jatkuvaa läpi työpäivän</p>

4.4 Vaativat hoitoalan ammattitehtävät (03HOI030)

Pätevyys: Viranhaltijalta/työntekijältä edellytetään sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkintoa tai terveydenhuoltoalan aikaisempaa opistoasteista tutkintoa.

KVTES:n mukaan tähän ryhmään voivat kuulua esimerkiksi apulaisosastonhoitaja, vastaava sairaanhoitaja ym. vastaavana toimivat, erikoishammashoitaja, hammashuoltaja, erikoissairaanhoitaja ym. erikoisnimikkeet, fysioterapeutti, lääkintävoimistelija, kuntoutusohjaaja, kuulontutkija, kättilö, laboratoriohoitaja, röntgenhoitaja, sairaanhoitaja, terveydenhoitaja ja toimintaterapeutti.

Tehyn suositusten mukaan apulaisosastonhoitaja ja vastaava -nimikkeillä olevat kuuluisivat esimies kategoriaan. Vaativiin ammattitehtäviin kuuluvat lisäksi ensihoitaja amk, geronomi amk sekä sosionomi amk.

Yleiskuvaus työstä

1. Potilaan/asiakkaan erikoisalan mukainen päivittäinen välitön ja välillinen hoito, johon kuuluu hoitotyön suunnitelman tekeminen, sen toteutuksesta ja arvioinnista vastaaminen sekä jatkohoidon turvaaminen
2. Potilaan terveyttä/henkeä uhkaavien tilanteiden tunnistaminen ja niihin liittyvä tarvittava toiminta
3. Potilaan ja hänen läheistensä ohjaus, neuvonta, motivointi sekä jatko- ja itsehoitoon valmentaminen
4. Hoitotyön tiimin johtaminen ja potilaan hoidon koordinointi yhteistyössä oman yksikön eri ammattiryhmien, toisten työyksiköiden ja muun terveydenhuollon henkilöstön kanssa
5. Muun henkilökunnan, muiden ammattiryhmien ja opiskelijoiden opetus sekä ohjaus
6. Työmenetelmien kehittäminen sekä erityistehtävät

Työn tarkoitus

1. Ennaltaehkäistä sairauksien ja ongelmien syntymistä
2. Toteuttaa ja arvioida potilaan hoitosuunnitelmaa huomioiden terveyttä edistävät elämäntavat
3. Edistää potilaan terveydentilan paranemista optimaaliselle tasolle
4. Toimia hoidon asiantuntijana erikoisalaan liittyvässä tutkimus-, hoito- ja kehittämistyössä
5. Seurata ja arvioida hoitotyön vaikuttavuutta ja vastata hoitotyön laadusta ja sen kehittämisestä

Tieto

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso3
Kelpoisuusehtojen mukainen koulutus	Kelpoisuusehtojen mukainen koulutus	Kelpoisuusehtojen mukainen koulutus

Taito

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso3
Työ vaatii ammatilliset perustaidot	Työn hallinta vaatii erityistehtävien hallintaa tai tehtäväalueen useamman osa-alueen hallintaa, jotka saavutetaan työkokemuksella perustason tehtävässä tai työn hallinta edellyttää perustason koulutuksen jälkeistä jatkokoulutusta tai tehtävän oppimista työssä	Työn hallinta vaatii toisistaan poikkeavien erikoistaitojen hallintaa tai syvällisen erityisosaamisen hallintaa tai ammattitehtävää tukevaa muun alan vaativaa osaamista sekä syvällistä asiantuntijatasoista perehtyneisyyttä ammatialaan sekä syvälliset perus- ja erityistaidot

Harkinta

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
<p>Työn hallinta edellyttää tavanomaista valitsevaa harkintaa ja ratkaisut tehdään eri vaihtoehtojen välillä samankaltaisissa tilanteissa</p> <p>Selkeät ohjeet ja/tai alan yleinen käytäntö rajoittavat vaihtoehtojen valintaa</p> <p>Ongelmatilanteissa on saatavissa apua muilta työntekijöiltä tai työyksikössä on käytössä selkeät toimintaohjeet</p>	<p>Työn hallinta edellyttää osaamisen soveltavaa harkintaa ja ratkaisuja tehdään useiden eri vaihtoehtojen välillä nopeasti/usein muuttuvissa tilanteissa, tilanteet ja työn kohde vaihtelevat, mutta erilaisten tilanteiden luonne on ennakoitavissa</p> <p>Ongelmatilanteissa on saatavissa apua muilta työntekijöiltä tai työssä on ohjeita, joiden pohjalta on tehtävä itsenäisiä ratkaisuja</p>	<p>Työn hallinta edellyttää vaativaa harkintaa ja aikaisempia ratkaisuja voidaan jossain määrin käyttää apuna</p> <p>Ratkaisujen tuottamisen edellyttää omaaloitteista analysointia ja selvitystyötä sekä ratkaisuvaihtoehtojen tuottamista ja vertailua</p> <p>Ennakoimattomia ongelmatilanteita on usein</p> <p>Työ edellyttää itsenäistä vastuuta hoitoprosessista</p>

Työn vaikutukset

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
<p>Työn vaikutukset kohdistuvat oman työsuorituksen kautta omaan työyhteisöön, sen asiakkaisiin ja vähäisessä määrin ulkopuolisiin asiakkaisiin ja potilaisiin</p> <p>Asiakkaan kokonaispalvelutarpeen näkökulmasta vaikutukset kohdistuvat osa-alueeseen kokonaisuudesta, jolloin työ on yleensä suorite</p> <p>Työn vaikutukset ovat lyhyitä ja muutettavissa</p>	<p>Työssä vaikutetaan välittömästi asiakkaiden tarpeisiin, vaikutukset eivät ole kokonaisvaltaisia</p> <p>Työn vaikutukset ulottuvat oman työyksikön ulkopuolelle ja sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita tai potilaita on paljon</p> <p>Työhön liittyy jossain määrin yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa</p> <p>Työn vaikutukset ovat lyhyitä, mutta vaikeasti muutettavissa tai työn vaikutukset ovat pitkiä, mutta muutettavissa</p> <p>Työhön kuuluu olennaisesti yksittäisten henkilöiden toimintaedellytyksiin vaikuttaminen</p>	<p>Työssä vaikutetaan kokonaisvaltaisesti ja välittömästi asiakkaiden tarpeisiin tai vaikutetaan asiantuntijana suunnitelmallisesti asiakkaan ja/tai sidosryhmän toimintaan</p> <p>Oman työsuorituksen vaikutukset ovat yleensä pitkäkestoisia</p> <p>Työhön liittyy yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa</p> <p>Työn vaikutukset ovat pitkiä ja vaikeasti muutettavissa</p> <p>Työhön kuuluu olennaisesti oman työyhteisön toimintaedellytyksiin vaikuttaminen</p>

Vastuu

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
<p>Työhön kuuluu oman työn päivittäinen suunnittelu ja vastuu oman ammatillisen osaamisen ylläpidosta ja velvollisuus ajantasaisen tiedon välittämiseen</p> <p>Vastuu oman tehtävän hoitamisesta osana hoito- tai muuta palveluketjua</p> <p>Vastuu toteutuu pääosin oman työsuorituksen kautta</p>	<p>Oman työn ohella vastuuta toiminnan tai sitä tukevasta erillisestä osa-alueesta</p> <p>Vastuu tehtävän kokonaisuhoitamisesta ja/tai tiimin toiminnasta</p> <p>Vastuu toteutuu oman ja tiimin työsuoritusten kautta</p>	<p>Itsenäisesti työskentelevät, joilla asiantuntijuuteen liittyvä esimiespuuttuu tai joilla vastuuta oman työn ohella oman työyksikön toiminnasta</p> <p>Työssä on erityis- ja kehittämistehtäviä, jotka vaikuttavat koko työyhteisön toimintaan</p>

Vuorovaikutustaidot

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
<p>Työtehtävän edellyttämä vuorovaikutus on toistuvaa, vähäisessä määrin aloitteellisuutta vaativaa, opastamista, neuvomista ja/tai päivittäisen tiedon vastaanottamista työyhteisön sisällä ja työyhteisöstä ulospäin</p> <p>Vuorovaikutus työyhteisöstä ulospäin on yleensä valmiin tiedon antamista ja/tai vastaanottamista ja tilanteet toistuvat lähes samankaltaisina</p>	<p>Työssä on työyhteisön ulkopuolisia vuorovaikutussuhteita, kontaktit kuitenkin lyhytkestoisia</p> <p>Vuorovaikutus on toistuvasti aloitteellisuutta vaativaa ja sen tarkoituksena on varmistaa asioiden sujuminen ja/tai tiedon oikea ymmärtäminen</p> <p>Vuorovaikutus on neuvottelua, motivointia ja auttamista, ajoittain toisten toimintaan vaikuttamista</p> <p>Työhön sisältyy ohjausta tai neuvontaa yksilöllisesti tai ryhmissä</p>	<p>Työ on vuorovaikutuskeskeistä ja/tai siinä on vuorovaikutuksen kohteita samanaikaisesti useita ja erilaisia</p> <p>Vuorovaikutus on toistuvaa, aktiivista ja aloitteellisuutta vaativaa asenteisiin vaikuttamista, neuvottelua, tiedottamista tai ohjausta työyhteisön sisällä tai sen ulkopuolella. Kontaktit ovat pitkäkestoisia</p> <p>Työssä toimitaan asiantuntijana ja annetaan koulutusta ja konsultaatioita</p>

Ihmissuhdetaidot

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
<p>Työhön sisältyy satunnaisesti sellaisia henkilökontakteja, jotka edellyttävät toisen tilanteen kokonaisvaltaista ymmärtämistä</p> <p>Työtehtäviin kuuluu osallistumista asiakkaiden ongelmien ja tilanteiden selvittelyyn ja ratkaisemiseen moniammatillisen työtiimin jäsenenä</p>	<p>Työtehtävissä on tois-tuvasti ammattialaan sidottuja henkilökon-takteja ja kanssakäy-mistä, jotka edellyttävät toisen tilanteen koko-naisvaltaista ymmär-tämistä, mutta eivät edellytä kovin syvällistä tai terapeutista paneu-tumista</p> <p>Työtehtäviin kuuluu aloitteellista vastuuta asiakkaiden ongelmien ja tilanteiden selvit-telystä ja ratkaisuun osallistumisesta monia-mmatillisen työtiimin jäsenenä</p>	<p>Työ edellyttää jatkuvaa syvällistä/terapeutista paneutumista toisten ihmisten elämän olosuhteisiin ja heidän vaikeiden henkilökoh-taisten ongelmatilantei-densa ja tunne-elämän kriisiensä käsittelyä sekä niiden ratkaisemi-seen osallistumista</p> <p>Työhön kuuluu itsenäistä vastuuta asiakkaiden vaikeiden ongelmatilanteiden selvittelystä, käsittelystä ja ratkaisuista Tätä vastuuta vaikea siirtää muille selvittely- ja käsittelyvaiheen aikana</p>

Fyysiset työolosuhteet

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
<p>Fyysistä kuormittavuutta harvoin tai osan päivää tai vaikeita fyysisiä olosuhteita ajoittain</p>	<p>Fyysistä kuormittavuutta jatkuvasti tai vaikeita fyysisiä olosuhteita suurimman osan työpäivää</p>	<p>Vaikeita fyysisiä olo-suhteita jatkuvasti läpi työpäivän</p>

Psyykkiset työolosuhteet

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
<p>Psyykkistä kuormittavuutta harvoin tai osan päivää tai vaikeita psyykkisiä (paineisia) olosuhteita ajoittain</p>	<p>Psyykkistä kuormittavuutta jatkuvasti tai vaikeita psyykkisiä (paineisia) olosuhteita suurimman osan työpäivää</p>	<p>Psyykinen kuormittavuus (paineisuus) on jatkuvaa läpi työpäivän</p>

4.5. Hoitoalan ammattitehtävät (03HOI040)

Pätevyys: Viranhaltijalta/työntekijältä edellytetään sosiaali- ja terveysalan perustutkintoa tai alan aikaisempaa kouluasteista ammatillista tutkintoa.

Tähän ryhmään voivat kuulua KVTES:n mukaan esimerkiksi lähihoitaja ja vastaavat aiemmat koulutusnimikkeet, kuulontutkija, lääkintävahtimestari, sairausautonkuljettaja, sairaankuljettaja sekä vastaava hoitaja ja muut em. vastaavana toimivat.

Tätä hinnoittelukohtaa sovelletaan myös vastaanottohoitajaan, terveyskeskus-, vastaanotto- ja osastoavustajaan tai osastonsihteerin, joilta edellytetään sosiaali- ja terveydenhuoltoalan tai muun alan ammatillista perustutkintoa tai aikaisempaa ammatillista tutkintoa.

Lähihoitajaa vastaavia aiempia koulutusnimikkeitä ovat apuhoitaja, perushoitaja, lastenhoitaja, päivähoitaja, hammashoitaja, mielenterveyshoitaja, mielisairaanhoitaja, lääkintävahtimestari-sairaankuljettaja, kehitysvammaisten hoitaja, kuntohoitaja, jalkojenhoitaja ja kodinhoitaja.

Tehyn suositusten mukaan hoitoalan ammattitehtävissä edellytetään II asteen tutkintoa tai koulutusta. Koulutetun hoitohenkilöstön osalta suositetaan uusiin käytettäväksi nimikettä lähihoitaja. Väistyneitä koulutustutkintoja kuuluu tähän ryhmään:

- *lähihoitaja; nimikesuojattu lähihoitaja: ensihoidon, kuntoutuksen, lasten- ja nuorten hoidon ja kasvatuksen, mielenterveys- ja päihdetyön sairaanhoidon ja huolenpidon, suu- ja hammashoidon, vammaistyön, vanhustyön sekä asiakaspalvelun ja tietohallinnon koulutusohjelmat*
- *apuhoitaja; nimikesuojattu apuhoitaja tai lähihoitaja, jolla on suuntaavat opinnot sairaanhoidossa ja huolenpidossa*
- *hammashoitaja; nimikesuojattu hammashoitaja tai lähihoitaja, jolla on suuntaavat opinnot suu- ja hammashoidossa*
- *kuntohoitaja; nimikesuojattu kuntohoitaja tai lähihoitaja, jolla on suuntaavat opinnot kuntoutuksen koulutusohjelmassa*
- *lastenhoitaja; nimikesuojattu lastenhoitaja tai lähihoitaja, jolla on suuntaamisopinnot lasten ja nuorten hoidossa ja kasvatuksessa*
- *mielenterveyshoitaja; nimikesuojattu mielenterveyshoitaja tai lähihoitaja, jolla on suuntaavat opinnot mielenterveys- ja päihdetyössä*
- *lääkintävahtimestari, lääkintävahtimestari-sairaankuljettaja; nimikesuojattu lääkintävahtimestari-sairaankuljettaja, jolla on suuntaavat opinnot ensihoidossa*
- *terveyskeskusavustaja; nimikesuojattu lähihoitaja, jolla on suuntaavat opinnot asiakaspalvelusta ja tietohallinnosta tai terveydenhuollon am-*

mattihenkilö tai tehtävään soveltuva koulutus tai aikaisempi toiminnalla hankittu riittävä taito tehtävän hoitamiseen.

4. 6 Sosiaalihuollon ammattitehtävät (04SOS06A)

Pätevyys KVTES:n mukaan: ammatillinen perustutkinto tai alan aikaisempi kouluasteinen ammatillinen tutkinto.

Tähän ryhmään voivat kuulua esim. lähihoitaja ja vastaavat aiemmat koulutusnimikkeet; perhetyöntekijä, vanhustyöntekijä ja työn-, askartelun- ja viriketoiminnan ohjaaja.

Sosiaalihuollossa kelpoisuudet määräytyvät lain sosiaalihuollon henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (272/2005) mukaan. Sosiaalihuollon toiminnot sisältävät palvelukokonaisuuksia, joissa henkilöltä edellytetään terveydenhuollon koulutusta. Näissä tapauksissa kelpoisuudet määräytyvät terveydenhuollon kelpoisuuksien mukaan.

Pätevyys lähihoitaja, jolla soveltuva sosiaali- ja terveystieteiden perustutkinto tai muu vastaava tutkinto

4.7 Varhaiskasvatuksen hoito- ja huolenpitotehtävät eli ammattitehtävät (05PKO0030)

Pätevyys: Viranhaltijalta/työntekijältä edellytetään ammatillista perustutkintoa tai alan aikaisempaa kouluasteista ammatillista tutkintoa

Tähän ryhmään voivat kuulua esimerkiksi lastenhoitaja ja päivähoitaja.

Yleiskuvaus työstä

1. Tiimin jäsenenä hoitotyön suunnitelman mukaiseen potilaan/asiakkaan/lapsen kasvatukseen, kuntoutukseen, hoito- ja/tai hoivatehtävään osallistuminen
 2. Potilaan/asiakkaan/lapsen/nuoren terveyden ja kasvun edistäminen hoitotyön keinoin
- Uuden tiedon ja hoitokäytäntöjen soveltaminen kliinisessä hoitotyössä/kasvatukseen- ja hoivatyössä
4. Itsenäisesti työskennellessään potilaan/asiakkaan/lapsen tilassa muutoksen huomioiminen ja ryhtyminen tarvittavaan toimintaan
 5. Oman ammattialansa kokonaisvaltaisesta käytännön kasvatukseen-, ohjauksen- ja opettamistehtävästä vastaaminen

Työn tarkoitus

1. Antaa välillistä ja välitöntä hoitoa/hoivaa potilaalle/asiakkaalle/lapselle käyttäen itsenäistä harkintaa ja päätöksentekoa oman ammattialansa tehtävissä
2. Edistää potilaan/asiakkaan/lapsen kuntoutumista, hyvinvointia ja terveyttä hänen sosiaalisessa ja fyysisessä ympäristössään
3. Tukee ja edistää hoidon tarpeessa olevan potilaan/asiakkaan/lapsen/nuoren sekä hänen perheensä/lähiympäristönsä hyvinvointia ja voimavaroja hoitotyön keinoin
4. Tukee erilaisten ja eri-ikäisten ihmisten voimavaroja ja toimintakykyä heidän omista lähtökohdistaan ja auttaa ratkaisemaan ongelmia käytännön kasvatus-, hoito- ja huolenpitotaitojen avulla

Tieto

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso3
Kelpoisuusehtojen mukainen koulutus	Kelpoisuusehtojen mukainen koulutus	Kelpoisuusehtojen mukainen koulutus

Taito

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso3
Työ vaatii ammatilliset perustaidot	Työn hallinta vaatii erityistehtävien hallintaa tai tehtäväalueen useamman osa-alueen hallintaa, jotka saavutetaan työkokemuksella perustason tehtävässä tai työn hallinta edellyttää perustason koulutuksen jälkeistä tehtävän oppimista työssä	Työn hallinta vaatii toisistaan poikkeavien erikoistaitojen hallintaa tai syvällisen erityisosaamisen hallintaa tai ammattitehtävää tukevaa muun alan vaativaa osaamista sekä syvälliset perus- ja erityistaidot

Harkinta

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
<p>Työn hallinta edellyttää tavanomaista valitsevaa harkintaa ja ratkaisut tehdään eri vaihtoehtojen välillä samankaltaisissa tilanteissa</p> <p>Selkeät ohjeet ja/tai alan yleinen käytäntö rajoittavat vaihtoehtojen valintaa</p> <p>Ongelmatilanteissa on saatavissa apua muilta työntekijöiltä tai työyksikössä on käytössä selkeät toimintaohjeet</p>	<p>Työn hallinta edellyttää osaamisen soveltavaa harkintaa ja ratkaisuja tehdään muuttuvissa tilanteissa, tilanteet ja työn kohde vaihtelevat, mutta erilaisten tilanteiden luonne on hyvin ennakoitavissa</p> <p>Ongelmien ratkaisu edellyttää ohjeiden soveltamista käytäntöön</p> <p>Ongelmatilanteissa on saatavissa apua muilta työntekijöiltä tai käytössä on ohjeita, joiden pohjalta on tehtävä itsenäisiä ratkaisuja</p>	<p>Työn hallinta edellyttää vaativaa useista lähteistä saatavan tiedon seurantaan, käytettävyyden arviointia ja yhteensovittamista</p> <p>Aikaisempia ratkaisuja voidaan jossain määrin käyttää apuna</p> <p>Ratkaisujen tuottaminen edellyttää oma-aloitteista analysointia ja selvitystyötä sekä ratkaisuvaihtoehtojen tuottamista ja vertailua</p> <p>Työ edellyttää itsenäistä vastuuta hoito- ja/tai työprosessista</p>

Työn vaikutukset

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
<p>Työn vaikutukset kohdistuvat oman työsuorituksen kautta omaan työyhteisöön ja sen asiakkaisiin</p> <p>Asiakkaan kokonaispalvelutarpeen näkökulmasta vaikutukset kohdistuvat osa-alueeseen kokonaisuudesta, jolloin työ on yleensä suorite</p> <p>Työn vaikutukset ulottuvat omaan työyksikköön ja vähäisessä määrin ulkopuolisiin asiakkaisiin ja potilaisiin</p> <p>Työn vaikutukset ovat lyhyitä ja muutettavissa</p>	<p>Työssä vaikutetaan välittömästi asiakkaiden tarpeisiin, vaikutukset eivät ole kokonaisvaltaisia</p> <p>Työhön liittyy myös jossain määrin yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa</p> <p>Työn vaikutukset ovat lyhyitä, mutta vaikeasti muutettavissa tai työn vaikutukset ovat pitkiä, mutta muutettavissa</p>	<p>Työssä vaikutetaan kokonaisvaltaisesti ja välittömästi asiakkaiden tarpeisiin ja vaikutukset ulottuvat oman työyksikön ulkopuolelle</p> <p>Oman työsuorituksen vaikutukset ovat yleensä pitkäkestoisia ja vaikeasti muutettavissa</p> <p>Työhön liittyy myös yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa</p> <p>Työhön kuuluu olennaisesti oman työyhteisön toimintaedellytyksiin vaikuttaminen</p>

Vastuu

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
<p>Työhön kuuluu oman työn päivittäinen suunnittelu, vastuu oman ammatillisen osaamisen ylläpidosta ja velvollisuus ajantasaisen tiedon välittämiseen</p> <p>Vastuu oman tehtävänsä hoitamisesta osana hoito- tai muuta palveluketjua</p> <p>Vastuu toteutuu pääosin oman työsuorituksen kautta.</p>	<p>Oman työn ohella vastuuta toiminnan tai sitä tukevasta erillisestä osa-alueesta</p> <p>Työhön kuuluu olennaisesti yksittäisten henkilöiden toimintaedellytyksiin vaikuttaminen</p>	<p>Työssä on erityis- ja kehittämistehtäviä, jotka vaikuttavat koko työyhteisön toimintaan</p>

Vuorovaikutustaidot

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
<p>Työtehtävän edellyttämä vuorovaikutus on toistuvaa, vähäisessä määrin aloitteellisuutta vaativaa, opastamista, neuvomista ja/tai päivittäisen tiedon vastaanottamista työyhteisön sisällä ja työyhteisöstä ulospäin</p> <p>Vuorovaikutus työyhteisöstä ulospäin on tällöin yleensä valmiin tiedon antamista ja/tai vastaanottamista ja tilanteet toistuvat lähes samankaltaisina</p>	<p>Työssä on työyhteisön ulkopuolisia vuorovaikutussuhteita, kontaktit kuitenkin lyhytkestoisia</p> <p>Vuorovaikutus on toistuvasti aloitteellisuutta vaativaa ja sen tarkoituksena on varmistaa asioiden sujuminen ja/tai tiedon oikea ymmärtäminen</p> <p>Vuorovaikutus on neuvomista, opastamista, motivointia ja auttamista, ajoittain toisten toimintaan vaikuttamista</p>	<p>Työ on vuorovaikutuskeskeistä ja/tai siinä on vuorovaikutuksen kohteita samanaikaisesti useita ja erilaisia</p> <p>Vuorovaikutus on toistuvaa, aktiivista ja aloitteellisuutta vaativaa asenteisiin vaikuttamista, neuvottelua, tiedottamista tai ohjausta työyhteisön sisällä tai sen ulkopuolella.</p> <p>Kontaktit ovat pitkäkestoisia</p> <p>Työhön sisältyy ohjausta, neuvontaa, motivointia ja kouluttamista yksilöllisesti tai ryhmissä</p>

Ihmissuhdetaidot

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
<p>Työhön sisältyy satunnaisesti sellaisia henkilökontakteja, jotka edellyttävät toisen henkilön ja tilanteen ymmärtämistä</p> <p>Työtehtäviin kuuluu osallistumista asiakkaiden ongelmien ja tilanteiden selvittelyyn ja ratkaisemiseen muiden ammattiryhmien kanssa työtiimin jäsenenä</p>	<p>Työtehtävässä on toistuvasti ammattialaan sidottuja henkilökontakteja ja kanssakäymistä, jotka edellyttävät toisen tilanteen kokonaisvaltaista ymmärtämistä</p> <p>Työtehtäviin kuuluu aloitteellista vastuuta asiakkaiden ongelmien ja tilanteiden selvittelystä ja ratkaisuun osallistumisesta muiden ammattiryhmien kanssa työtiimin jäsenenä</p> <p>Vastuu ongelmien selvittelystä ja käsittelyyn osallistumisesta voi siirtää muille henkilöille tilanteen mukaan.</p>	<p>Työ edellyttää jatkuvaa syvällistä paneutumista toisten ihmisten elämän olosuhteisiin ja heidän vaikeiden henkilökohtaisten ongelmatilanteidensa ja tunne-elämän kriisiensä käsittelyä sekä niiden ratkaisemiseen osallistumista</p> <p>Työhön kuuluu itsenäistä vastuuta asiakkaiden vaikeiden ongelmatilanteiden selvittelystä, käsittelystä ja ratkaisusta moniammatillisen työtiimin jäsenenä</p> <p>Tätä vastuuta vaikea siirtää muille selvittely- ja käsittelyvaiheen aikana</p>

Fyysiset työolosuhteet

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
<p>Fyysistä kuormittavuutta harvoin tai osan päivää tai vaikeita fyysisiä olosuhteita ajoittain</p>	<p>Fyysistä kuormittavuutta jatkuvasti tai vaikeita fyysisiä olosuhteita suurimman osan työpäivää</p>	<p>Vaikeita fyysisiä olosuhteita jatkuvasti läpi työpäivän</p>

Psyykkiset työolosuhteet

Perustaso 1	Vaativa taso 2	Erittäin vaativa taso 3
<p>Psyykkistä kuormittavuutta harvoin tai osan päivää tai vaikeita psyykkisiä (paineisia) olosuhteita ajoittain</p>	<p>Psyykkistä kuormittavuutta jatkuvasti tai vaikeita psyykkisiä (paineisia) olosuhteita suurimman osan työpäivää</p>	<p>Psyykinen kuormittavuus (paineisuus) on jatkuvaa läpi työpäivän</p>

Liite: TYÖNKUVAUSLOMAKE MALLI

LOMAKE

Taustatiedot

Työntekijän nimi
Tehtävänimike
Koulutus
Työpaikka

Täyttäessäsi työnkuvauslomaketta, muista, että kuvaat työtäsi, et omaa henkilökohtaista osaamistasi tai panostustasi työn suorittamiseen

Yleiskuvaus työstä

<p>Työstä laaditaan yleiskuvaus, missä esitellään noin viisi tai kuusi keskeisintä tehtäväaluetta. Tehtäväkokonaisuuksia määriteltäessä on hyvä huomioida, että joku tehtävä voi esiintyä päivittäin, kun taas joku toinen huomattavasti harvemmin ja kuitenkin molemmat saattavat muodostaa keskeisen tehtäväalueen työn kokonaisuudessa</p> <p>Työstä kuvataan se, mikä kuuluu oman ammattialan perusosaamiseen sekä se, mikä on ammattialan sitä erityisosaamista, mikä liittyy nimenomaan tämän työpaikan toimialaan</p>	
--	--

Työn tarkoitus

<p>Työn tarkoitusta kuvataan kahdella tai kolmella lauseella selvittämään, miksi kyseinen tehtävä on olemassa ja mitä varten sitä tehdään Vastaa kysymykseen miksi työsi on olemassa, miksi se tehdään ja keitä varten se tehdään</p>	
---	--

1. Osaaminen

Osaaminen kuvaa työn edellyttämien koulutuksella ja työkokemuksella hankittujen keskeisten tietojen ja taitojen syvyyttä, laajuutta sekä työn edellyttämää harkinnan itsenäisyyttä. Työn edellyttämän tiedon ja taidon voi hankkia koulutuksen ja kokemusten erilaisilla yhdistelmillä.

<p>1.1. Tieto Arvioidaan työn edellyttämää koulutusta (ammatillinen peruskoulutus, jatko- ja täydennyskoulutus) ja ammatinhallinnan edellyttämää uuden tiedon hankkimista</p>	
<p>1.2. Taito Arvioidaan työn edellyttämää työkokemuksella saavutettua osaamisen syvyyttä ja monipuolisuutta sekä erityisosaamista ja kokonaisuuksien hahmottamista. Työn edellyttämien taitojen vaativuuteen vaikuttaa myös se, missä määrin työ edellyttää useiden eri tehtäväalueiden hallintaa tai monien asioiden yhtäaikaista hallintaa taikka toisistaan poikkeavien tietojen ja taitojen hallintaa</p>	
<p>1.3. Harkinta Arvioidaan työn edellyttämää itsenäisen harkinnan tasoa, johon vaikuttaa ohjeiden määrä ja laatu. Harkinta kuvaa myös tavoitteenasettelun itsenäisyyttä ammattialan ja organisaation arvoista ja tavoitteista</p>	

2. Työn vaikuttavuus ja ratkaisujen merkittävyys

Vaativuustekijä kuvaa sitä, millaisia vaikutuksia työllä on kuntalaisten/asiakkaiden ja työyhteisön fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin olosuhteisiin. Toiminnallisiin olosuhteisiin vaikuttamisella kuvataan työn vaikutuksia kuntalaisten elämänlaatuun.

Työn vaikutuksia arvioidaan kohteiden laajuuden (erilaisuus ja määrä) ja vaikutusten pysyvyyden (pitkäkestoisuus, muutettavuus) kannalta. Asiantuntija-, johtamis- ja esimiestyössä korostuvat toimintaedellytyksiä, tuloksellisuutta, vaikuttavuutta sekä työyhteisöjen toimivuutta koskeva vaikuttaminen ja vastuu.

Vaikutuksilla työyhteisön olosuhteisiin kuvataan työn vaikutuksia työyhteisön tulokselliseen toimintaan ja edellytyksiin toimia omassa työssään täysipainoisesti. Arvioinnissa otetaan huomioon vaikutusten laajuus ja pysyvyys. Toimintaedellytyksiin vaikuttamista ilmenee kaikilla organisaatiotasolla.

2.1. Työn vaikutukset

Kuvataan työn vaikutuksia potilaiden/asiakkaiden fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin olosuhteisiin. Työyhteisön olosuhteisiin vaikuttamista kuvataan työn merkityksellä työyhteisön tulokselliseen toimintaan ja edellytyksiin toimia työssä täysipainoisesti.

Työn vaikutuksia arvioidaan kohteiden laajuuden (erilaisuus ja määrä) ja vaikutusten pysyvyyden (pitkäkestoisuus, muutettavuus) kannalta. Asiantuntija-, johtamis- ja esimiestyössä korostuvat toimintaedellytyksiä, tuloksellisuutta, vaikuttavuutta sekä työyhteisöjen toimivuutta koskeva vaikuttaminen ja vastuu

<p>2.2. Vastuu Vaativuustekijällä kuvataan vastuun laajuutta tehtävien hoitamisesta, toiminnan tai sen osa-alueen tuloksellisuudesta ja kehittämisestä tai henkilöstöasioista. Itsenäinen työskentely, mikä edellyttää kokonaisvaltaista asioiden hoitamista, lisää työn vastuullisuutta</p>	
--	--

3. Vaikuttamisen taidot

Vaikuttamisen taidoilla kuvataan asiakassuhteissa ja työyhteisössä tarvittavia vuorovaikutus- ja ihmissuhdetyötaitoja. Vuorovaikutuksen osalta arvioidaan työn edellyttämää viestinnän ja kommunikoinnin oma-aloitteisuutta ja tavoitteellisuutta.

Ihmissuhdetaitojen osalta arvioidaan työn edellyttämää vaatimusta asettua toisen ihmisen tilanteeseen ja yhteistyötaitoja

<p>3.1. Vuorovaikutustaidot Arvioidaan työn edellyttämää vuorovaikutusta. Organisaatioasema tai henkilökohtaiset ominaisuudet eivät automaattisesti lisää vuorovaikutustaitojen vaativuutta. Vaativaa vuorovaikutusta tapahtuu kaikilla organisaation tasoilla ja erityyppisissä töissä. Vuorovaikutus on viestintää, tietojen vaihtamista, opastamista, neuvontaa, kouluttamista, motivointia, ihmisten johtamista, neuvottelemista ja asenteisiin vaikuttamista</p>	
---	--

<p>3.2. Ihmissuhdetaidot Arvioidaan työn edellyttämää taitoa asettua toisen ihmisen asemaan ja tilanteeseen. Se on kykyä ymmärtää toisen henkilön käyttäytymistä ja kykyä vaikuttaa suunnitelmallisesti. Ihmissuhdevaatimuksia esiintyy eri organisaatiotasolla ja erityyppisissä tehtävissä</p>	
--	--

4. Työolosuhteet

Työolosuhteilla tarkoitetaan työhön kiinteästi liittyviä tavanomaisesta poikkeavia henkisiä ja fyysisiä työolosuhdetekijöitä, joita ei voida työsuojelutoimenpitein poistaa. Haitalliset olosuhteet eivät välttämättä tee työtä vaativammaksi. Rasitus- ja kuormitusta pitäisi pystyä mittaamaan tai havainnoimaan asiantuntijoiden avulla objektiivisuuden lisäämiseksi.

<p>4.1. Fyysiset työolosuhteet Työhön kiinteästi liittyviä fyysistä rasitusta aiheuttavia tekijöitä ovat voimankäyttö, staattinen kuormitus (saman liikkeen toistosta tai saman työasennon pitkäaikaisesta kestosta muodostuva kuormitus), hankalat työasennot, haitta-aineet (kemikaalit, mikrobit, säteily, pöly, lika), lämpötilan vaihtelu tai kylmyys tai kuumuus. Työ on sitä kuormittavampaa, mitä enemmän erilaisia fyysisiä kuormitustekijöitä siinä ilmenee, mitä pitempään kuormitus kestää ja mitä useammin sitä ilmenee</p>	
<p>4.2. Psykkiset työolosuhteet Työhön kiinteästi liittyvää psyykkistä rasitusta aiheuttavat kriisitilanteissa toimiminen, väkivallan uhka, työhön sidonnaisuus (ehdotonta sidonnaisuutta työpisteeseen), jatkuva työpisteestä toiseen siirtyminen, jatkuva työn keskeytyminen ja aikapaine, johon ei voi vaikuttaa. Työ on sitä kuormittavampaa, mitä enemmän erilaisia psyykkisiä kuormitustekijöitä siinä ilmenee, mitä pitempään kuormitus kestää ja mitä useammin sitä ilmenee</p>	

2.

Kunta-alan tulospalkkio

Ritva Pesonen

Johdanto

Julkisen sektorin palkkausjärjestelmää on jo vuosia kehitetty yksilöllisempää ja joustavampaan suuntaan. Sen mukana erilaisten kannustavien palkkausjärjestelmien käyttö on lisääntymässä.

Tulospalkkion tavoitteena on parantaa kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuutta mm. kehittämällä kunnallisten viranhaltijoiden ja työntekijöiden palkkausjärjestelmää tuloksellista toimintaa tukevaksi ja entistä kannustavammaksi, näin todetaan tulospalkkiota koskevissa soveltamisohjeissa 1992, jotka on kirjattu Kunnalliseen yleiseen Virka- ja työehtosopimukseen. Jo silloin tavoitteena oli parantaa kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuutta kehittämällä palkkausjärjestelmää kannustavampaa suuntaa. Tulospalkkiojärjestelmää kunta-alalla on kehitetty jo vuodesta 1889 alkaen (Yleiskirje A 23/89). Käyttöön oton yleisiä periaatteita oli käsitelty osapuolten yhteisissä menettelytapaohjeissa (Yleiskirje A 65/1990, liite 3)

Neuvottelujärjestöt ja Kunnallinen työmarkkinalaitos ovat antaneet yhteisen suosituksen vuonna 11.4.2000 järjestelmän arviointiin.

Tulospalkkiojärjestelmän käyttö kunta-alalla on ollut melko vähäistä verrattuna yksityissektoriin. Kuitenkin niissä kunnissa/kuntayhtymissä joissa palkitsemisjärjestelmä on otettu käyttöön, se koskee yksityissektoria laajemmin eri henkilöstöryhmiä. Tuloksellisuuden arvioinnin ja kehittämisen lähtökohtana on kunnan/kuntayhtymän henkilöstöjohtaminen, palvelutuotannon ja organisaation strateginen suunnittelu. Mittaristot laaditaan kunnallisen palvelutoiminnan perusarvoista ja niiden pohjalta määritellyistä strategioista, vahvuuksista ja painopisteistä. Tulostittareiden avulla voidaan tulosityksiköiden toiminnan tuloksellisuutta mitata sekä nostaa esille henkilöstön osaamista ja työkykyä, joka kokonaistaloudellisuuden kannalta on erityisen tärkeää.

Paikallisesti yhteistoiminnallisesti laadittava mittaristo konkretisoi kunnallisen yksikön palveluvision ja strategiaa kaikista olennaisista näkökulmista: vaikuttavuudesta, asiakasnäkökulmasta, tuottavuus- ja palveluprosessien kehittämisenäkökulmasta sekä henkilöstön aikaansaannoskyvyn näkökulmasta.

Parhaita tuloksia on saatu henkilöstö ja työnantajan välisellä yhteistyöllä, jota järjestelmän käyttöönotto edellyttää. Parhaimmillaan joustavat ja oikeudenmukaisiksi koetut palkkausjärjestelmät tukevat tuloksellista toimintaa, motivoivat henkilöstöä kehittämään itseään ja saavuttamaan yhteisesti asetetut tavoitteet.

Helsingissä kesäkuussa 2006

Ritva Pesonen
asiamies

Yleistä

Kunnallisen alan palkkausjärjestelmän kehittäminen

Kunnallinen yleinen työ- ja virkaehtosopimusjärjestelmä pitää sisällään palkkausjärjestelmän kehittämistoimenpiteet vuosille 2003- 2007. Sopijaosapuolilla on yhteinen pyrkimys säilyttää kunnallisten työpaikkojen kilpailukyky ja turvata tulevaisuudessa pätevän ja koulutetun henkilöstön saatavuus. Kehittämistoimenpiteiden avulla haetaan julkisen alan käyttöön soveltuvia palkkaelementtejä. Kuntia kannustetaan ottamaan ne käyttöön.

Julkisen sektorin palkkausjärjestelmä kehittyy joustavaan ja yksilöllisempään suuntaan. Tulossidonnaisten palkkaustapojen merkityksen odotetaan kasvavan lähivuosina myös julkisella sektorilla. Sen mukana erilaisten kannustavien palkkausjärjestelmien käyttö lisääntyy. Joustavat ja oikeudenmukaisiksi koetut palkkausjärjestelmät tukevat tuloksellista toimintaa, motivoivat henkilöstöä kehittämään itseään ja saavuttamaan yhteisesti asetetut tavoitteet.

Tulospalkkioiden tarkoitus

Toimivassa tulospalkkiojärjestelmässä voidaan tulosityksiköiden toiminnan tuloksellisuutta mitata sekä nostaa esiin osaamista ja työkykyä, joka kokonaistuloksellisuuden kannalta on erityisen tärkeää. Järjestelmän tulee olla henkilöstöä motivoivaa. Tulospalkkio tukee organisaation tavoitteiden kannalta hyödyllistä toimintaa ja näin palvelutoiminnan tuloksellisuus paranee.

Tulospalkkiojärjestelmä on nähtävä prosessina, jossa kohdataan suuria haasteita. Toimiva tulospalkkiojärjestelmä tukee sääntöjen ja rakenteen lisäksi järjestelmän kehittämistavoitteita.

Tulospalkkaus johtamisen välineenä

Kunnissa on tärkeää luoda henkilöstöjohtamiseen toimintatapa, jolla organisaation tavoitteet ja yksilön tavoitteet sovitetaan yhteen. Johtamisen vuorovaikutuksellisuus ja kehityskeskustelujen toimivuus ovat olennainen osa tuloksellisuuden arviointia; palautteen antamista ja saamista. Tulospalkkioiden avulla asetettujen tavoitteiden totuttamista voidaan edesauttaa. Mittareiden käytöllä voidaan toimintaa ohjata toivottuun suuntaan.

Kannustavat palkkausjärjestelmät toimivat johtamisen välineinä työyksiköiden toimintaa kehitettäessä. Esimiestyö korostuu henkilöstön tasapuolisen ja oikeudenmukaisen kohtelun kautta.

Esimiehen rooliin kuuluu toimia tiedonvälittäjänä ja motivoijana tulospalkkausjärjestelmiä kehitettäessä. Esimiehen tulee myös seurata tavoitteiden toteuttamista ja antaa siitä säännöllisesti palautetta henkilöstölle.

Sitoutuminen käyttöönottoon

Tulospalkkion käyttöönottoa suunniteltaessa on onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeää, että viraston/laitoksen/tulosyksikön johto ja henkilöstö ovat siihen sitoutuneet.

Periaatepäätöksen tulospalkkauksen käyttöönotosta tekee kyseinen virasto/hallintokunta.

Tiedotus

Tulospalkkiojärjestelmästä tiedottaminen eri kehittämissivaiheissa on oltava avointa. Tieto vähentää järjestelmää kohtaa tunnettua epäröintiä ja ennakkoluuloja. On olennaista, että tiedotusta on tarpeeksi asian etenemisen kaikissa vaiheissa. Tiedottaminen on haasteellista. Vaikeaa asiaa joudutaan perustelemaan ja selittämään. Yleinen mielipide ja järjestelmän hyväksyttävyyys kuitenkin ratkaisee henkilöstön aidon sitoutumisen tulospalkkiojärjestelmän kehittämiseen.

Henkilöstön osallistuminen

Henkilöstön osallistuminen lisääntyy silloin, kun sillä on mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin. Onnistunut tuloksellisuuden arviointi edellyttää henkilöstön aitoa, monialaista ja laajaa mukanaoloa. Henkilöstön saaminen aktiivisesti mukaan tulospalkkiojärjestelmän suunnitteluun ja laatimiseen takaa parhaan mahdollisen lopputuloksen.

Henkilöstön pitää saada vaikuttaa mittariston laatimiseen ja valintaan. Asetetuista tavoitteista ja mittareista päätökset tulee tehdä mahdollisimman lähellä työyksikköä.

Vain laajan, avoimen käsittelyn kautta yksittäinen työntekijä voi tuntea tavoitteet omikseen ja sitoutua tuloksellisuuden mittaamiseen.

Resurssit

Valmistelutyölle on varattava riittävästi voimavaroja; aikaa ja tekijöitä. Tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen on pitkäjänteistä työtä ja kokemus on osoittanut, että se vie paljon aikaa. Mutta se kannattaa. Huolellinen valmistelu ja yhteistoiminnallisesti toteutettu palkkausjärjestelmän kehittämistyö varmistaa henkilöstön sitoutumisen ja parhaan lopputuloksen.

Aloittaminen

Virastolla / laitoksella /yksiköllä tulee olla määritelty toiminnallinen tavoite, jonka käyttöönottoa ja tavoitteen saavuttamista voidaan tulospalkkiojärjestelmällä tukea.

Tulospalkkion käyttöönotto alkaa yksikön tilanteen arvioinnilla. Arvioinnissa huomioidaan nykytilanne ja se, mitä kehitetään ja miten halutaan kehittyä.

Tulospalkkiokokeiluun osallistuminen edellyttää kokeiluun osallistuvilta yksiköiltä kehittämishalukkuutta.

Päätös käyttöönotosta

Tulospalkkiojärjestelmään liittyvä varsinainen päätöksenteko on työnantajan tehtävä.

Tulospalkkion rahoitus

Tavoitteena on, että tulospalkkion rahoitus syntyisi toiminnan tuloksellisuuden kasvun kautta. On kuitenkin hyvä ennakoida tilanteet, jolloin työyksiköissä kustannustehokkuutta ja laatua ei aina synny säästämällä. Silloin on syytä varmistaa rahoituksen turvaaminen erillisillä määrärahavaroituksilla. Varat voidaan ottaa käyttöön tilanteessa, jossa palvelutavoite on toteutunut tulospalkkion maksamisen edellyttämällä tavalla.

Kysymyksiä joita on syytä pohtia ennen aloittamista

- Auttaako tulospalkkion käyttöönotto tulosyksikön sisäistä kehittämistyötä?
- Mitkä yksiköt voivat olla mukana?
- Mistä saadaan kehittämistyöhön vaadittavat henkilöt ja aika?

- Onko yhteistoiminta varmistettu?
- Miten henkilöstö saadaan mukaan?
- Ketkä voivat kuulua tulospalkkiojärjestelmän piiriin?
- Miten tavoitteet määritellään?
- Miten valittujen tavoitteiden toteutumista seurataan?
 - yleisellä tasolla
 - yksikkö tasolla
 - yksilökohtaisesti
- Mitkä ovat tavoitteiden painoarvot?
- Mitkä ovat tavoitteet toteuttamismittareille (0 % - 100 % - tasot)?
- Soveltuvatko mittarit käyttöön?
- Mikä on seurantajakson pituus ja keinot seurantaan?
- Miten väliraportoidaan?
- Mikä on tulospalkkion summa minimi/maksimi?
- Kuinka kauan pitää olla mukana, jotta edellytys maksamiseen täyttyy (esim 2kk – 6kk)?
- Menettelytavoista sopiminen työteon keskeytyessä?
- Tulospalkkion jakamistapa (ryhmäpalkitsemismuoto kaikille yhtä paljon, prosenttiosuus tehtäväkohtaisesta palkasta, sekamuoto ym.)?
- Maksuajankohta?

Toimiva tulospalkkiojärjestelmä

- Palkitsee tavoitteiden saavuttamista
- Syntyy yhteistyössä henkilöstön ja työntäjän välillä
- Sopii yhteen organisaation tavoitteiden kanssa
- Saa kaikkien osapuolten tuen, yhteinen etu
- järjestelmä on oikeudenmukainen kaikki kohtaan
- Henkilöstö voi osallistua ja vaikuttaa järjestelmän kehittämiseen, valmisteluun ja mittareiden laadintaan
- Tulospalkkio on osoitus onnistumisesta
- Toimiva arviointijärjestelmä, kehittämisen välineenä

KVTES palkkauskirja II 7 §

Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen mukaan henkilöstölle voidaan maksaa tulospalkkiota, joka perustuu toimintayksiköiden palvelutuotannon tuloksellisuuden parantamiseksi asetettujen tavoitteiden ylittämiseen.

Tulospalkkiona voidaan asianomaisen yksikön henkilöstölle maksaa osa hyödyttä, joka kunnalle/kuntayhtymälle voidaan todeta koituvan tuloksellisuuden parantumisesta.

Tulospalkkioihin voidaan käyttää enintään 5 % ao. yksikön vuotuisesta palkkasummasta.

Tuloksen aikaansaamiseen vaikuttaneelle henkilöstölle maksetaan jälkikäteen seurantajaksoilta ennakolta vahvistettujen perusteiden mukainen euromääräinen tulospalkkio.

Tulospalkkio ei ole varsinaista palkkaa. Se maksetaan erillään varsinaisesta kuukausipalkasta. Vuosilomaa lukuun ottamatta tulospalkkioiden seurantajaksoon kohdistuva virantoimituksen/työnteon keskeytysaika vähentää vastaavassa suhteessa tulospalkkioiden määrää, jollei ao. viranomaisen toisin päätä.

Esimerkkejä tulospalkkion perusteista

Tuottavuus ja taloudellisuus

- miten tehokkaassa käytössä resurssit ovat
- mikä on henkilöstön osaamisen taso
- työhyvinvoinnin taso
- kuinka suuret ovat palvelukustannukset
- kuinka suuret kustannukset saisivat olla

Vaikuttavuus

- vaikuttaako palvelu oikeisiin asioihin
- tehdäänkö oikeita asioita
- onko vaikutus riittävä
- onko tulos yhteiskunnan kannalta hyvä

Palvelukyky

- onko palveluja riittävästi, asiakasvaikutukset
- palveluja kohdentuvuus, jonojen pituus
- onko palvelujen laatu riittävän hyvä
- kuinka suuri osa kapasiteetista on käytössä
- asiakastyytyväisyys/potilastyytyväisyys
- henkilöstön tyytyväisyys
- työpaikan ilmapiirin parantuminen

Tulospalkkion rakentaminen

Yleiset perusteet/mittarit

- oleelliset tavoitteet selville
- kuvaavat onnistumisen eri näkökulmia
- tulevaisuus näkökulma
- riittävän monta, ettei yksipuolista liikaa
- ei vain määrään perustuva myös laatu huomioitava
- riittävän vähän, että on käytännöllinen ja selkeä
- mittaustiedon helppo saatavuus, olemassa olevat tietokannat hyödynnetään
- on johtamisen väline

Palkkioperusteiden rajat

- valitaan mittarit joiden avulla seurataan
- tavoite täyteen tulospalkkioon
- asetetaan taso, jota ei saa alittaa

Painoarvojen asettaminen

- valitaan tulospalkkion maksamiseen valitut painoarvot, niiden tärkeyden mukaan
- painoarvojen kuvaus desimaaleina tai prosentteina

Palkkion laskenta

- palkkion suuruus määräytyy osatekijöiden painotettuna summana
- lasketaan negatiivinen luku yhteen muiden tekijöiden tunnuslukujen kanssa
- tuottaa palkkion, mikäli painotettu summa on positiivinen

Muutamia esimerkkejä, kuntia/kuntayhtymiä/sairaanhoitopiirejä, joissa tulospalkkio järjestelmä on käytössä tai kokeilussa (2006): Espoo, Helsinki, Kajaani, Raisio, Tampere, Turku, Vantaa, Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri ja Pohjois-Karjalan sairaanhoitopiiri.

Lisätietoja tulospalkkiosta: Tehyn Intranet/Edunvalvonta/Taloudellinen edunvalvonta/Palkkausjärjestelmät/Tulospalkkio

www.kuntatyonantajat



Tehy ry/ri ■ PL/PB 10, 00060 Tehy, Finland ■ puh/tel +358 9 5422 7000 ■ fax +358 9 6150 0278 ■ www.tehy.fi