

PALKKAUSOPAS

Luottamusmiehille ja esimiehille



Sisältö

LUKIJALLE	3	4 Palkkojen yhdenmukaistaminen työnantajan muutostilanteissa	47
1 Luottamusmiehen rooli palkkauksen edistämisessä	5	5 Tehtävämuutosten vaikutus palkkaan Muutostilanteet	50
2 Esimiehen rooli palkkauksen edistämisessä	6	6 Järjestelyvaraerät ja niiden kohdentaminen	54
2.1 Esimiehellä oltava riittävät toimintaedellytykset palkkausasioissa	6	7 Muut lisät ja palkkiot	56
2.2 Palkkaus on strategisen johtamisen väline	7	8 Työnantajan edustajan palkka	60
3 Palkan muodostuminen	9	9 Projektityöntekijän palkka	61
3.1 Palkkahinnoittelu	11	10 Palkanmaksu	62
Milloin työntekijä/viranhaltija kuuluu palkkahinnoittelun piiriin?	11		
Kuka on palkkahinnoittelun ulkopuolinen?	11		
3.2 Tehtäväkohtainen palkka	15		
Mikä on TVA-järjestelmä?	15		
Kokonaisarviointi	16		
Tehtävän vaativuuden arviointi	17		
Vaativuustekijät	20		
Tehtävien vaativuuden arvioinnissa huomioon otettavia seikkoja	22		
Terveystieteiden asiantuntijatehtävät	26		
3.3 Henkilökohtainen lisä	28		
Työsuorituksen arviointi	29		
Henkilökohtaisen lisän alentaminen	31		
Henkilökohtaisen lisän perusteista neuvottelemisen	32		
3.4 Työkokemuksilisä	33		
Mikä kerryttää työkokemuksilisää?	33		
3.5 Tulospalkkio	37		
Miten tulospalkkiojärjestelmä rakennetaan?	40		

Kunta-alan palkkausjärjestelmiä on kehitetty 1990-luvun puolivälistä asti siihen suuntaan, että palkan ”yksilövastaavuus” olisi mahdollisimman hyvä. Tämä tarkoittaa, että palkassa tulee ottaa huomioon sekä työtehtävien vaativuus (tehtäväkohtainen palkka) että työsuoritus ja ammatinhallinta (henkilökohtainen lisä). Uusiakin palkkaus-elementtejä, kuten tulospalkkio, on otettu käyttöön. Taulukkopalkkoista on luovuttu, ja kokemuksisjärjestelmää on pikku hiljaa purettu.

Muutos ei suinkaan ole ollut kaikkien mieleen, eivätkä työn vaativuuden arviointijärjestelmät tai henkilökohtaisen lisän järjestelmät toimi ajatellulla tavalla vielä läheskään kaikissa kunnissa. Tva-järjestelmiä ei välttämättä osata käyttää, palkkausjärjestelmiä ei pidetä ajan tasalla, henkilökohtainen lisä ja tehtäväkohtainen palkka menevät palkkitsemisessä sekaisin, esimiehillä ei ole aitoa päätösvaltaa alaistensa palkkauksessa. Haasteita riittää.

Kunta-alan palkkauksessa keskustason sopimuksissa määritellään käytännössä vain vähimmäispalkat ja jokaisen kuntatyönantajan piirissä on rakennettava omat palkkausjärjestelmät palkkatasoineen. Tämä merkitsee, että tehyläisillä luottamusmiehillä – ja myös esimiehillä

– on tärkeä rooli niin palkkausjärjestelmien rakentamisessa kuin päivittämisessäkin. Työelämä, tehtävät, työnjaot ja osaamisvaatimukset muuttuvat ja palkkauksen pitäisi pysyä tässä muutoksessa mukana. Palkkaus on johtamisen ja motivoinnin väline. Ammattitaidon kehittämisestä, vaativammista työtehtävistä ja hyvästä työsuorituksesta on voitava palkita. Työnantajien on huolehdittava hoitoalan työpaikkojen vetovoimaisuudesta riittävällä ja oikeudenmukaisella palkkatasolla.

Vaikka nykyisessäkin kunta-alan palkkausjärjestelmässä on kehittämistä, on se tutkimusten mukaan parantanut tehyläisten ansiokehitystä aiempaan, jäykkään järjestelmään verrattuna. Jatkossakin on liittotason ratkaisulla turvattava riittävä ansiotason nousu koko hoitoalalle, mutta paikallisten palkkausjärjestelmien kehitys tulee entisestään kasvamaan. Siksi haluamme parantaa tehyläisten luottamusmiesten valmiuksia hoitaa paikallista edunvalvontaa mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Tätä tarkoitusta varten olemme jo yli vuosi sitten julkaisseet Paikallisen sopimisen oppaan (Tehyn julkaisusarja F: 2/10). Tällä palkkausoppaalla ja siihen liittyvillä verkkomateriaaleilla haluamme tarjota lisää työkaluja erityisesti paikalliseen palkkaedunvalvontaan.

Myös esimiehillä ja rivijäsenillä on tärkeä rooli koko alan palkkakehityksessä: monet tekijät lainsäädännöstä teknologiseen kehitykseen vaikuttavat siihen, että koulutetun hoitohenkilöstön tehtävät muuttuvat alati vaativammiksi samalla, kun työvoimapuola alalla pahenee. Tällöin on tärkeää pitää palkkausasiat mielessä.

Oppaan tekstin ovat kirjoittaneet lakimies Hanna Huotari, lakimies Niina Nurminen, asiamies Heidi Laurila ja asiamies Anna Kukka. Oppaan painokuntoon saattamisesta on vastannut tiedottaja Jaana Reijonaho. Kiitokset kaikille edellä mainituille!

Palkkaus on meidän jokaisen asia. ■

Helsingissä 18.4.2012

Jukka Maarianvaara
Edunvalvontajohtaja
Tehy ry

Luottamusmiehen rooli palkkauksen edistämisessä

Luottamusmies on tärkeässä asemassa paikallistasolla palkkausasioissa. Luottamusmies toimii yhdessä ammattiosaston aktiivien kanssa: ammattiosaston hallitus linjaa neuvottelutavoitteet, ja luottamusmiehen on pidettävä ammattiosasto neuvotteluista ajan tasalla. Käytännössä palkkausasioista sovittaessa tai neuvoteltaessa luottamusmies on ammattiosaston edustajana mukana neuvotteluissa. Palkkausasioissa luottamusmiehen täytyy perehtyä hyvin alueensa edustettavien palkkausjärjestelmiin ja olla aktiivisesti mukana palkkausjärjestelmien rakentamisessa ja kehittämisessä. Ajantasainen tieto sopimusmääräyksistä on äärimmäisen tärkeä työkalu vaikuttamisessa. Yhteistyö ammattiosaston kanssa luo pohjaa vaikuttamiselle. Paikallisessa edunvalvonnassa etenkin palkkausasioissa ammattiosasto linjaa tavoitteet, joiden mukaan luottamusmies toimii.

Yhteistyö hoitotyönjohdon kanssa on tärkeää. Palkkausasioiden ja -järjestel-

mien kehittäminen on erittäin vaikeaa tilanteessa, jossa eri tahot vievät junaa eri suuntiin. Esimerkiksi työntekijöiden palkkatasoon tai arviointijärjestelmän soveltamiseen on lähes mahdotonta vaikuttaa, jos esimies on eri mieltä asiasta. Toisin on tilanteita, joissa ei kerta kaikkiaan ole mahdollista päästä yhteisymmärrykseen, mutta luottamusmiehen on vietävä asiaa eteenpäin. Yleensä palkkausasioissa ja tehtävän vaativuuteen liittyvissä asioissa hoitotyönjohdon ja järjestön näkemykset ovat yhteneväiset. Jos näin ei ole, on niitä syytä käydä yhdessä läpi ja hakea yhteistä näkemystä perustelujen kautta. Vaikka näkemykset ovat välillä toisistaan poikkeavia, on muistettava, että luottamusmiehellä ja esimiehellä on roolit, joiden mukaan he hoitavat tehtävänsä. Asiat pitää ottaa asioina eikä luottamuspuolan kasvamiselle ole syytä antaa tilaa. Hyvän yhteistyön kautta saadaan aikaan mahdollisimman hyvä lopputulos järjestön jäsenille ja esimiehen alaisille. ■

Esimiehen rooli palkkauksen edistämisessä

Tämä opas on tarkoitettu työkaluksi paitsi luottamusmiehille, myös esimiehille selkiyttämään palkkauksen perusteita sekä eri palkkaelementtejä ja näiden hyödyntämistä. Oppaan tarkoituksena on nostaa esiin yhtymäkohtia, joissa esimies ja luottamusmies voivat yhteisesti hyödyntää toistensa asiantuntemusta koulutetun hoitohenkilöstön palkkauksen kehittämisessä ja oman organisaationsa vetovoimaisuuden lisäämisessä.

2.1 Esimiehellä oltava riittävät toimintaedellytykset palkkausasioissa

Esimiehellä on oltava oman tehtävänsä hoitamiseen riittävät toimintaedellytykset voidakseen vaikuttaa henkilöstönsä osaamisen ja tehtävien vaativuuden mukaiseen palkkaukseen. Esimiehen tehtävänä on kehittää, arvioida ja tehdä esityksiä. Luottamusmiehen rooliin kuuluu olla mukana kehittämässä palkkausjärjestelmiä sekä valvoa että toiminta- ja arviointijärjestelmät syntyvät työ- ja virkaehtosopimusten mukaisin menettelytavoin ja että sopimuksia muutoinkin noudatetaan.

Oikeudenmukainen palkka on yksi työpaikan vetovoimatekijöistä. Monissa organisaatioissa kaikki palkkaukseen liittyvä päätösvalta on kuitenkin keskitetty kunnan tai kuntayhtymän henkilöstöhallintoon, jolloin hoitotyön johtajille ja lähiesimiehille on saattanut jäädä vain hyvin vähän tai ei lainkaan mahdollisuuksia vaikuttaa alaistensa palkkaukseen. Palkka-asiat saatetaan myös nähdä puhtaasti taloushallinnollisina toimenpiteinä, jolloin niiden käyttö strategisen toiminnan tukena jää hyvin vähiin. Näissä tapauksissa esimiehellä on viety osa johtamisen ja esimiestyön välineitä oman yksikönsä toiminnan kehittämisessä sekä osamiseen perustuvassa henkilöstön palkkauksen määrittämisessä.

Voi olla myös niin, ettei esimies saa riittäviä tietoja alaistensa palkkatasosta. Koska monilla työpaikoilla on pulaa koulutetuista terveydenhuollon ammattihenkilöistä, on organisaation kannalta tärkeää, että esimiehellä on riittävästi toimivaltaa ja mahdollisuuksia suunnitella ja päättää talousarvion puitteissa henkilöstön sopimusten ja palkkausjärjestelmien mukaisesta palkkauksesta.

2.2 Palkkaus on strategisen johtamisen väline

Palkkauksen tulisi olla strategisen johtamisen väline, jolla edistetään organisaation strategian suuntaista toimintaa. Palkkausjärjestelmiä laadittaessa on huomioitava ne tekijät, jotka ovat organisaation tavoitteiden kannalta olennaisia: halutaanko palkita oman osaamisen kehittämistä, tehtäväkuvien laajentamisesta, aktiivisuudesta työyhteisön kehittämisessä jne. Myös toimintaympäristöstä tulee muutospainetta, jotka on huomioitava toiminnan suunnittelussa, johtamisessa ja palkkausjärjestelmissä.

Lainsäädännössä (mm. terveydenhuoltolaki) ja ministeriöiden ohjausasiakirjoissa edellytetään, että kunnat laativat erilaisia strategioita toimintansa suuntaamiseksi: hyvinvointistrategioita, palvelustrategioita ja täydennyskoulutusstrategioita. Sairaanhoidopiirin alueella on laadittava järjestämissuunnitelmat, joissa määritellään terveyspalvelujen järjestäminen ja tuottaminen eri tasoilla sekä niiden edellyttämä osaaminen. Palvelustrategioissa tulisi määritellä keskeiset palvelunkäyttäjät, palvelutarve ja sitä vastaavat palvelut sekä niiden

edellyttämä henkilöstörakenne: nämä asiat on määriteltävä myös mahdollisissa palveluiden kilpailutustilanteissa.

Myös Kaste II-ohjelma painottaa työnteekijöiden osaamistarpeiden arviointia, niiden vertaamista organisaation osaamisvaatimuksiin sekä osaamisen kehittämistä. Ylipäätään kuntien ja kuntayhtymien toiminnassa tulisi painottaa ennakointia ja suunnitelmallisuutta niin palvelujen kuin niiden edellyttämän osaamisenkin suhteen.

Strategioiden ohella lääketieteen ja uusien hoitomuotojen kehittyminen, hoitokohtien lyhentymisen ja organisaatioiden muutokset aiheuttavat uudenlaisen osaamisen tarvetta kaikilla toiminnan tasoilla. Hoidon painopiste on siirtymässä yhä avohoitopainotteisemmaksi ja asiakaslähtöisemmäksi. Palveluiden saatavuusongelmat ovat vauhdittaneet itsenäisen asiantuntijatoiminnan yleistymistä. Tämä kehitys on laajentanut hoitohenkilöstön tehtäväkuvia ja lisännyt eri ammattiryhmien erikoistuneita asiantuntijatehtäviä.

Ammattitehtävät edellyttävät eri toiminta- ja palvelukokonaisuuksissa erilaista osaamista samankin ammattiryhmän sisällä. Johtajien ja esimiesten tulee

osana omaa tehtäväänsä arvioida sekä eri toiminnot ja tehtävät että ammattihenkilöt yksilöinä. Tarve uudentyypisten toimintatapojen omaksumiseen ammattihenkilötoiminnassa ja työnjaon uudistamisessa lisääntyy kasvavaa vauhtia – ja palkkausjärjestelmien olisi kyettävä vastaamaan tähän tehtävien muutokseen.

Kaikki nämä tekijät vaikuttavat hoitotyön johtajien ja esimiesten käytännön jokapäiväiseen kehittämiseen ja henkilöstöhallintotyöhön. Luottamusmiehellä voi olla tärkeä rooli esimiehen ”työparina” näiden asioiden suunnittelussa ja toteuttamisessa. Sopimusympäristön tunteva luottamusmies voi toimia osaltaan työyhteisön ja sen toiminnan kehittäjänä. ■

Palkan muodostuminen

Kunta-alalla palkkausjärjestelmä muodostuu

- tehtäväkohtaisesta palkasta
- henkilökohtaisesta lisästä
- työkokemuslisästä
- tulospalkkiosta

Lisäksi voidaan maksaa muita lisiä ja palkkioita, kuten rekrytointilisää, kertapalkkiota ja kielilisiä.

Palkkausjärjestelmän tavoitteena on edistää kuntien ja kuntayhtymien toiminnan tuloksellisuutta, motivoida henkilöstöä hyvin työsuiorituksiin ja varmistaa kunta-alan palkkojen kilpailukyky.

Kunnallisessa virka- ja työehtosopimuksessa todetaan lisäksi, että palkkausjärjestelmä tukee toimintastrategiaa, vaikuttaa myönteisesti organisaation tavoitteisiin ja on kiinteä osa johtamista.¹ Strategia ohjaa kunnan/kuntayhtymän työtä, linjaa toiminnan perustan ja siihen käytettävät resurssit sekä niiden kohdentamisen, pitkän aikavälin tavoitteet ja arvot. Strategiassa ennakoidaan tulevia muutoksia.

Tehtäväkohtaista palkkaa maksetaan nimensä mukaisesti tehtävästä, tekeppä työtä sitten kuka tahansa. Tehtäväkohtainen palkka määräytyy tehtävien vaativuuden perusteella.

Henkilökohtaisen lisän järjestelmä tukee ammatillista kehittymistä ja kannustaa työntekijöitä hyvin, paikallisen toimintastrategian tavoitteiden mukaisiin suorituksiin. Henkilökohtaista lisää maksetaan siitä, että juuri kyseinen työntekijä hoitaa tehtävänsä ammattitaitoisesti ja suorittaa työstään hyvin.

Tukee toimintastrategiaa

Tehtäväkohtainen palkka

¹ KVTES II luvun 6 §

Työkokemuslisä

Työkokemuslisä perustuu palvelusaikaan. Työkokemuslisää maksetaan kolme prosenttia tehtäväkohtaisesta palkasta viiden hyväksi luettavan palvelusvuoden jälkeen. Kahdeksan prosenttia tehtäväkohtaisesta palkasta maksetaan kymmenen hyväksi luettavan palvelusvuoden jälkeen.

Tulospalkkio

Tulospalkkio perustuu palvelujen tuloksellisuuden parantamiseksi asetettujen tavoitteiden todettuun saavuttamiseen tai ylittämiseen. Koska tulospalkkio on otettu osaksi palkkausjärjestelmää ja oikeudenmukaista palkkausta, tulisi tulospalkkiojärjestelmien käyttöä kunnissa lisätä merkittävästi. Tehyn vuonna 2010 tekemän palkkauskyselyn mukaan tulospalkkiojärjestelmä oli käytössä 28,8 prosentissa työpaikoista.

Esimiehelle:

Toimintasuunnitelmat ovat osa arkipäivää. Palkkausjärjestelmän erilaiset palkkauselementit tukevat suunnitelmia ja kannustavat henkilöstöä saavuttamaan asetetut tavoitteet. Esimiesten tulisi huomioida erityisesti tulospalkkion merkitys kannustimena. Se tulisi ottaa osaksi paikallisia palkkausjärjestelmiä tukemaan toimintastrategiaa. Vie omalta osaltasi ehdotuksia eteenpäin palkkausjärjestelmän tehokkaasta hyödyntämisestä. Tee yhteistyötä luottamusmiehen kanssa, jolla on tietoa palkkauselementeistä ja niiden soveltuvuudesta pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen.

Luottamusmiehelle:

Toimi aktiivisesti palkkausjärjestelmän kaikkien elementtien hyödyntämiseksi. Tee ehdotuksia työnantajalle ja neuvottele työnantajan kanssa siitä, miten eri palkkauselementtejä voitaisiin palkkauksessa käyttää. Huomioi, että myös tulospalkkio on uuden kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen mukaan osa oikeudenmukaista palkkausta. Pyri neuvottelemaan työnantajan kanssa aktiivisesti, että tulospalkkiojärjestelmä otettaisiin käyttöön. Vakuuta myös lähiesimiehet eri palkkauselementtien tarpeellisuudesta.

3.1 Palkkahinnoittelu

Milloin työntekijä/viranhaltija kuuluu palkkahinnoittelun piiriin?**Kuka on palkkahinnoittelun ulkopuolinen?**

Kunnallisessa virka- ja työehtosopimuksessa on kahdeksan palkkaliitettä. Kussakin palkkaliitteessä on sen piiriin kuuluvan henkilöstön palkkahinnoittelukohtat, joissa on määritelty kyseisen tehtävän vähimmäispalkka.

Tehyläisten kannalta merkittävimpiä palkkaliitteitä ovat:

- liite 3: Terveystenhuollon hoitohenkilöstö
- liite 4: Sosiaalihuollon henkilöstö, sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalveluhenkilöstö ja lääkehuollon henkilöstö
- liite 5: Päivähoidon henkilöstö

Palkkahinnoitteluliitteessä on hinnoittelukohtat. Kukin tehtävä sijoitetaan soveltuvaan hinnoittelukohtaan.

Hinnoittelukohtat

Terveystenhuollon hoitohenkilöstöä koskevaa palkkahinnoitteluliitettä 3 sovelletaan terveydenhuollon hoitotyötä pääasiassa tekeviin sekä em. työtä johtaviin terveydenhuol-

lon ammattihenkilöihin hallintokunnasta tai toimintayksiköstä riippumatta. Jos esimerkiksi sairaanhoitaja tekee hoitotyötä vanhustenhuollossa, joka on sijoitettu kunnan sosiaalitoimen alaisuuteen, sijoittuu hänen palkkauksensa kuitenkin liitteen 3 piiriin.

Liitteessä 3 on neljä hinnoittelukohtaa:

- johtotehtävät (03HOI010)
- esimiestehtävät (03HOI020)
- vaativat hoitoalan ammattitehtävät (03HOI030)
- hoitoalan ammattitehtävät (03HOI040)

Sosiaalihuollon henkilöstöä ja sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalveluhenkilöstöä koskevassa palkkahinnoitteluliitteessä 4 on seuraavat palkkahinnoittelukohtat:

- alue- ja palveluyksiköiden johto- ja esimiestehtävät (04SOS030)
- sosiaalityön asiantuntijatehtävät (04SOS04A)
- sosiaalihuollon vaativat ammattitehtävät (04SOS050)
- sosiaalihuollon vaativat ammattitehtävät (04SOS06A)
- sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalvelutehtävien palkkahinnoittelu (04PER010)

Päivähoidon henkilöstöä koskevassa palkkahinnoitteluliitteessä 5 ovat varhaiskasvatuksen hoito- ja huolenpitotehtävät (05PKO030), joiden peruspalkka määräytyy vastaavasti kuin hoitoalan ammattitehtävissä (03HOI040).

Kussakin hinnoittelukohdassa on esimerkkiluettelo tehtävistä, joita ko. palkkahinnoittelukohtaan kuuluu, mikä helpottaa tehtävän sijoittamista oikeaan kohtaan. Lisäksi palkkahinnoittelukohdissa on ilmoitettu työntehtäjältä mahdollisesti edellytetty pätevyys tehtävässä (ns. koulutusvaatimus).

Työnantaja toteaa työntekijään sovellettavan palkkahinnoittelukohdan. Työnantaja ei voi kuitenkaan todeta sitä joksikin muuksi kuin mitä tehtävä edellyttää. Kunnallisessa yleisessä virka- ja työehtosopimuksessa todetaan, että palkkahinnoittelukohta ja tehtäväkohtainen palkka määräytyvät

työntekijän tehtävien ja liitteessä mainittujen muiden edellytysten perusteella.² Työnantaja ei siis voi todeta hinnoittelukohdaksi hoitoalan ammattitehtäviä (esim. lähihoitaja), jos tehtävät ovat tosiasiallisesti vaativien hoitoalan ammattitehtävien mukaiset, ja työntekijä täyttää hinnoittelukohdan mukaisen koulutusvaatimuksen (esim. sairaanhoitaja).

Jos tehtävään ei löydy sopivaa palkkahinnoittelukohtaa, tehtävä on palkkahinnoittelun ulkopuolinen. Sovellettava palkkahinnoittelukohta ei kuitenkaan määräydy tehtävänimikkeen, vaan tosiasiallisten tehtävien perusteella. Jos esimerkiksi palveluesimiehen nimikkeellä toimiva työntekijä tekee käytännössä osastonhoitajan tehtäviä (eli johtaa hoitotyötä), maksetaan hänelle palkkahinnoittelukohdan ”esimiestehtävät” 03HOI020 mukaista palkkaa tehtävien ja liitteessä mainittujen muiden edellytysten perusteella.

Työnantaja päättää hinnoittelun ulkopuolisten tehtäväkohtaisesta palkasta. Työnantajan pitää ottaa tällöinkin huomioon palkasta päättäessään tehtävien vaativuus. Hinnoittelun ulkopuolisille laaditaan myös tehtävän vaativuuden arviointi. Lisäksi on huomioitava, onko olemassa sellaisia palkkahinnoittelukohtia, joita voidaan tehtävien luonteen vuoksi käyttää apuna palkkahinnoittelun ulkopuolisten tehtäväkohtaista palkkaa määrättäessä. Palkkahinnoittelun ulkopuolisten palkan tulee olla oikeassa suhteessa niiden palkkahinnoittelussa olevien tehtävien kanssa, joita voidaan tehtävien luonteen vuoksi käyttää ns. viiteryhmänä.

Hinnoittelun ulkopuolisiin kuuluu mm. hoitotyön hallinnollinen ylin johto.³ Näihin luetaan esimerkiksi johtavat hoitajat, johtavat ylihoitajat ja hallintoylihoitajat. Lisäksi terveydenhuollon asiantuntijatehtävissä olevat ovat hinnoittelun ulkopuolisia, mikäli he eivät pääasiallisesti tee hoitotyötä. Kyseiset ryhmät eivät siis kuulu minkään edellä mainitun hinnoittelukohdan piiriin. Asiantuntijatehtävissä toimivien työntekijöiden päätehtävät muodostuvat itsenäisesti terveydenhuollon tutkimus-, suunnittelu- ja kehittämistyöstä, joka perustuu alan teoreettiseen hallintaan ja

Palkkahinnoittelun ulkopuolinen

Asiantuntijatehtävät

² KVTES II luvun 7 § 1 mom.

³ KVTES liite 3, 1 § soveltamisohje ”Hinnoittelun ulkopuoliset”

käytännön asiantuntemukseen, toimintaan ja palvelee koko organisaatiota.

Asiantuntijatehtäviä voivat olla myös tehtävät, jotka koskevat rajattua erikoisalaa tai osa-aluetta. Tällaisissa tehtävissä työn vaikutukset kohdistuvat omaa työyksikköä laajemmin, ja tehtävä palvelee mahdollisesti koko organisaatiota. Päätehtävät muodostuvat konsultoinnista, toiminnan kehittamisestä, koordinoinnista, kouluttamisesta ja julkaisu-toiminnasta. Asiantuntijatehtäviä voivat olla esimerkiksi hygienia-, diabetes-, kipu-, tules-, yms. asiantuntijatehtävät.

Asiantuntijatehtävien palkkauksessa viiteryhmänä tulisi yleensä käyttää hoitoalan johto- ja esimiestehtävissä toimivien palkkausta asiantuntijatehtävästä riippuen.

Esimiehelle:

Onko asiantuntijatehtävien palkkaus ajan tasalla ja liitteen 3 edellyttämässä linjassa? Linjaukset palkkahinnoitteluun kuuluvista ja palkkahinnoittelun ulkopuolisista selkeyttävät toimintaa ja helpottavat osaamisen kohdistamista. Osaaminen on organisaation tärkein pääoma ja siitä kannattaa pitää kiinni – myös palkkausta parantamalla.

Luottamusmiehelle:

Myös asiantuntijatehtävien ja esimiesten palkkauksesta neuvottelemine kuuluu tehtäviisi. Tarkastele, noudatetaanko liitteen mukaista palkkahinnoittelua. Neuvottelet myös palkkahinnoittelun ulkopuolisten tehtävien vaativuuden arvioinnista. Silloin viiteryhmänä käytetään esimies- ja johtotason palkkausta.

3.2 Tehtäväkohtainen palkka

Mikä on TVA-järjestelmä?

Viranhaltijan/työntekijän tehtäväkohtaista palkkaa määrätessä tai siitä sovittaessa määräytymisperusteena on ensisijaisesti tehtävien vaativuus.⁴ Tehtäväkohtainen palkka on palkkauksen ydin. Se on palkkaelementeistä euromääräisesti suurin. Tehtävien vaativuuden arviointia varten kunnassa/kuntayhtymässä pitää olla TVA-järjestelmä (tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmä).

Arviointi perustuu johdon, esimiesten ja henkilöstön yhdessä laatimaan arviointijärjestelmään. Esimiesten tulee olla mukana TVA-järjestelmän rakentamisessa ja päivittämisessä, koska he tuntevat parhaiten alaistensa työtehtävät ja niiden muodostaman kokonaisuuden. TVA-järjestelmän avulla arvioidaan ja päätetään tehtävien keskinäinen vaativuus. Järjestelmän pitää olla systemaattinen ja oikeudenmukainen. Arviointijärjestelmän luominen ja käyttöönotto vaatiikin sitoutumista ja kärsivällisyyttä. TVA-järjestelmät ovat työnantajakohtaisia. Arviointijärjestelmän rakentamista, seuraamista ja päivittämistä varten on hyvä perustaa arviointiryhmä, jossa mukana on myös niiden viranhaltijoiden ja työntekijöiden edustajia, joita järjestelmä koskee. Työnantajakohtaisissa TVA-arviointiryhmissä ovat yleensä edustettuina ainakin päaluottamusmiehet.

Työnantajan on neuvoteltava arviointijärjestelmän piiriin kuuluvia työntekijöitä edustavien luottamusmiesten kanssa ennen uuden järjestelmän käyttöönottoa tai sen muuttamista. Arviointijärjestelmästä päättää lopulta työnantaja, mutta paras tulos syntyy silloin, kun työntekijät luottamusmiesten välityksellä ovat aidosti päässeet vaikuttamaan asiaan. Arviointijärjestelmästä tehdään kirjallinen kuvaus ja sen sisällöstä on tiedotettava viranhaltijoita/työntekijöitä.⁵ Arviointijärjestelmän toimivuutta on arvioitava säännöllisesti.

Tehtävien vaativuus

Arviointijärjestelmä

⁴ KVTES II luvun 9 § 1 mom.

⁵ KVTES II luvun 9 § 1 mom. sove 4 kohta 5 kp

Kokonaisarviointi

KVTES:n mukaan tehtävien vaativuuden arviointi perustuu kokonaisarviointiin. Kunnassa/kuntayhtymässä voi olla analyttiseen arviointiin pohjautuva arviointijärjestelmä. Jos se palvelee edelleen tarkoituksenmukaisesti, ei järjestelmää tarvitse muuttaa kokonaisarviointiin pohjautuvaksi. Kokonaisarviointia kuitenkin suositellaan, jos uutta järjestelmää ryhdytään rakentamaan.

TVA-järjestelmän on huomioitava tehtävä- ja työnjakomuutokset. Järjestelmän jäykkyys ei saa olla syy sille, että palkkausta ei tehtävien muuttuessa nosteta tehtävän vaativuuden edellyttämälle tasolle. Jos tehtävä muuttuu vaativammaksi, mutta työntekijän palkkaus on jo ennestään TVA-järjestelmän korkeimmalla tasolla, järjestelmää on uudistettava niin, että palkkauksen nostaminen onnistuu.

KVTES:ssa 2012–2013 on entistä velvoittavammat määräykset uudelleenarvioinnista ja järjestelmän toimivuudesta. Järjestelmän toimivuutta on arvioitava säännöllisin väliajoin. Sen on täytettävä hyvälle ja toimivalle palkkausjärjestelmälle asetetut tavoitteet. Tehyn näkemyksen mukaan hyvä tarkasteluväli on 2–3 vuotta työpaikasta riippuen.

Tehtävien vaativuuden kokonaisarviointi perustuu

- kirjalliseen tehtäväkuvaukseen
- vaativuustekijöihin
- tehtävän vaativuuden arvioinnissa huomioon otettaviin muihin seikkoihin (koulutus, lisätehtävä ja -vastuu, esimiesasema)
- edellisten perusteella laadittuun arviointijärjestelmään

Tehtäväkohtainen palkka määritellään kokonaisarvioinnin perusteella.

Tehtävien vaativuuden arvioinnin kohteena ovat samanaikaisesti saman työnantajan samaan palkkahinnoittelukohtaan kuuluvat tehtävät ja niiden keskinäinen vertailu. Tehtävien vaativuuden arviointi voidaan kuitenkin ulottaa koskemaan palkkaliitteen eri hinnoittelukohdassa olevia

tehtäviä, jotka ovat vertailukelpoisia keskenään. Paikallisesti voidaan käyttää myös laajempaa vertailua, jos sitä pidetään yhteisesti tarkoituksenmukaisena. Hoitoalalla tämä on harvinaista. Lainsäädännön lisäksi koulutusvaatimuksia terveydenhuollossa linjaavat mm. sosiaali- ja terveysministeriön ohjeet, kuten STM:n Turvallinen lääkehoito -opas.

Palkkahinnoittelun ulkopuolisiin tehtäviin noudatetaan soveltuvin osin samoja arviointiperusteita, joita hinnoittelun piiriin kuuluvissa tehtävissäkin sovelletaan⁶. Työnantajan on huolehdittava, että palkkahinnoittelun ulkopuolisten tehtäväkohtaiset palkat ovat oikeassa suhteessa niihin palkkoihin, joita voidaan tehtävien luonteen vuoksi käyttää ns. viiteryhmänä. Palkkahinnoittelun ulkopuolisista tehtävistä voidaan tarvittaessa muodostaa omia TVA-ryhmiä kun kyseessä on samankaltainen työ. Jos palkkahinnoittelun ulkopuolinen tehtävä rinnastetaan johonkin hinnoittelukohtaan, on tämä kirjattava ylös. Näin varmistetaan mahdollisten hinnoittelukohtaisten korotusten ulottuminen tähän hinnoittelun ulkopuoliseen palkkaan.

Palkkahinnoittelun ulkopuoliset

Tehtävän vaativuuden arviointi

Tehtävien vaativuuden arvioinnin pitää perustua tehtäväkuvaukseen. Se kuvaa tehtävän tarkoitusta, olennaista sisältöä ja keskeisiä tehtäväkokonaisuuksia. Kuvauksen pitää olla selkeä ja yksinkertainen. Kuitenkin niin että keskeiset osa-alueet ja tärkeimmät tehtävät tulevat esille, esimerkiksi ”sairaanhoitajan tehtävät” on liian laaja ja epätarkka kuvaus. Keskeiset osa-alueet on kuvattava riittäväällä tarkkuudella niin että tehtävien muuttuessa voidaan tarkastella kokonaisuutta ja arvioida myös muutosten vaikutusta palkkaan. Tehtäväkuvaukset laaditaan yhteistyössä työnantajan edustajan ja viranhaltijan/työntekijän kesken.

Uusien tehtävien sisältö tulisi kuvata jo ennen tehtävän julistamista haettavaksi. Tämä auttaa määrittelyä siitä, millaista työntekijää tehtävään haetaan ja missä rajoissa tehtäväkohtainen palkka on. Tehtäväkuvaus tulee laatia yhdenmukaisin perustein ja töiden sisällöt on selvitettävä

Tehtäväkuvaus

⁶ KVTES II luvun 8 §

tasapuolisesti ja kattavasti samalla tarkkuusasteella.

Työnantaja vahvistaa tehtäväkuvauksen. Siitä kannattaa antaa kopio jokaiselle työntekijälle – ja se pitää myös antaa työntekijälle pyydettyä. Tehtäväkuvauksen pitää olla yhteismitallisia, jotta objektiivinen arviointi on mahdollista. Sitä ei tarvitse tehdä kaikille erikseen silloin, kun henkilöt tekevät samanlaisia tehtäviä. Tällöin voi olla yksi mallitehtäväkuvaus, jota voidaan tarvittaessa täydentää. Mallitehtäväkuvaus laaditaan KVTES:n mukaan asianomaisen ammattiryhmän edustajan kanssa.

Mallitehtäväkuvaus

Viranhaltijoiden/työntekijöiden tehtäväkuvaukset on pidettävä ajantasaisena. Tämä on tarkennus aiempiin sopimusmääräyksiin verrattuna, mihin on kiinnitettävä paikallisesti huomiota. Kun tehtäväkokonaisuutta muutetaan tai se on muuttunut vähäistä merkittävämmiin, tehtäväkuvaus tarkistetaan vastaamaan muuttunutta tilannetta. ”Vähäistä merkittävämmiin” tarkoittaa, ettei aivan pieniä muutoksia kirjata tehtäväkuvaan. Muutoksen ei silti tarvitse olla koko tehtävän muutos tai merkittävän iso muutos.

Tehtäväkuvaus on em. huomioiden päivitettävä, olipa kysymyksessä suurempi tehtävämuutos tai työntekijälle tuleva pienempi, mutta kuitenkin selkeä lisätehtävä tai -vastuu. Palkan tarkistaminen riippuu muutoksen laajuudesta. Vaikka palkkaa ei olisi pakko korottaa, pitää tehtäväkuva päivittää ja harkita, onko muutoksella palkkavaikutusta – harkinnanvaraista tai pakollista.

Tehtäväkuvauksen päivitys

Tarkoitus on, että tehtävien vaativuuden arviointia ja arviointijärjestelmää koskevat soveltamiskysymykset ratkaistaan paikallisesti. Keskustasolle ei siis lähtökohtaisesti voida ottaa TVA-järjestelmän sisältöä tai yksittäisen tehtävän tasoa koskevaa riitaa. Työnantajan on kuitenkin huolehdittava siitä, että tehtävien muuttuessa olennaisesti, on palkkaus tarkistettava vastaamaan muuttuneita tehtäviä⁷. Sellaiset erimielisyysasiat, joiden kohteena on se, että tehtävän vaativuutta ei ole muutoksen jälkeen arvioitu eikä palkkausta tarkistettu, voidaan ottaa keskustasolla neuvoteltavaksi. Silloin ratkaistaan vain, ovatko tehtävät muuttuneet olen-

Palkkauksen tarkistus

⁷ KVTES II luvun 10 §

naisesti eikä sitä kuinka paljon palkkaa pitäisi korottaa (ks. kohta 3.1).

Se, että samaan palkkaryhmään kuuluvien tehtävien vaativuusvertailussa ei löydy olennaisia vaativuuseroja, ei merkitse sitä että käytetään automaattisesti palkkaryhmän peruspalkkaa. Työnjako on voitu tehdä niin että kaikille palkkahinnoitteluryhmään kuuluville on määrätty vaativampia ja vähemmän vaativia tehtäviä kokonaisvaativuuden ollessa sama. Tällöin tehtäväkohtaisen palkan tulee olla samalla tasolla, mutta taso voi ylittää selvästi hinnoittelutunnuksen mukaisen peruspalkan. Toisaalta samaan hinnoittelukohtaan kuuluvien tehtävien vaativuudessa voi olla merkittäviäkin eroja, jolloin tehtäväkohtaisessa palkassa voi olla merkittäviä suuruuseroja. TVA-tasot määritellään kuitenkin työnantajan piirissä erikseen.

Luottamusmiehelle:

Huolehdi siitä, että tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmän toimivuutta arvioidaan säännöllisesti, ja tehtäväkuvat päivitetään ajantasaiseksi. Tätä varten voidaan perustaa työn vaativuuden arviointiryhmä, jossa muutokset ja palkkavaikutukset käsitellään. Luottamusmiehen mukanaolo arviointiryhmässä on tärkeää.

Esimiehelle:

Tehtäväkuvien päivittäminen on tärkeää järjestelmän kannalta ja tehtäväkuvausten ajantasaisena pitäminen on työnantajan velvollisuus. Tehtäväkuva täytyy päivittää, vaikka muutoksella ei olisi pakollista palkkavaikutusta. Näin järjestelmän objektiivisuus toteutuu: Se osoittaa, mitkä muutokset vaikuttavat palkkaan ja myös sen, mitkä eivät.

Vaativuustekijät

TVA-järjestelmä perustuu 1) varsinaisiin vaativuustekijöihin 2) tehtävien vaativuuden arvioinnissa huomioon otettaviin seikkoihin (ks. jäljempänä). Molemmat otetaan huomioon TVA-järjestelmää rakennettaessa ja sitä muutettaessa.

Tehtävien vaativuutta arvioitaessa otetaan huomioon:

- työn edellyttämä osaaminen (tiedot, taidot ja harkinta)
- työn vaikutukset ja vastuu (laajuus, pysyvyys, johtaminen ja vaikutukset toimintaedellytyksiin)
- työn edellyttämät yhteistyötaidot (vuorovaikutus, ihmissuhdevaatimukset)
- työolosuhteet (tavanomaisesta poikkeavat henkiset ja fyysiset työolosuhdetekijät)

Toimivaltaisen viranomaisen päätöksellä voidaan käyttää myös muita ennalta määriteltyjä objektiivisia vaativuustekijöitä.

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.

Tiedot

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

Taidot

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.

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.

Harkinta

Työn vaikutukset ja vastuu kuvaavat niitä vaikutuksia ja sitä merkitystä, joka työllä on kuntalaisten/asiakkaiden ja työyhteisön fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin olosuhteisiin. Vaikutuksia arvioidaan kohteiden laajuuden (erilaisuus, määrä) ja vaikutusten pysyvyyden (pitkäkestoisuus, muutettavuus) kannalta. Asiantuntija-, johtamis- ja esimiestyössä korostuvat toimintaedellytyksiä, tuloksellisuutta, vaikuttavuutta sekä työyhteisöjen toimivuutta koskeva vaikuttaminen ja vastuu.

Työn vaikutukset ja vastuu

Yhteistyötaidot kuvaavat asiakassuhteissa ja työyhteisössä tarvittavia vuorovaikutustaitoja ja ihmissuhdevaatimuksia. Vuorovaikutuksen osalta arvioidaan työn edellyttämän viestinnän ja kommunikoinnin oma-aloitteisuutta ja tavoitteellisuutta. Ihmissuhdevaatimusten osalta arvioidaan työn edellyttämää vaatimusta asettua toisen ihmisen asemaan.

Yhteistötaidot

Työolosuhteilla tarkoitetaan työhön kiinteästi liittyviä tavanomaisesta poikkeavia henkisiä ja fyysisiä työolosuhdetekijöitä, joita ei voida työsuojelutoimenpitein poistaa.

Työolosuhteet

Arviointiryhmän kannattaa kirjata, mitä asioita kunkin vaativuustekijän kohdalla painotetaan ja huomioidaan. Tärkeää on, että kaikki arviointiin osallistuvat ymmärtävät asiat kutakuinkin samalla tavalla. Näin arviointi on mahdollisimman objektiivista silloinkin, kun arviointiryhmän jäsenet vaihtuvat.

Tehtävien vaativuuden arvioinnissa huomioon otettavia seikkoja

KVTES:ssa on mainittu tehtävien vaativuuden arvioinnissa huomioon otettavia seikkoja, joita ovat koulutus, lisätehtävä tai -vastuu ja esimiesasema. Terveystieteiden henkilöstön osalta edellä mainitut seikat ovat palkkaliitteen 3 (terveystieteiden henkilöstö) palkkahinnoittelun soveltamisohjeessa. Tähän on koottu olennaiset seikat KVTES II luvun 9 §:stä sekä em. liitteestä 3.

Koulutus

Mikäli työnantaja on edellyttänyt viranhaltijalta/työntekijältä palkkahinnoittelua korkeampaa pätevyystasoa (esim. ylempää korkeakoulututkintoa) tai lisäkoulutusta (esim. erikoistumisopintoja), tämä otetaan vastaavasti huomioon tehtäväkohtaista palkkaa määriteltäessä.

Esimerkkejä:

Apulaisosastonhoitajalta edellytetään ylempää korkeakoulututkintoa → lisäkoulutusvaatimus tulisi huomioida palkkauksessa

Sairaanhoitajalta edellytetään diabeteshoitotyön erikoistumisopintoja → lisäkoulutusvaatimus tulisi huomioida tehtäväkohtaisessa palkkauksessa

Lähihoitajalta edellytetään kipsimestarin ammattitutkintoa → lisäkoulutusvaatimus tulisi huomioida tehtäväkohtaisessa palkkauksessa.

Vaikka kelpoisuusehdoissa ei edellyttäisikään lisäpätevyttä, voivat viranhaltijan/työntekijän lisäpätevyys tai kokemuksen kautta hankitut taidot kuitenkin käytännössä johtaa siihen, että hänelle annetaan tavanomaista vaativimpia tehtäviä. Tämä on huomioitava tehtäväkohtaisessa palkassa. Vaikka henkilön työtehtävät eivät olisi vaativampia kuin muilla samaa työtä tekevillä, voidaan hänen mahdollista, tavanomaista laajempaa koulutustaan ja osaamistaan silti hyödyntää. Tällöin tästä mahdollisuudesta käyttää henkilön osaamista voidaan maksaa henkilökohtaista lisää.

Vaikka tehtävien vaatuuksien vertailu tehdään samaan palkkahinnoitteluun kuuluvien välillä, joudutaan arvioinnin yhteydessä toisinaan tarkastelemaan samanaikaisesti muitakin palkkahinnoittelukohtia. Esimerkiksi esimiesten ja alaisten tehtäväkohtaisten palkkojen pitää olla oikeassa suhteessa toisiinsa riippumatta siitä, kuuluvatko he samaan vai eri palkkahinnoittelukohtaan. Vaikka apulaisosastonhoitaja kuuluisi palkkahinnoittelukohtaan 03HOI030 (vaativat hoitoalan ammattitehtävät), tulisi palkan olla korkeampi suhteessa muihin vaativia hoitoalan ammattitehtäviä tekeviin työntekijöihin.

Esimiesasemassa olevan tehtäväkohtaisen palkan pitää olla selvästi korkeampi kuin hänen alaisensa ellei tätä poikkeamiseen ole erityistä perusteltua syytä. Vaikka esimies ja alainen ovatkin yleensä eri palkkahinnoittelukohdissa, tulee heidän tehtäväkohtaisissa palkkoissaan olla riittävän suuri ero. Tällöin esimiehet eivät ole ”tulppana” alaistensa palkkakehitykselle. ”Erityinen, perusteltu syy” toisenlaiselle tilanteelle voi syntyä silloin, kun alaisena on toisen työehtosopimuksen piiriin kuuluva työntekijä, jolla on korkeampi palkka tähän toiseen työehtosopimukseen perustuen. Lähtökohtaisesti näin ei kuitenkaan tulisi olla, koska johdettavien moniammatillisuus on myös esimiehen palkkatasoa korottava tekijä.

Esimiesasema

Johto- ja esimiestehtävissä toimivien tehtäväkohtaisessa palkassa on otettava huomioon mm. johdettavan yksikön koko, palvelutarjonnan laajuus, erikoispalveluiden tuottaminen ja muut erityispiirteet. Myös yhteistyövaatimus muiden hallinnonalojen ja palvelujen tuottajien kanssa, esimiestyön merkitys tuloksellisuudessa ja toimintaedellytysten luomisessa ovat huomioonotettavia seikkoja.

Lisätehtävä ja -vastuu

Viranhaltijalle/työntekijälle voidaan määrätä hänen tavantomaisten tehtäviensä lisäksi lisätehtäviä ja -vastuita, jotka vaikuttavat tehtävien vaativuuteen ja sitä kautta tehtäväkohtaisen palkan määrään. Lisätehtävän tulisi aina vaikuttaa palkkausta nostavasti. Mikäli lisätehtävä tai -vastuu on määräaikainen, voidaan tehtäväkohtainen palkka korottaa kyseisen määräajan ajaksi⁸. Esimerkiksi yksikön tai vastualueen määräaikainen päällikkyyys, yksikön tai ryhmän vetovastuu tai johtajan tai esimiehen varamiehenä toimiminen (edellä mainitut vastuut vaativat työntekijän suostumuksen työsopimuksessa tai muutoin) ovat lisätehtäviä.

Kyseessä voi olla myös vastuu vaativasta tehtäväkokonaisuudesta, jota muilla samaan palkkahinnoittelukohtaan kuuluvilla ei ole tai on selvästi vähemmän, esimerkiksi vastuu vaativasta erikoisalasta kuten hygienia-, kipu- tai dementiaavastavana toimiminen. Edellä mainitut esimerkit pitää erottaa laajemmista asiantuntijatehtävistä, jotka yleensä kuuluvat hinnoitteleemattomiin tehtäviin (ks. terveydenhuollon asiantuntijatehtävät). Asiantuntijatehtävissä toimivat eivät tee pääasiassa hoitotyötä, vaan heidän työnsä kehittyä tutkimukseen, kouluttamiseen ja kehittämiseen.

Lisätehtävänä tai -vastuuna voidaan pitää myös sellaista työntekijän/viranhaltijan oman ammattialan perustehtävään liittyvää erillistehtävää tai -vastuuta, joka edellyttää koulutuksella tai kokemuksella hankittua osaamista, kuten laite-/välinevastuu tai opiskelijatyön vastuutehtävä.

⁸ KVTES II luvun 10 §

Vaativampina tehtävinä voidaan pitää tehtäviä, jotka ulottuvat oman yksikön ulkopuolelle ja ovat koko toimintaympäristöön/asiakaspiiriin/väestöön heijastuvia, itsenäistä toimintaa ja ratkaisuja edellyttäviä tehtäviä. Niihin sisältyy harkintaa ja vastuuta vaikutusten arvioinnista tai kun kyse on laajasta väestövastuutoiminnasta. Vaativampina tehtävinä voidaan pitää myös sellaisia yksikön tehtäviä, joihin liittyy suurimmaksi osaksi ennakoimatonta, ei-suunniteltua toimintaa (esim. päivystystoiminta, teho, sydänvalvonta, synnytyssali, leikkaussali) tai yksin tehtävää ammatillista päätöksentekoa ja arviointia, jossa konsultaatiomahdollisuus ja muiden ammattihenkilöiden tuki on rajattu. Nämä tekijät huomioidaan myös työn vaativuuden arviointijärjestelmää tehtäessä tai sitä muutettaessa.

Toimintojen uudelleenjärjestelyt ja tehtäväjaon muutokset Palkkahinnoittelun soveltamisen yhteydessä seurataan ja tuetaan palkkauksellisesti niitä tavoitteita, joita seudullisissa tai paikallisissa toimintojen uudelleenorganisoinneissa ja yhteistyön kehittämisessä toteutetaan ja joiden seurauksena terveydenhuollon ammattihenkilöiden keskinäistä tehtävänjakoa kehitetään ja uudistetaan kunkin osaamisen hyödyntämiseksi työyhteisössä entistä paremmin ja laajalaisemmin (esim. lääkärien/hammaslääkäreiden ja hoitohenkilöstön välistä ja hoitohenkilöstön keskinäistä tehtävänjakoa muutetaan).

Pohjana toimintojen uudelleenjärjestelyjen ja tehtäväjaon muutosten tarkastelussa on hyvä käyttää sosiaali- ja terveysministeriön määräytyksiä laajennetusta tehtäväkuvasta ja tehtäväsiirroista⁹ sekä Tehyn Työnjakomallit-opasta¹⁰.

Toimintojen uudelleenjärjestelyt ja tehtäväjaon muutokset

⁹ Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:21

¹⁰ Lisätietoa, ks. Tehyn julkaisu 3/09, Työnjakomallit – laajennetaanko tehtäväkuvaa vai siirretäänkö tehtäviä.

Laajennetusta tehtäväkuvasta

Laajennetusta tehtäväkuvasta on kysymys, kun toimenkuvan edellyttämät tehtävät

- 1) eivät sisälly peruskoulutukseen
- 2) tehtävät edellyttävät lisä- ja täydennyskoulutusta
- 3) itsenäinen vastuu tai kehittämistyö lisääntyy tehtävässä

Esimerkkeinä laajennetusta tehtäväkuvasta ovat päivystävän sairaanhoitajan vastaanotto perusterveydenhuollossa (toimintaan sisältyy tavanomaista laajempaa harkintaa), rajattu lääkkeenmäärämisoikeus ja lääkäreiltä siirretyt tehtäväkokonaisuudet.

Tehtäväsiirrosta

Tehtäväsiirrosta on kysymys, kun tietyille henkilöstöryhmälle aiemmin kuuluneita tehtäviä sisällytetään jonkun toisen henkilöstöryhmän tehtäviin. Siirrettävä tehtävä sisältyy osin peruskoulutukseen. Osa työnkuvasta muuttuu.

Laitteistojen, työmenetelmien tai työn normaalia kehittymistä ei pidetä tehtäväkuvan laajentumisena tai tehtäväsiirtona. On huomioitava, että muutokset ammattialan kehittämisessä tai työn sisällössä (esim. uudet hoitomuodot/-käytännöt, uudet menetelmät ja välineet) ovat osaltaan vaikuttamassa työn vaativuuden lisääntymiseen.

Työnjaon muutokset otetaan huomioon tehtäväkohtaista palkkaa määritettäessä.

Terveydenhuollon asiantuntijatehtävät

Terveydenhuollon asiantuntijatehtävien palkkausta koskeva soveltamisohje on KVTES:n palkkaliitteessä 3. Tähän ryhmään kuuluvien päätehtävät muodostuvat itsenäisestä alan teoreettiseen hallintaan ja käytännön asiantuntemukseen perustuvasta terveydenhuollon tutkimus-, suunnittelu- ja kehittämistyöstä.

Asiantuntijatehtävät voivat koskea rajattua erikoisalaa tai ammattialan osa-aluetta, joka kohdentuu omaa työyksikköä laajempaan toimintaympäristöön ja palvelee koko organisaatiota. Silloin viranhaltijan/työntekijän päätehtävät muodostuvat esimerkiksi konsultoinnista, koordinoinnista, kouluttamisesta ja julkaisutoiminnasta (esim. hygienia-, diabetes-, kipu-, tules -asiantuntija, jonka tehtävät ulottu-

vat oman yksikön ulkopuolelle). Tehtävät ovat yleensä koko toimintaympäristöön/asiakaspiiriin/väestöön heijastuvia. Tehtävä edellyttää itsenäistä toimintaa ja ratkaisuja, joihin sisältyy vaihtelua, harkintaa ja vastuuta vaikutusten arvioinnissa, esimerkiksi itsenäinen vastaanotto toiminta tai laaja-alainen väestövastuutoiminta. Asiantuntijatehtävä edellyttää yleensä erikoistumisopintoja tai erityispätevyyttä.

Terveysthuollon asiantuntijatehtävissä toimivat ovat hinnoittelun ulkopuolisia, jolloin viiteryhmänä voidaan yleensä käyttää hoitoalan johto- ja esimiestehtävissä toimivien palkkausta. Rinnastus liitteeseen 3 palkkaryhmiin HOI020 tai HOI010 kannattaa kirjata työsopimukseen tai palkkausjärjestelmää koskeviin ohjeisiin.

Viitepalkkaryhmä sopimukseen

Esimiehelle:

- Huolehdi, että työntekijän/työntekijöiden tehtävien muuttuessa tehtäväkuvaus päivitetään.
- Selvitä organisaatiosi TVA-käytännöt ja vaikuta omalta osaltasi järjestelmän kehittämiseen.
- Jos TVA-asiat ja palkkaussasiat on keskitetty henkilöstöhallintoon, pidä itsesi ajan tasalla alaistesi palkka-asioista.

Luottamusmiehelle:

- Perehdy TVA-järjestelmään ja ole mukana kehittämässä sitä.
- Perehdy huolellisesti KVTES:n määräyksiin ja Tehyn ohjeisiin, ajantasainen tieto ja osaaminen auttavat sinua viemään tavoitteita eteenpäin.
- Yhteistyö esimiesten kanssa edesauttaa parhaaseen tulokseen.
- Huolehdi siitä, että pääset mukaan aina, kun edustamiesi työntekijöiden palkkausta arvioidaan.
- Tiedota TVA-järjestelmästä omalta osaltasi ammattiosaston toimijoille ja jäsenille.

3.3 Henkilökohtainen lisä

Henkilökohtainen lisä pitää erottaa tehtäväkohtaisesta palkasta. Tehtäväkohtaista palkkaa maksetaan puhtaasti kyseisestä tehtävästä, tekijä tehtävää kuka tahansa. Henkilökohtaista lisää ei makseta tehtävistä, vaan tekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien, työsuorituksen, kykyjen ja taitojen perusteella.

Henkilökohtaisella lisällä pyritään parantamaan tuloksellisuutta ja tukemaan johtamista. Henkilökohtaisten tulojen palkitseminen on keskeinen tekijä motivaation syntymisessä: jokainen voi vaikuttaa omalla työsuorituksellaan palkkaukseensa. Henkilökohtaisen lisän tarkoitus on palkita ja kannustaa työntekijöitä.

Henkilökohtainen lisä on pääsääntöisesti toistaiseksi voimassa oleva. Myös määräaikainen lisä on mahdollinen joissakin tilanteissa. Henkilökohtainen lisä on perusteltua määrätä määräaikaisena, jos työntekijä käyttää erityistä osaamistaan, esimerkiksi kielitaitoaan tai ammatissa hankkimaansa kokemustaan tietyn projektin hyväksi määräajan. Tässä tapauksessa määräaikainen henkilökohtainen lisä päättyy itseksensä määräajan päätyttyä ilman erillisiä toimenpiteitä.

Työnantajan on käytettävä henkilökohtaisiin lisiin 1.2.2013 mennessä vähintään 1,3 % laskettuna kunnan/kuntayhtymän palveluksessa olevan KVTES:n piiriin kuuluvan henkilöstön tehtäväkohtaisten palkkojen yhteismäärästä.

Jos taas esimerkiksi terveydenhuollon hoitohenkilöstöön¹¹ kuuluu vähintään 30 työntekijää, työnantajan on käytettävä tämän henkilöstön harkinnanvaraisiin henkilökohtaisiin lisiin vähintään 1,3 % heidän yhteenlasketusta tehtäväkohtaisten palkkojen palkkasummasta 1.2.2013 mennessä. Palkkasumma lasketaan kaikkien työntekijöiden tehtäväkohtaisesta palkasta eikä siihen vaikuta se, mihin järjestöön työntekijä kuuluu; tehläisiä tarkastellaan siis 1,3 % täyttymisen osalta yhdessä muiden liitteen 3 työntekijöiden kanssa, vaikka tehläi-

**Vähintään 1,3 %
palkkasummasta**

¹¹ liitteen 3 soveltamisala

sillä onkin oma palkkasumma järjestelyeriä laskettaessa ja jaettaessa. Ei myöskään se, työskenteleekö työntekijä määräaikaissa vai toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa.

Vuosittain tarkastetaan, että henkilökohtaisia lisiä on käytössä oikea määrä. Työnantajat saattavat käyttää järjestelyvaraeriä henkilökohtaisten lisien vähimmäismäärän täydentämiseen. Täydentäminen on mahdollista, mutta se ei ole suositeltavaa, koska henkilökohtaisia lisiä kuitenkin vapautuu säännöllisesti uudelleen käyttöön. Henkilöstön määrästä riippuen on mahdollista, että sitä on jo riittävästi käytössä.

Järjestelyvaraeriä pitäisi käyttää kohdentamissäännön mukaisesti ja sen kohdentaminen muuhun akuutimpaan tarpeeseen voi olla perusteltua. Tehyn kanta on, että järjestelyvaraeriä ei tulisi käyttää sopimuksen edellyttämän henkilökohtaisten lisien vähimmäismäärän täydentämiseen; mikäli sopimuksen mukainen vähimmäismäärä ei täyty, on työnantajan täydennettävä sitä ”omalla rahalla”.

Työsuorituksen arviointi

KVTES listaa henkilökohtaisen lisän perusteiksi ammatin hallinnan ja työssä suoriutumisen lisäksi tuloksellisuuden, monitaitoisuuden ja luovuuden, erityistiedot ja -taidot, yhteistyökyvyn, vastuuntunnon sekä oma-aloitteisuuden ja kehityshakuisuuden. Maksamisperusteet määritellään paikallisesti, ja ne voivat vaihdella eri yksiköissä.

Esimies arvioi työntekijöidensä henkilökohtaisia taitoja joko edellä mainituilla tai paikallisesti määritellyillä 5–10 kriteerillä. Kuhunkin organisaatioon tulisi valita sopivat kriteerit ja määritellä niiden sisältö. Kriteerien pitää olla olennaisia organisaation tavoitteisiin ja toimintaan nähden, koska kannustava palkkaus tukee toimintastrategiaa.

Tuloksellisuuden sisältö voi muodostua esimerkiksi siitä, että palvelun laatu on hyvää (esim. asiakastyytyväisyys), tai että omia toimintatapoja muuttamalla saadaan aikaan säästöjä (esim. käsihygieniaan panostaminen päiväkodeissa vähentää niin lasten kuin henkilökunnankin sairastamista),

Arviointikriteerit

Tuloksellisuus

tai vaikkapa siitä, että henkilö vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin tai työolosuhteisiin.

Monitaitoisuus

Monitaitoisuus tarkoittaa, että työntekijää voidaan käyttää monipuolisiin tehtäviin. Luovuuden sisältö voi olla se, että työntekijä osaa soveltaa tietojaan ja taitojaan uudella tavalla käytännössä.

Erityistiedot ja -taidot

Erityistiedosta ja -taidosta voidaan maksaa henkilökoh- taista lisää, jos kyseinen taito ei ole ollut tehtävän edellytys – muutoinhan nämä on otettava huomioon tehtäväkohtai- sessa palkassa. Jos esimerkiksi työntekijällä on hyvä kieli- taito, ja hän pystyy hyödyntämään kielitaitoa työssään, voi tämä olla perusteena maksaa henkilökohtaista lisää (vaik- ka kyseistä kielitaitoa ei olisikaan työssä edellytetty). Tai jos työntekijällä on korkeampi koulutus kuin mitä tehtävässä edellytetään ja hänen osaamistaan voidaan käyttää hyödyk- si tietyissä tilanteissa, voi henkilölle olla perusteltua mak- saa henkilökohtaista lisää. Korkeammasta koulutuksesta on yleisestikin hyötyä omassa tehtävässä, vaikka kyseistä kou- lutusta ei edes voisi hyödyntää suoranaisesti työssä - yleensä korkeampi koulutus parantaa työn tuloksellisuutta ja lisää monitaitoisuutta.

Yhteistyökyky

Yhteistyökyvyllä voidaan tarkoittaa työntekijän sosiaa- lisia taitoja ja kykyä tulla toimeen toisten kanssa sekä pal- veluallttiutta. Esimerkiksi miten työntekijä huomioi työka- verit ja vaikuttaa työilmapiiriin tai miten työntekijä tulee toimeen potilaiden kanssa.

Vastuuntunto

Vastuuntuntoisuus voi ilmetä esimerkiksi siten, että esi- mies ja työkaverit voivat luottaa siihen, että työntekijä huo- lehtii hänelle annetuista tehtävistä itsenäisesti ja vastuulli- sesti. Lisäksi sillä voidaan tarkoittaa henkilön sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja hänen toimimistaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Oma-aloitteisuus ja kehityshakuisuus puo- lestaan voivat tarkoittaa esimerkiksi uusien ehdotuksien te- kemistä, itsenäistä asioihin tarttumista ja työn sujuvuuden kehittämistä: henkilö on innostunut, aktiivinen sekä uudis- tumiskykyinen ja -haluinen.

Arviointiasteikko

Kun perusteet on asianmukaisesti määritelty, tulee laatia arviointiasteikko (esim. suoriutunut tavanomaisesti, suo-

riutunut hyvin, suoritunut erinomaisesti). Työsuoritus arvioidaan esimerkiksi vuosittain kehityskeskustelun yhteydessä, tai erillisissä arviointikeskusteluissa.

Perusteista tehdään kirjallinen kuvaus, josta tiedotetaan työntekijöille. Henkilökohtaisen lisän järjestelmä kannustaa vain, jos työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja miten hän voi suoritustaan käytännössä parantaa. Järjestelmän pitää olla sellainen, että esimiehet pystyvät soveltamaan sitä yhdenmukaisesti ja heidät on myös perehdytettävä arviointijärjestelmän käyttöön. Järjestelmän on oltava avoin, jotta välttyään ”pärstäkertoimen perusteella” -ajattelulta.

Kirjallinen kuvaus

Henkilökohtaisen lisän alentaminen

Henkilökohtaista lisää voidaan alentaa, jos

- tehtävät muuttuvat olennaisesti, minkä johdosta palkkausperusteet arvioidaan uudelleen.
- kysymyksessä on työntekijästä/viranhaltijasta itsestään johtuva työsuorituksen huomattava huonontuminen.

Jos tehtävät muuttuvat olennaisesti, muutokseen tarvitaan lähtökohtaisesti työntekijän suostumus, mahdollisesti jopa työsopimuksen päivittäminen. Työnantaja voi muuttaa olennaisesti työntekijän tehtäviä yksipuolisesti vain silloin, kun työnantajalla on irtisanomisperuste (taloudellinen tai tuotannollinen syy tai työntekijästä itsestään johtuva syy).

Välttämättä se, että työntekijä siirtyy tehtävästä toiseen, ei ole peruste alentaa henkilökohtaista lisää. Jos lisän maksamisen peruste on olemassa myös uudessa tehtävässä, lisän maksamista tulee jatkaa. Jos lisän maksamisen peruste poistuu uuden tehtävän myötä, esimerkiksi henkilökohtaista lisää on maksettu hyvästä ammatinhallinnasta liittyen tiettyyn tehtävään, jota työntekijä ei enää tee, voi työnantajalla olla peruste alentaa tai poistaa henkilökohtainen lisä.

Jos taas työntekijän työsuoritus huononee huomattavasti, on työntekijälle annettava tilaisuus parantaa työsuoritustaan ennen henkilökohtaisen lisän alentamista. Mahdollisista tukitoimenpiteistä (työnohjauksesta, lisä-

Tilaisuus työsuorituksen parantamiseen

koulutuksesta tms.) keskustellaan työntekijän kanssa esimerkiksi kehityskeskusteluissa.

Henkilökohtaisen lisän perusteista neuvottelemine

Henkilökohtaisen lisän perusteista neuvotellaan KVTES:n sanamuodon mukaan pääsopijajärjestöjen edustajien kanssa¹². Neuvottelu tapahtuu kunnallisen pääsopimuksen 14 §:n 2 momentin mukaisesti.

Tehyn ja Kuntatyöntantajien välisessä sovintoehdotuksessa sopimuskaudelle 2012 – 2013 (Tehy-sopimus) on sovittu, että osapuolten välinen neuvottelumenettely tulkinta- ja soveltamiskysymyksissä, paikallisessa sopimisessa ja eräitä harkinnanvaraisia asioita koskevista paikallisista neuvotteluista määräytyy 13.1.1993 allekirjoitetun kunnallisen pääsopimuksen 7–14 §:ien mukaisesti. Tämä tarkoittaa, ettei henkilökohtaisen lisän perusteista voi neuvotella vain pääsopijajärjestöjen kanssa, vaan niistä on myös neuvoteltava paikallisesti Tehy ry:n edustajien kanssa.

Neuvoteltaessa tavoitteena on että henkilökohtaisen lisän perusteista on mahdollisimman laaja yksimielisyys työnantajan ja henkilöstön kesken.

Laaja yksimielisyys

Esimiehelle:

Pyri vaikuttamaan henkilökohtaisen lisän perusteisiin niin, että ne vastaavat organisaation toimintastrategiaa. Pyri arvioinnissa läpinäkyvyyteen: Henkilöstön on tiedettävä, mitä heiltä odotetaan ja miten he voivat parantaa suoritustaan käytännössä. Muista, että silloin, kun henkilökohtaista lisää saanut työntekijä jää eläkkeelle tai menee toisen työnantajan palvelukseen, tulisi häneltä "vapautuneet" henkilökohtaiset lisät saada uudelleen jaettavaksi. Jos neuvottelet henkilökohtaisen lisän perusteista, niistä on neuvoteltava sekä pääsopijajärjestöjen että Tehy ry:n edustajien kanssa.

¹² KVTES II luvun 11 § 6 mom.

Luottamusmiehele:

Tehtäväsi on neuvotella työntekijöiden työsuorituksen arvioinnin ja henkilökohtaisen lisän maksamisen perusteista. Tutustu perusteisiin ja pyri esittämään henkilöstön kannustamisen kannalta olennaisia perusteita neuvotteluissa. Myös Tehy ry:n edustajan kanssa on neuvoteltava henkilökohtaisen lisän perusteista. Pidä huolta siitä, että henkilökohtaisten lisien määrää tarkastellaan vähintään vuosittain. Pyri varmistamaan, ettei järjestelyvaraeriä kohdennettaisi henkilökohtaisten lisien vähimmäismäärän täyttöön. Tehtäväsi ei ole puuttua yksittäisten työntekijöiden arviointiin, vaan huolehtia siitä, että arviointi on tapahtunut tasapuolisesti.

3.4 Työkokemuslisä

1.1.2012 palkkausjärjestelmän rakenne uudistui. Henkilökohtaisen lisän vuosisidonnainen osa muuttui työkokemuslisäksi.

Muutosten vuoksi entinen henkilökohtaisen lisän vuosisidonnainen osa on laskenut kahdella prosentilla, mutta vastaavasti tehtäväkohtainen palkka on noussut kahdella prosentilla. Uusi työkokemuslisä on viiden työssäolovuoden jälkeen 3% (ennen 5 %) ja 10 työssäolovuoden jälkeen 8 % (ennen 10 %) tehtäväkohtaisesta palkasta. Kenenkään kokonaispalkan määrä ei laskenut palkkarakenteen muutoksen vuoksi.

Mikä kerryttää työkokemuslisää?

Työkokemuslisää kerryttää

1. virka- tai työsuhde kuntaan/kuntayhtymään
2. muun työnantajan palveluksessa tehty työ, josta on olennaista hyötyä nykyisissä tehtävissä
3. yritystoiminta, josta on olennaista hyötyä nykyisissä tehtävissä.

Sama työnantaja

Lakossa oloaikaa tai muuta luvatonta poissaoloaikaa ei lasketa mukaan työkokemuksisää kerryttäväksi ajaksi.

Työkokemuksisää kerryttää siis kaikki saman kunnan tai kuntayhtymän palveluksessa tehty työ, olipa työ mitä tahansa. Esimerkiksi jos on työskennellyt kirjastonhoitajana samassa kunnassa, jossa myöhemmin työskentelee hoitoalalla, on kirjastonhoitajana työskentely kerryttänyt työkokemuksisää.

Muu työnantaja

Työkokemuksisää kerryttää jonkun muun työnantajan palveluksessa tehty työ, jos siitä on nykyisessä työssä olennaista hyötyä. Työkokemuksisän kertyminen on muuttunut aiemmasta kunnallisesta työ- ja virkaehtosopimuksesta.

Aiemmin työkokemuksisää kerrytti

- muun työnantajan palveluksessa vastaavalla ammattialalla tehty työ
- muu kuin vastaavalla ammattialalla tehty työ, jos siitä oli olennaista hyötyä nykyisessä tehtävässä.

Tehyn tulkinta on ollut, että vastaavalla ammattialalla tarkoitettiin terveydenhuoltoalalla toimimista. Näin ollen siis lähihoitajana työskentely toisen työnantajan palveluksessa oli Tehyn näkemyksen mukaan luettava lisää kerryttäväksi, jos myöhemmin työskenteli esimerkiksi sairaanhoitajana.

Työkokemuksisää kerryttää myös muun työnantajan palveluksessa hankittu työkokemus, mutta vain siinä tapauksessa, että siitä on olennaista hyötyä nykyisessä tehtävässä. Vastaava ammattiala -käsite on kokonaan poistunut. Määräyksen soveltamisohjeessa todetaan, että ”samasta ammattialasta katsotaan olevan olennaista hyötyä”. ”Sama ammattiala” voi kuitenkin olla tulkinnallisesti suppeampi kuin ”vastaava ammattiala”.

Olennainen hyöty

Tämä tulkinta voi pahimmillaan tarkoittaa jopa sitä, että työkokemuksisää kertyy ainoastaan, jos on toiminut toisen työnantajan palveluksessa täysin samassa ammatissa tai tehtävässä (esim. sairaanhoitajan työkokemuksisää kerryttää sairaanhoitajana toisen työnantajan palveluksessa tehty työ, muttei välttämättä lähihoitajana toisen työnantajan

palveluksessa tehty työ). Lisäksi sen onko aikaisemmasta muusta työkokemuksesta jotain olennaista hyötyä, ratkaisee työnantaja harkintansa perusteella.

Koska olennaisen hyödyn arviointiin liittyy harkintaa, sitä ei voi myöskään riitauttaa, vaikka työntekijä olisi-kin sitä mieltä, että hänen aiemmasta työkokemuksestaan on uudessa työssä olennaista hyötyä. Tehyn näkemys on että terveydenhuollon hoitohenkilöstön tehtävissä toimivat ammattinimikkeestä riippumatta työskentelevät samalla ammattialalla. Tästä tulkinnasta on apua myös hoitohenkilöstön rekrytoinnissa. Tehyn näkemystä tukee myös terveydenhuollon ammattihenkilöistä annettu laki, jonka mukaan tietyin edellytyksin terveydenhuollon ammattihenkilöt nimikkeestä riippumatta voivat toimia toistensa tehtävissä.

1.1.2012 jälkeen työkokemuslisää kerryttää myös yritystoiminta. Yritystoiminnasta työkokemuslisään oikeuttavaksi ajaksi luetaan enintään viisi vuotta. Yritystoiminnasta tulee olla hyötyä uudessa tehtävässä eli mikä tahansa yritystoiminta ei kerrytä työkokemuslisää. Pelkkä osakkuus tai omistussuhde ei kerrytä työkokemuslisää. Työnantaja harkitsee tapauskohtaisesti harkintansa perusteella, onko yritystoiminnasta hyötyä. Esimerkiksi jos kotipalveluyrittäjä/fysioterapeuttiryrittäjä siirtyy tekemään kunnan palveluksessa samaa työtä, jota hän on aiemmin tarjonnut kunnalle tai muille asiakkaille yrityksensä kautta, tämä työkokemus voi kerryttää työkokemuslisää.

Työntekijöitä on syytä informoida siitä, että työkokemuslisien kertymisestä pitää sopia työnantajan kanssa jo työ sopimusta tehtäessä ennakkoon, mikäli he ovat hakeutumassa uusiin tehtäviin – olipa kysymyksessä uusi työnantaja tai sama työnantaja, mutta uusi tehtävä.

Työntekijän/viranhaltijan siirtyessä toiseen työ/virkasuhteeseen tai työntekijän tehtävien muuttuessa olennaisesti samalla työnantajalla voidaan työkokemuslisään oikeuttavan ajan arviointi tehdä uudelleen. Sen sijaan kesken työsuhdetta ei arviointia voi tehdä uudelleen KVTES:n muutuneiden määräysten perusteella.

Yritystoiminta

Esimerkki:

”Herra X on lähihoitajana vanhustenostolla Kuhmossa. Hän on ollut viisi vuotta kyseisessä tehtävässä. Herra X muuttaa Rovaniemelle ja jatkaa siellä lähihoitajan tehtävässä vanhustenostolla. Työskentelyn ohessa hän opiskelee sairaanhoitajaksi. Hän valmistuu sairaanhoitajaksi oltuaan Rovaniemellä viisi vuotta lähihoitajan tehtävissä. Hänellä on työkokemuslisään oikeuttavaa aikaa kymmenen vuotta. Hänelle tarjotaan sairaanhoitajan toimea saman työnantajan palveluksessa. Työnantaja arvioi, ettei aikaisemmasta Kuhmossa tehdystä lähihoitajan työstä ole olennaista hyötyä nykyisessä sairaanhoitajan tehtävässä, koska työtä ei ole tehty samalla ammattialalla. Viisi vuotta lähihoitajan työstä Rovaniemellä luetaan työkokemuslisään oikeuttavaksi, koska työ on tehty saman työnantajan palveluksessa.”

Ennakkoon sopimisen tärkeys

Yhtenäinen käytäntö

Esimerkin mukainen tilanne on vältettävissä sopimalla työkokemuslisästä etukäteen, viimeistään työsopimuksen teon yhteydessä. Työkokemuslisän määrän arviointia ei pidä jättää sen varaan, että asia katsotaan myöhemmin vaan asiaan tulee sopia kirjallisesti. Ennakkoon sopiminen työkokemuslisän kertymisestä on tärkeää. Muuten voi tulla ikävänä yllätyksenä, ettei aiempaa muun työnantajan palveluksessa hankittua kokemusta tai yrittäjänä toimimista otetakaan huomioon työkokemuslisien laskennassa.

Kunnissa ja kuntayhtymissä olisi hyvä tehdä ohjeet siitä, minkälainen työkokemus kerryttää työkokemuslisää, jotta työntekijöitä pystytään kohteilemaan tasapuolisesti. Samankaltaisissa tilanteissa tulee noudattaa yhtenäistä käytäntöä myös KVTES:n soveltamisohjeen mukaan. Ohjeet helpottavat rekrytointitilannetta eikä ikäviä tilanteita pääse edes syntymään.

Luottamusmiehillle:

Informoikaa edustamianne työntekijöitä, jotta he osaisivat neuvotella työkokemuslisästä siirtyessään toisiin tehtäviin saman työnantajan palveluksessa tai työntekijöiden vaihtaessa työpaikkaa.

Esimiehille:

Selkeät käytännöt ja ohjeet työkokemuslisien kertymisestä ovat tärkeitä paitsi toiminnan myös työntekijöiden tasapuolisen kohtelun näkökulmasta.

3.5 Tulospalkkio

1.1.2012 jälkeen tuloksellinen toiminta ja tulospalkkio on otettu osaksi palkkausjärjestelmää, kun tulospalkkiota koskevat määräykset on siirretty erillisestä KVTES-liitteestä sopimuksen II-lukuun. Palkkausjärjestelmän tavoitteena on osaltaan edistää kuntien ja kuntayhtymien toiminnan tuloksellisuutta. Aikaisemminkin tulospalkkiota on ollut mahdollista maksaa, mutta nyt sen asema on korostunut osana oikeudenmukaista palkkausta ja tasavahvana osana palkkausjärjestelmää. Tuloksellinen toiminta ja tulospalkkio ovat osa oikeudenmukaista palkkausta¹³

Tulospalkkio on huomioitava osana palkkausta entistä paremmin. Luottamusmiesten kannattaakin pyytää neuvotteluita tulospalkkiojärjestelmän käyttöönottamiseksi, jos sitä ei vielä ole kunnassa tai kuntayhtymässä käytössä. Esimiesten on hyvä viedä myös omalta osaltaan tulospalkkiojärjestelmän toteuttamista eteenpäin. Se on osa jatkuvaa tuloksellista palkkausta ja sillä voi vaikuttaa myös myönteisesti organisaation tavoitteisiin ja henkilöstön pysyvyyteen.

Osa oikeudenmukaista palkkausta

¹³ KVTES II luvun 6 §.

Perinteinen ajatus tulospalkkiojärjestelmästä on että se maksaa itse itsensä – eli tulospalkkio maksetaan syntyneestä säästöstä. Tulospalkkiolle voidaan kuitenkin varata rahoitus budjetista joko kokonaan tai osittain, mikä olisikin suositeltavaa. Näin varmistetaan, että tulospalkkiojärjestelmällä on halutut vaikutukset. Mikään ei latista tulospalkkiojärjestelmää pahemmin kuin se, että tavoitteet saavutetaan, mutta palkitseminen jää suorittamatta. Silloin tulospalkkiojärjestelmä voi kääntyä hyvää tarkoitustaan vastaan eikä henkilöstöä saa enää sitoutumaan järjestelmän tavoitteisiin.

KVTES:n II luvun 13 §:ssä on määräykset tulospalkkiosta. Tulospalkkioliite on poistunut ja asiat on tiivistetysti otettu 13 §:ään. Tulospalkkio perustuu palvelujen tuloksellisuuden parantamiseksi asetettujen tavoitteiden todettuun saavuttamiseen tai ylittämiseen.

Tuloksellisuuden eri osa-alueita ovat¹⁴:

- toiminnan vaikuttavuus
(aikaansaatu ja tavoiteltu hyvinvointi)
- palvelun laatu (asiakaskohtaamisen ja sidosryhmäyhteistyön toimivuus)
- toimintaprosessien sujuvuus ja taloudellisuus
- henkilöstön aikaansaannoskyky.

Vaikuttavuus

Vaikuttavuudella tarkoitetaan, että saadaan aikaan haluttuja vaikutuksia. Terveystieteiden tutkimuksissa vaikuttavuutta voi arvioida esimerkiksi kysymällä asiakkaan omakohtaisia kokemuksia hoidon onnistumisesta tai selvittämällä, miten usein potilaat joutuvat toimenpiteen jälkeen palaamaan sairaalaan komplikaatioiden vuoksi. Palvelujen riittävyttä voidaan mitata esimerkiksi jonotusaikojen pituudella.

Laatu

Laadulla tarkoitetaan palvelutilanteiden laadukkuutta. Esimerkiksi vanhusten kotipalvelussa laatua kuvaa se miten avustaminen toimii ja kuinka turvallista ja miellyttävää palvelu on.

Prosessien sujuvuus ja taloudellisuus

Prosessien sujuvuus ja taloudellisuus painottuvat siihen kuinka palveluja tuotetaan. Prosessien sujuvuuteen ja ta-

¹⁴ Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus, 2008

loudellisuuteen vaikutetaan parhaiten organisoimalla työ asiakaslähtöisesti ja tarkoituksenmukaisesti sekä vähentämällä eri organisaatioiden rajapintoja (esim. tehtäväsiirrot lääkäreiltä hoitajille tai eri ammattiryhmien välillä, kotiutushoitaja- ja omahoitajajärjestelmien rakentaminen, organisaatorajat ylittävät hoitoketjut).

Henkilöstön osaaminen, työmotivaatio ja -hyvinvointi ovat olennainen tekijä organisaation tuloksellisuuden kannalta. Etenkin kuntatyössä henkilöstö tekee tuloksen. ”Henkilöstön aikaansaannoskyky” vaikuttaa kaikkiin muihin tuloksellisen toiminnan osa-alueisiin: toimintaprosessien sujuvuuteen, toiminnan taloudellisuuteen ja viime kädessä palveluiden vaikuttavuuteen. Siksi henkilöstön osaamiseen ja työhyvinvointiin panostaminen on kaikkien kuntaorganisaatioiden kannalta olennaista. Henkilöstön aikaansaannoskykyyn liittyvät myös käsitteet motivaatio, sitoutuminen, esimies-alaisuushteiden laatu sekä työyhteisössä vallitseva luottamus, innovatiivisuus ja oppimisolosuhteet.

Tulospalkkio ei ole varsinaista palkkaa ja se maksetaan erillään varsinaisesta kuukausipalkasta. Sitä ei oteta huomioon esimerkiksi sairausajan palkkaa tai työaikakorvauksia laskettaessa. Tulospalkkiota voi vähentää työnteon keskeytysaika, kuten sairausloma. Ainoastaan vuosiloma ja äitiysvapaa eivät vähennä vastaavassa suhteessa tulospalkkiota. Tulospalkkio ei sovi pelkästään esimerkiksi tehtäväsiirtojen tai tehtäväkuvan laajennuksista palkitsemiseen, vaikka ne säästöjä tuovatkin – em. tekijät vaikuttavat selkeästi tehtävien vaativuuteen, joten ne pitäisi huomioida tehtäväkohtaisessa palkassa. Tulospalkkio puolestaan voi täydentää tehtäväkohtaista palkkaa esimerkiksi tehtäväsiirtoja toteutettaessa: jos uusi työnjako tuo säästöjä, voidaan ainakin osa näistä säästöistä ohjata työntekijöille tuloksellisesta toiminnasta palkitsemiseen. Tulospalkkauksen avulla voidaan toimintaa ohjata haluttuun ja tarkoituksenmukaiseen suuntaan.

Tulospalkkio voidaan maksaa myös henkilöstörahoon edellytysten täyttyessä.¹⁵

Henkilöstön aikaansaannoskyky

Muuta palkkausta täydentävä

¹⁵ KT:n yleiskirje 23/2011

Miten tulospalkkiojärjestelmä rakennetaan?

Tulospalkkiojärjestelmää rakennettaessa otetaan huomioon:

- tulosyksikön määrittely
- tulospalkkion piiriin kuuluva henkilöstö
- palkkion perusteena olevat tavoitteet
- seurantajakson pituus
- mikä osa (%) hyödystä jaetaan henkilöstölle
- tulospalkkion enimmäismäärän määrittely
- jaetaanko palkkiot samansuuruisina vai esim. tehtäväkohtaisten palkkojen suhteessa
- miten asetetut tavoitteet ovat toteutuneet
- jaettavan tulospalkkioerän suuruus.

Ensin asetetaan tavoitteet

Tulospalkkion perusteeksi valitaan kaksi tai useampia tavoitteita, jotka kuvaavat toiminnan onnistumista mahdollisimman monipuolisesti. Tavoitteiden saavuttamisesta tai ylittämisestä maksetaan tulospalkkio niin kuin siitä on ennalta päätetty. Tavoitteiden taso ei saa olla liian matala eikä toisaalta epärealistisen korkea. Tarkoitus on, että sekä työnantaja että työntekijät hyötyvät tulospalkkiojärjestelmän käyttöönottamisesta. Hyötyä voivat lisätä työprosessien sujuvuuden lisääntyminen, palvelun laadun parantuminen, kustannussäästöt, suoritemäärän muutokset, henkilöstön osaamisen kasvaminen tai hyödyntäminen ja henkilöstön hyvinvointi.

KVTES:ssa ei sidota tavoitteita mihinkään tiettyyn asiaan vaan tulosyksikkö itse päättää tavoitteista. Tavoitteiden pitäisi olla sellaisia, joihin henkilöstö voi itse vaikuttaa. Esimerkiksi vuodeosastolla olevien potilaiden määrään henkilöstö ei voi vaikuttaa, vaikka sitä onkin käytetty kriteerinä tulospalkkiojärjestelmissä. Pitää myös välttää tavoitteita tai mittareita, jotka ohjaavat toimintaa väärään suuntaan, esim. tekemään turhia suoritteita.

Tavoitteiden saavuttamista kuvaamaan asetetaan mittarit. Mittarit laaditaan niin että ne kuvastavat sitä, mitä niiden tulee mitata ja mistä niiden pitää tuottaa tietoa. Mittarit voivat mitata määrää (esim. säästöä, kuten lääkärikäyntien vähenemistä) tai laatua (esim. potilaiden tyytyväisyys hoitoon). Mittarit voivat olla hyvin yksinkertaisiakin, esimerkiksi voidaan mitata saavutettiin joku tavoite vai ei (on/off -mittari). Mittarit voivat olla myös tasomittareita: tavoitteeseen päästiin täysin/osittain/ei ollenkaan.

Mittarit

Tavoitteiden saavuttamista seurataan. Seurantajakson pituuksia voivat olla esimerkiksi vuosi, puoli vuotta tai neljännesvuosi. Jos seurantajakso on pitkä, henkilöstölle olisi hyvä antaa väliaikaisia tulostavoitteiden saavuttamisesta. KVTES suosittelee vuoden pituisia seurantajaksoja.

Seurantajakso

Henkilöstön sitoutuminen on tärkeää tulospalkkiojärjestelmän käyttöönotossa. Henkilöstö on tärkeää ottaa suunnitteluun mukaan, vaikka toimivaltainen viranomaisen päättää pitkälle tulospalkkiota koskevista asioista.

Henkilöstön osallistuminen

Luottamusmies on avainasemassa tulospalkkiojärjestelmän hyväksymisessä. Tavoitteet pitää miettiä yhdessä henkilöstön kanssa ja säännöllinen seuranta on tärkeää. Mittareita pitää myös myöhemmin kehittää arviointitietojen perusteella.

Esimerkit (Kirjasta Tulospalkkauksesta toivoa toiminnan kehittämiseen)

Esimerkki 1:

Tulospalkkion lähtökohtana oli vastata laajentuneen asiakaskunnan haasteisiin suun terveydenhuollossa. Organisaation tavoitteena oli viedä muutokset läpi ilman merkittäviä lisäresursseja. Tulospalkkiojärjestelmällä haluttiin parantaa aikuisväestön hoitoon pääsyä. Keinoina nähtiin toimintatapojen muuttaminen: panostuksen keventäminen tervehampaisiin lapsiin ja nuoriin, hoidon sisällön kehittäminen, hammaslääkärien ja hoitajien välisen työnjaon kehittäminen ja hoitojen jaksottaminen uudella tavalla.

Tulospalkkiojärjestelmään valittiin kolme tavoitetta:

1) tervehampaisten lasten ja nuorten tarkastusvälien pidentäminen 2) aikuisasiakkaiden hoitoon pääsyn parantaminen 3) asiakastyön laadun parantaminen. Tavoitteille kehitettiin seuraavat mittarit: 1) tarkastusväli painoarvo 50 % 2) jonotusaika painoarvo 35 % 3) asiakastyytyväisyys painoarvo 15 % on/off -mittari.

Kahdella ensimmäisellä mittarilla oli neljä tavoitetasoa.

Esim. jonotusmittarin osalta palkkio jäi saamatta, jos jonotusaika hoitoon oli yli kolme kuukautta.

Maksimipalkkion sai, jos henkilö pääsi hoitoon alle kuukaudessa. Jos aika jäi näiden kahden väliin, siitä sai pienemmän palkkion. Tarkastelujaksoksi otettiin vuosi.

Palkkiot päätettiin jakaa henkilöstölle tasan, peruspalkan suuruudesta riippumatta. Tähän päädyttiin siitä syystä, että henkilöstöryhmillä oli erilaiset palkkausperusteet. Hoitajilla oli aikapalkka ja lääkäreillä aikapalkka ja urakapalkkio. Mikäli tulospalkkio olisi jaettu peruspalkan suhteen, olisi lääkäreiden tulospalkkion suuruuteen vaikuttanut myös tehtyjen toimenpiteiden määrä, josta jo palkittiin urakapalkan muodossa.

Ensimmäisenä vuonna yksikkö saavutti asetetut tavoitteet 80 prosenttisesti. Palkkion suuruus vaihteli 781–1 144 euron välillä.

Esimerkki 2:

Tulospalkkiojärjestelmä päätettiin uudistaa perusterveydenhuollossa, jossa se oli nimenomaan kohdennettu hoitohenkilöstölle. Jokaiselle ammattiryhmälle, kuten kotisairaanhoidajille, lastenneuvoloiden hoitajille ja kouluterveydenhoitajille kehitettiin oman työn keskeiseen tavoitteeseen liittyvä mittari. Mittarit pyrittiin kytkemään selkeästi organisaation strategiaan. Henkilöstölle järjestettiin tiedotustilaisuuksia, joissa oli mahdollista kommentoida ja kysyä järjestelmästä. Esimiehiä aktivoitiin järjestelmän käyttöön.

Mittarit kehitettiin työryhmässä, jossa oli eri ammattiryhmien edustajia. Mittareita kehitettiin talouden, yhteiskunnallisten vaikutusten, asiakkuuden hallinnan ja prosessien näkökulmasta. Palkkion suuruus muodostui sen mukaan, miten mittareissa saavutettiin tavoitteet. Kaikki mittarit vaikuttivat kaikkien henkilöstöryhmien palkkion suuruuteen.

Mittarit olivat:

- asiakaskysely, painoarvo 10 %
- ajanvarauksen sujuvuus (laboratorio- ja röntgentutkimusten ja lääkärin kontrolliajan anto terveysasemalla käynnin yhteydessä / puhelimella varatut ajat) 10 %
- aikuistyyppin diabeteksen ennaltaehkäisy (laaditaan ohjelma, on/off -mittari) 10 %
- euroa / asukas 10 %
- euroa / hoitajan tekemä suorite 20 %
- toimipisteissä tehtyjen laboratoriotutkimusten määrä 10 %
- kotona hoidettavien potilaiden hoidon raskaus 10 %
- laajennetun 5-vuotistutkimuksen tekeminen (tutkimuksessa olleiden lasten prosenttiosuus viisivuotiaista) 10 %
- koululaisten määräaikaisterveystarkastusten tekeminen (luokkakohtaisten terveystarkastusten prosenttiosuus oppilasmäärästä) 10 %

Tavoitteissa onnistuttiin joidenkin mittareiden osalta hyvin, mutta osa tavoitteista jäi toteutumatta. Täydet palkkiot saavutettiin 5-vuotistutkimusten, koululaisten määräaikaistarkastusten, aikuistyyppin diabeteksen ennaltaehkäisyohjelman ja ajanvarauksen sujuvuuden osalta. Lähes täydet palkkiot maksettiin myös hyväksi koetun palvelun perusteella. Palkkiota maksettiin lopulta 52,5 prosenttia maksimimäärästä. Palkkiot jakautuivat tasasuuruksina koko henkilöstölle. Henkilökohtaisten palkkioiden suuruudet vaihtelivat työssäolopäivien mukaisesti 30 – 585 euroa.

Myöhemmin järjestelmää on kehitetty arvioinnin pohjalta siten, että kullakin osa-alueella on sekä yhteisiä mittareita että yksikkökohtaisia mittareita. Näin palkkioiden suuruuteen vaikuttaa oleellisemmin yksikön oma toiminta. Toisten työpanos tai tekemättömyys ei vaikuta palkkioiden suuruuteen. Myös sairauspoissaolojen havaittiin vähentyvän järjestelmän vakiintumisen myötä. ■

Esimerkki 3:

Kuntayhtymässä päätettiin kokeilla tulospalkkiojärjestelmä vuodeosastolla. Sen piiriin kuuluivat sekä hoitohenkilöstö että lääkärit. Tavoitteena oli parantaa asiakastytyväisyyttä ja pienentää oman toiminnan yksikkökustannuksia. Palveluprosessin kehittämistä koskevat mittarit sai räätälöidä kohdeyksikössä erikseen. Vuodeosastolla päädyttiin ottamaan palveluprosessin onnistumista kuvaaviksi mittareiksi sellaisia toiminnan sujuvuutta parantavia hankkeita, jotka olivat kiireen vuoksi jääneet tekemättä.

Asiakasnäkökulma muodosti 30 % palkkiosta, prosessinäkökulma 30 %, henkilöstönäkökulma 20 % ja talousnäkökulman toteutuminen 20 %.





Mittareina olivat

- asiakaskysely, painoarvo 30 %, 3-portainen
- tekonivelpotilaiden seurantajärjestelmän luominen tavoiteaikataulussa, painoarvo 10 %, on/off -mittari
- kirjallisten jatkohoidto-ohjeiden tekeminen ja käyttöönotto lonkkamurtumapotilaalle tavoiteaikataulussa, 5 %, on/off -mittari
- omahoitajajärjestelmän luominen ja käyttöönotto tavoiteaikataulussa sekä omahoitajan nimeäminen vähintään 70 prosentille, painoarvo 15 %, 3-portainen
- kehityskeskustelujen käyminen ja niiden dokumentoiminen, 30 %, 3-portainen
- oman hoitopäivän kustannuskehitysprosentti vertailussa somaattiseen keskimäärin, painoarvo 30 %, 3-portainen. Ensimmäisen tavoitetaso on toteuduttava, jotta palkkiota voidaan ylipäätään maksaa

Sairaanhoitopiirin säännöissä määriteltiin, että yksikön tuottavuuden kasvusta käytetään enintään kolmannes tulospalkkioihin. Palkkioita voidaan maksaa vain jos tulosalueella syntyy jaettavaa eli säästöä. Palkkio oli tasasuuruinen kaikille, jotka ovat olleet järjestelmän piirissä koko ansaintavuoden.

Maksimipalkkio oli viisi prosenttia kohdeyksikön palkkasummasta. Palkkioiden suuruudeksi tuli 2,3 prosenttia kohdeyksikön palkkasummasta, mikäli osaaikaisuus tai pitkä poissaolo ei vähentänyt sitä.

Esimerkki 4:

Tulospalkkiojärjestelmän tarkoituksena oli tuoda strategia tutuksi henkilöstölle. Mittariston tavoitteena oli kertoa henkilökunnalle halutusta toiminnasta, sen suunnasta ja eri asioiden keskinäisistä painotuksista. Tulospalkkausjärjestelmä haluttiin nähdä johtamisen keskeisenä työkaluna. Tavoitteena oli työn tuottavuuden, palvelujen laadun, toiminnan laadun ja asiakaspalvelun sujuvuuden kehittäminen vuodeosastolla. Tavoitteena oli työelämän laadun edistäminen eli työntekijöiden kehittämis- ja vaikutusmahdollisuuksien, työhyvinvoinnin sekä työyhteisön sisäisen yhteistoiminnan ja luottamuksen kehittäminen.

Mittareita kehitettiin jokaiseen näkökulmaan.

Omistajanäkökulma, painoarvo 30 %

- pallolaajennusten ja ohitusleikkausten suhde/tehtyjen angiografioitten lukumäärä
- sidosryhmäkyselyn tekeminen
- sekundaariprevention seurantajärjestelmän luominen

Asiakasnäkökulma, painoarvo 20 %

- yksilövästuisen hoitotyön toteutuminen (potilasasiakirja-analyysi)
- asiakastyytyväisyyskysely

Toimintamallien näkökulma, painoarvo 30 %

- työn tuottavuus (verrattuna edelliseen vuoteen)
- vuodeosaston käyttöaste - %

Henkilöstönäkökulma, painoarvo 20 %

- henkilöstön fyysinen ja psyykinen työkyky työhyvinvointikyselystä
- toiminnan seurantajärjestelmä (seurantatiedot edelliseltä kuukaudelta käsitellään osastokokouksessa)
- palautekriteeristön tekeminen
- Järjestelmän piiriin kuului koko osaston henkilökunta. Palkkiot päätettiin maksaa kullekin prosenttiosuutena peruspalkasta.

Palkkojen yhdenmukaistaminen työnantajan muutostilanteissa

KVTES:ssa 2012–2013 on määräykset palkkausjärjestelmien yhteensovittamisesta työnantajan muutostilanteissa.¹⁶ Niiden mukaan kunnassa/kuntayhtymässä käytössä olevan palkkausjärjestelmän on täytettävä hyvälle ja toimivalle palkkausjärjestelmälle asetetut tavoitteet. Palkkausjärjestelmä on tarkistettava säännöllisin väliajoin.

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

Uusi palkkausjärjestelmä

- Palkat yhteensovitetaan mahdollisuuksien mukaan valitun uuden palkkausjärjestelmän mukaisiin palkkoihin.
- Yhteensovittaminen aloitetaan tehtäväkohtaisista palkoista.
- Uusi palkkataso määräytyy uuden palkkausjärjestelmän tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmän mukaisesti.
- Jos tehtäväkohtainen palkka on alempi kuin uusi palkkausjärjestelmä edellyttää, tarkoituksena on nostaa palkat asteittain uuden tasolle.
- Siirtymäajan pituus riippuu palkkaeroista, kustannuksista ja käytettävissä olevista palkankorotusvaroista, siirtymäajaksi tulee neuvotella kohtuullinen aika.

¹⁶ KVTES II luvun 6 §:n soveltamisohje

- Tehyn näkemys on, että palkat tulisi yhdenmukaistaa kahden vuoden kuluessa (tätä näkemystä puoltaa myös tasa-arvolautakunnan lausunto¹⁷). Oikeuskäytännössä kahden vuoden aika ei kuitenkaan ole ollut ehdoton, mikäli työnantaja on ryhtynyt toimenpiteisiin palkkaerojen korjaamiseksi.
- Uuden palkkausjärjestelmän käyttöönotosta ja palkkojen yhteensovittamisesta uuteen palkkausjärjestelmään on syytä laatia suunnitelma aikatauluineen ja kustannusarvioineen.
- Jos vanha tehtäväkohtainen palkka ylittää uuden palkkausjärjestelmän mukaisen vastaavan palkan, säilyy tehtäväkohtainen palkka ennallaan, jollei paikallisesti toisin sovita. Huom! paikallisesti ei tule sopia palkan alentamisesta eikä myöskään palkkarakenteen muuttamisesta siten, että esim. tehtäväkohtaisista palkoista siirrettäisiin osa henkilökohtaisiin lisiin.
- Palkkaero supistuu uuden palkkausjärjestelmän tehtäväkohtaisen palkan noustessa.
- Palkkaero ja sen peruste (kuntajakolain tai liikkeen luovutusta koskevat pakottavat säännökset) pitää dokumentoida.
- Tavoitteena on tasapuolinen palkka yhtä vaativissa tehtävissä.
- Yhdistymistilanteissa henkilökohtaista lisää voidaan alentaa vain silloin, kun kysymyksessä on tehtävien muuttumisesta aiheutuva palkkausperusteiden uudelleen arviointi tai henkilöstä itsestään johtuva työsuorituksen huomattava huonontuminen ellei paikallisesti muuta sovita. Huom! paikallisesti ei pidä sopia henkilökohtaisen lisän alentamisesta tai siirtämisestä toiseen palkkaelementtiin esim. tehtäväkohtaiseen palkkaan.

¹⁷ Diaarinumero 1/00, annettu 28.11.2000

- Edellä mainituista asioista ja niiden toteuttamisesta neuvotellaan paikallistasolla KVTES:n mukaan uuden työnantajan ja pääsopijajärjestöjen kesken. Myös Tehyn edustajan kanssa on neuvoteltava, sillä Tehyn asemasta neuvotteluosapuolena on sovittu KT:n ja Tehyn välillä hyväksytyssä sovintoehdotuksessa.
- Neuvottelujen toteuttamistavasta ja menettelytavoista sovitaan tarkemmin paikallisesti.

Esimiehelle:

Kartoita oman yksikkösi tilanne: Onko sellaisia palkkaeroja, jotka johtuvat työnantajan muutostilanteista?

Luottamusmiehelle:

Huolehdi siitä, että palkkausjärjestelmän kehittäminen aloitetaan muutostilanteissa, ja että työnantaja laatii palkkaohjelman, josta käy konkreettisesti ilmi, missä aikataulussa palkkaerot poistetaan. Palkkaerojen poistamiseen käytettävät rahat on budjetoitava. Kenenkään palkkaa ei saa muutostilanteissa laskea, vaan alemmat palkat nostetaan korkeimman palkan tasolle. Huolehdi, että palkkaeroja ei "hoideta" palkkarakennetta muuttamalla.

Viranhaltijan/työntekijän työtehtävät voivat muuttua monen erilaisen tilanteen vuoksi. Näitä tilanteita voivat olla työn normaali kehittyminen, työyksikön vaihtuminen ja töiden uudelleen järjestely työnjakomuu-
tosten tai tehtäväsiirtojen myötä. Yksiselitteistä ohjetta sille, milloin palkkaa on ehdottomasti muutettava, ei voi antaa. Asia on aina tarkasteltava tapauskohtaisesti ja paikallisen TVA-järjestelmän kautta.

Muutostilanteet

1. Työntekijän työsopimuksen mukaiset tehtävät muuttuvat vähemmän tai enemmän vaativiksi. Tehtävänimike muuttuu. Tehtävä muuttuu esimerkiksi työsopimuksessa sovitusta perustehtävästä esimiestehtäväksi tai asiantuntijatehtävästä perustehtäväksi.

Kun kysymyksessä on työntekijän työsopimuksen mukaisten tehtävien muuttaminen kokonaan joksikin muuksi tehtäväksi, sovelletaan KVTES:n I luvun 10 §:ää. Sen mukaan työntekijää ei voida siirtää ilman suostumustaan pysyvästi tehtäviin, jotka olennaisesti poikkeavat hänen työsopimuksensa mukaisista tehtävistä ellei työnantajalla samalla ole irtisanomisperustetta. Työntekijän on siis annettava suostumuksensa tehtävänsä muuttamiseen joksikin muuksi. Yksipuoliseen muuttamiseen edellytetty irtisanomisperuste voi olla esimerkiksi, kun työsopimuksessa sovittua työtä ei enää ole tai se on vähentynyt olennaisesti ja pysyvästi tai silloin kun työntekijä ei oikeasti kykene työsopimuksessa sovittuja tehtäviä enää tekemään. Mikäli kysymyksessä on taloudellis-tuotannollinen irtisanomisperuste, on työnantajan järjestettävä kunta yt-lain 7 §:ssä tarkoitetut yt-neuvottelut.

KVTES:ssa on edellä mainitusta poikkeus. Työntekijä on tarvittaessa velvollinen tilapäisesti siirtymään muihinkin tehtäviin, joita voidaan hänen koulutuksensa ja työkokemuksensa huomioon ottaen pitää hänelle sopivina. Tilapäinen siirto voi kestää enintään kahdeksan viikkoa. Tilapäisen siirron aikana palkka ei kuitenkaan laske.¹⁸

Jos siirto ei ole luonteeltaan tilapäinen, voi tehtäväkohtainen palkka voi laskea vasta kahdeksan viikon kuluttua tehtävien muutoksesta. Tässä tapauksessa työnantajalla täytyy olla irtisanomisperuste tehtävien muuttamiseksi, ellei työntekijä ole suostunut pysyvään tehtävämuutokseen.

Työntekijä voi näissä tilanteissa luottamusmiehen avustuksella neuvotella siitä, millä ehdoin hän suostuu ehdotettuun muutokseen. Palkkaus määräytyy pakollista palkantarkastusta koskevan KVTES II luvun 10 §:n mukaisesti. Tehtäväkohtaista palkkaa tarkistetaan tehtävien muutosajankohdasta tai toiseen virkaan siirtymishetkestä lukien, jos uusi tehtäväkohtainen palkka on korkeampi.

Jos työntekijä hakeutuu omasta pyynnöstään vähemmän vaativaan tehtävään tai toisiin tehtäviin siirtymistä on tarjottu lomautuksen vaihtoehtona, palkkaa tarkistetaan tehtävien muutosajankohdasta lukien.

2. Muutokset, joissa perustehtävä osittain muuttuu, tai merkittävän henkilökohtaisen vastualueen liittäminen perustehtävään, mikä vaikuttaa koko työnkuvaan. Edellyttää usein työsopimuksen muuttamista ainakin tehtävien osalta, vaikka tehtävänimike ei välttämättä muuttuisikaan. Esimerkkeinä ovat rajattu lääkkeenmääräämisoikeus tai kansansairaudesta vastaaminen koko alueella.

¹⁸ KVTES II luvun 10 §:n 1 mom.

Tilapäinen siirto

Pysyvä tehtävämuutos

Muutos on olennainen muutos työsopimuksen mukaisiin tehtäviin, vaikka tehtävänimike pysyy samana, mutta uusi tehtävä/uudet tehtävät poikkeavat huomattavasti aiemmista tehtävistä ja/tai ovat laajuudeltaan ja syvyydeltään vaativampia kuin aiemmat tehtävät. Tällaista tehtävämuutosta ei voi toteuttaa työnantajan työnjohto-oikeuden nojalla vaan se vaatii työntekijän suostumuksen.

Palkkavaikutuksista tulee sopia ennakkoon, jo ennen mahdolliseen lisä- tai täydennyskoulutukseen lähtemistä ja tehtävän vastaanottamista. Tehtäväkohtaista palkkaa tarkistetaan tehtävien muutosajankohdasta lukien. Mikäli TVA-järjestelmässä ei ole sellaista tasoa, jossa kyseinen tehtävä otettaisiin huomioon, tehtäväkohtaisesta palkasta tai erillisistä tulee neuvotella paikallisesti paras mahdollinen ratkaisu.

3. Työtehtävien muutokset, joita ei kirjata työsopimukseen, mutta ne vaikuttavat osaltaan työn sisältöön ja vaativuuteen. Työsopimukseen on esimerkiksi kirjattu pääasialliseksi tehtäväksi ”röntgenhoitajan tehtävät”. Työntekijän tehtävät lisääntyvät/muuttuvat vaativammaksi, mutta hän toimii kuitenkin röntgenhoitajan tehtävissä. Tehtävänimike ei muutu.

Osa tehtävämuutoksista on sellaisia, ettei perustehtävä muutu eivätkä uudet tehtävät välttämättä edellytä työsopimuksen muuttamista. Silti työn vaativuus muuttuu esimerkiksi lisätehtävän tai lisävastuun vuoksi. Muutokset voivat olla työnantajan työnjohto-oikeuteen kuuluvia, mutta lisätehtävästä/vastuusta riippuen kysymyksessä voi olla myös sellainen tehtävämuutos, jonka siirtäminen työntekijälle edellyttää tämän suostumusta. Jos muutos on sellainen, että työntekijä siirtyy paikallisen TVA-järjestelmän mukaan korkeammalle tasolle, tehtäväkohtaista palkkaa on tarkastettava tehtävien muutosajankohdasta lukien¹⁹.

¹⁹ KVTES II luvun 10 §

Jos TVA-järjestelmässä ei ole sellaista tasoa, jossa uusi tehtävä otettaisiin huomioon, tulisi tehtävän vaativuuden muutos huomioida palkassa esimerkiksi tehtäväkohtaisena erillislisänä. Näissä tilanteissa voi tulla työnantajan kanssa ristiriitatilanteita, onko lisätehtävällä vaikutusta palkkaukseen. Muutoksen laadun arviointi on aina tapauskohtaista. Lisätehtävä- ja vastuumuutokset työtehtävissä voivat johtaa 1) harkinnanvaraisiin palkankorotuksiin, toisin sanoen työnantaja voi maksaa harkintansa mukaan parempaa tehtäväkohtaista palkkaa, mutta KVTES ei velvoita siihen, tai suuremmissa muutoksissa 2) pakollisiin palkantarkastuksiin²⁰.

Tapauskohtainen muutoksen arviointi

4. Muutokset, jotka kuuluvat työnantajan työnjohto-oikeuteen, eivätkä edellytä työsopimuksen muuttamista eivätkä välttämättä vaikuta tehtävien kokonaisvaativuuteen.

Tällöin on yleensä kysymys tehtävistä, jotka kuuluvat kyseisen ammattialan perustehtäviin. Esimerkkinä tällaisesta tehtävästä on uuden laitteiston tai hoitomenetelmän käyttöönotto, joka ei edellytä merkittävää lisäkoulutusta, perehtymistä tai erikoisosaamista. Muutokset eivät edellytä tehtäväkohtaisen palkan tarkistamista, mutta työnantaja voi harkinnanvaraisesti huomioida muutokset palkassa, mikä lisää työntekijöiden motivaatiota ja edesauttaa muutoksen hyväksymisessä. ■

Harkinnanvaraiset palkkamutokset

²⁰ KVTES II luvun 10 § 1 mom

Pyritään sopimukseen

Järjestelyvaraerä on paikallinen erä, jonka käytöstä työnantaja ja luottamusmiehet neuvottelevat ja mahdollisuuksien mukaan sopivat korjatakseen paikallisen palkkausjärjestelmän epäkohtia. Järjestelyvaraerän suuruus ja ajankohta määräytyvät osana valtakunnallista työ- ja virkaehtosopimusta. Valtakunnallisessa sopimuksessa on myös määritelty järjestelyerän käyttö enemmän tai vähemmän sitovasti; usein paikallisesti voidaan viime kädessä päättää varsin vapaasti, miten järjestelyerä kohdennetaan. Järjestelyvaraerä ei yleensä kohdennu kaikille työntekijöille, vaan sitä käytetään esimerkiksi palkkojen yhdenmukaistamiseen työnantajan muutostilanteissa tai tiettyjen palkkauksellisesti jälkeenjääneiden ammattiryhmien palkantarkistuksiin.

Tehyläisten palkoista

Järjestelyvaraerä lasketaan prosenttiosuutena henkilöstön palkkojen yhteissummasta ja kohdennetaan yleensä tehtäväkohtaisiin palkkoihin tai henkilökohtaisiin lisiin. Tehyläisten osalta järjestelyvaraerä lasketaan tehyläisten palkkasummasta ja kohdennetaan tehyläisille.²¹

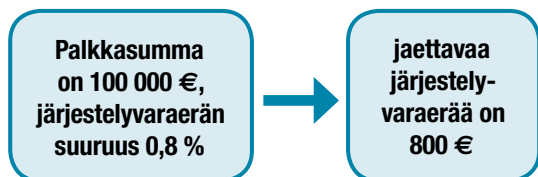
Järjestelyvaraerän laskeminen

Järjestelyvaraerä voidaan laskea monella eri tavalla. Kunnassa/kuntayhtymässä voidaan käyttää omia vakiintuneita käytäntöjä sen laskemisessa. Järjestelyvaraerä voidaan laskea esim. tehtäväkohtaisista palkoista, varsinaisista palkoista, kokonaisansioista tai jostain muusta ansiokäsitteestä. Korotusten heijastusvaikutukset automaattisiin ja ei-automaattisiin lisiin on silti otettava huomioon. Kannattaa tarkistaa myös se, että laskutavasta riippumatta erän kustannusvaikutus täyttyy. Käytössä ollutta laskentatapaa tulee noudattaa johdonmukaisesti.

²¹ *Tehy-sopimuksen 3. kohta (24.11.2011)*

Järjestelyvaraerä lasketaan seuraavasti: tietyn kuukauden (yleensä mahdollisimman normaali kuukausi, johon ei sisälly ylimääräisiä palkkakuluja, tai sopimuksessa määritetty tietty kuukausi) kaikkien sopimusalan piiriin kuuluvien työntekijöiden pakkasumma lasketaan yhteen, tämän jälkeen lasketaan järjestelyvaraerän mukainen prosenttiosuus palkkasummasta. ■

Esimerkki:



Esimies:

Selvitä, onko yksikössäsi palkkausepäkohtia, joita voitaisiin korjata järjestelyvaraerällä. Tiedota epäkohdista ja tarpeista eteenpäin niille, jotka vastaavat erän jakamisesta.

Luottamusmies:

Ota selvää tehyläisten palkkasummasta ja kartoita ennen neuvotteluja palkkaepäkohdat, joihin erää voisi/tulisi ohjata. Huolehdi siitä, että palkkaneuvottelut käynnistyvät hyvissä ajoin ja erä maksetaan ajallaan. Järjestelyvaraerän maksatuksen siirtämisestä ei pidä sopia työnantajan kanssa, tiukoissa tilanteissa myönnytyksen voi tehdä sopimalla viivästyskoroista. Yleensä valtakunnallisen sopimuksen allekirjoituspöytäkirjassa annetaan jo varsin pitkä aika työnantajalle tarkistettujen palkkojen maksamiseen.

Rekryointilisä kannustimena

Rekryointilisä ja kielilisiä ovat osa työntekijän varsinaista palkkaa. Kertapalkkio luokitellaan muuksi palkkioksi.

Rekryointilisä on täysin uudenlainen palkanosa. Aikaisemmin rekryointilisää on maksettu paikallisen sopimuksen perusteella tai henkilökohtaisena lisänä.

Rekryointilisän maksaminen perustuu työnantajan harkintaan. Esimerkiksi henkilöstön saatavuuteen liittyvät ongelmat muodostavat usein perustellun syyn rekryointilisän käytölle. Alueella voi olla työnantajien kesken kiivas kilpailu ammattitaitoisesta työvoimasta, joten rekryointilisä helpottaa uusien työntekijöiden palkkaamista ja lisää työnantajan houkuttelevuutta työmarkkinoilla.

Rekryointilisästä sovitaan työsopimuksessa ja lisän myöntämisestä tehdään myös erillinen päätös, josta ilmenee mm. maksuperusteet ja lisän voimassaolo. Useimmiten rekryointilisä on määräaikainen järjestely, mutta estettä sen vakituiselle käytölle ei ole; henkilöstön saatavuuteen liittyvät ongelmat eivät välttämättä korjaannu, jos uusille työntekijöille maksetaan korkeampaa palkkaa vain määräajan.

Esimiehelle:

Rekryointilisä on harkinnanvarainen ja vapaaehtoinen lisä. Jos henkilöstöä on vaikea rekrytoida esim. kesäloma-aikana, esitä hallinnolle rekryointilisän käyttöönottoa.

Luottamusmiehelle:

Aiemmin rekrytointilisän maksaminen on saattanut perustua paikalliseen sopimukseen. Vaikka rekrytointilisästä on nyt määräykset KVTES:ssa, rekrytointilisästä voidaan edelleen sopia paikallisesti. Pääsääntöisesti rekrytointilisä on määräaikainen, mutta paikallisesti voidaan sopia esimerkiksi toistaiseksi voimassa olevasta rekrytointilisästä.

Kertapalkkio on tullut aikaisemman kannustuslisän tilalle. Kertapalkkio on nopean palkitsemisen väline ja nimensä mukaisesti kyseessä on kertaluontoinen suoritus. Kertapalkkiota voidaan maksaa sekä yksittäiselle työntekijälle että työntekijäryhmälle silloin, kun työnantaja harmitsee kertapalkkion suorittamisen perustelluksi. Maksuperusteiden lisäksi kertapalkkion suuruus on työnantajan päätettävissä. Kertapalkkion maksuperusteet on kuitenkin syytä selvittää yhteisesti henkilöstön kanssa, jos kertapalkkiota käytetään yleisesti.

Kertapalkkion käyttöala on laaja. Nopean palkitsemisen lisäksi kertapalkkiota voidaan maksaa myös muusta erityisestä syystä. Esimerkiksi aikaisemmat luento- ja kokouspalkkiot voidaan maksaa kertapalkkiona.

Kertapalkkio ja tulospalkkio on erotettava toisistaan. Kertapalkkion kohdalla toimintaa tarkastellaan lyhyellä aikavälillä. Tulospalkkio perustuu pitkän aikavälin toimintaan ja syntyneisiin säästöihin.

Kertapalkkio nopean palkitsemisen välineenä

Esimerkkejä:

- Työntekijä ohjaa opiskelijoita väliaikaisesti eikä ohjausta ole huomioitu tehtäväkohtaisessa palkassa. Tilanne voi olla tyypillinen kesälomakaudella, jolloin on paljon opiskelijoita kesälomasijaisina.
- Sovitaan, että työntekijä jää työajan päättymisen jälkeen töihin. Ylimääräinen ”venyminen” korvataan kertapalkkiolla muiden korvausten lisäksi. (Tällaisten tilanteiden varalle on parempi sopia paikallisesti esim. vuorovaihtokorvauksista.)

Esimiehelle:

Kertapalkkio on esimiesvetoinen palkitsemisen väline, joten esimiehellä on ratkaiseva rooli kertapalkkion käyttöönotossa. Tarkastele toimintaa lyhyellä aikavälillä ja palkitse työntekijöitä hyvästä suorituksesta. Pienikin palkitseminen motivoi!

Luottamusmiehelle:

Tarkastele työpaikallasi tilanteita ja aikaansaannoksia, joiden perusteella kertapalkkion maksaminen olisi paikallaan. Ehdota kertapalkkion käyttöönottoa työnantajalle.

Viran tai tehtävän kelpoisuusvaatimuksiin kuuluva kielitaito voidaan huomioida työntekijän tehtäväkohtaisessa palkassa. Jos kielitaitoa ei ole huomioitu tehtäväkohtaisessa palkassa, työntekijälle maksetaan erillistä kielillisää. Edellytyksenä kuitenkin on että tehtävissä vaaditaan äidinkielen lisäksi toisen kotimaisen kielen, saamen kielen tai viittoma-kielen hallintaa.

Kaikkien tehtävien hoitoon ei välttämättä liity kielitaitovaatimusta, jolloin työntekijän muu kielitaito voidaan huomioida henkilökohtaisessa lisässä.

Työnantaja harkitsee tehtävän kielitaitovaatimukset ja millainen näyttö kielitaidosta vaaditaan.

Esimiehelle ja luottamusmiehelle: Haasteena muun kielitaidon huomioiminen henkilökohtaisessa lisässä, mikäli tehtävän hoitoon ei liity kielitaitovaatimusta, mutta työntekijän kielitaito edesauttaa tehtävien hoitamista ja hyödyttää työnantajaa. Selvitä millaista kielitaitoa tehtävän hoito tosiasiallisesti vaatii ja onko kielitaito huomioitu henkilökoh-
taisessa lisässä. ■

Kuka on työnantajan edustaja?

KVTES:n palkkausmääräykset eivät koske työnantajan edustajia. Kunnan/kuntayhtymän ao. viranomainen voi harkintansa mukaan päättää työnantajan edustajien palkasta ja sen määräytymisperusteista. Tämä edellyttää kuitenkin, että työnantajan oikeudesta määrätä palkasta on sovittu työsopimuksessa.

Työnantajan edustajia ovat työntekijät/viranhaltijat, jotka vastaavat kunnan/kuntayhtymän tai sen merkittävän osan johtamisesta ja kehittämisestä. Kunnan ylin johto katsotaan työnantajan edustajaksi, samoin esimerkiksi taloudesta hallinnosta tai suunnittelusta vastaavat päälliköt, henkilöstöjohtajat tai vastaavassa asemassa olevat. Lähiesimiehet eivät ole tässä merkityksessä työnantajan edustajia, eivätkä esimerkiksi päiväkodin johtajat.

KT Kuntatyönantajat ratkaisee tarvittaessa, onko työntekijä/viranhaltija työnantajan edustaja.

Esimerkiksi kokonaispalkka

Työnantajan edustajan palkka voi olla esimerkiksi kokonaispalkka. Jos työntekijän kanssa on sovittu kokonaispalkasta, hänelle ei automaattisesti makseta muita palkanosia, kuten työkokemuspalkkaa. Ellei sitten työsopimuksella ole erikseen niin sovittu tai työnantaja ole päättänyt muuta. ■

1.1.2012 voimaan tulleen KVTES:n mukaan projektityöntekijöille ei enää makseta kokonaispalkkaa, vaan heille tehdään työn vaativuuden arviointi työn sisällöstä riippuen. Tämä on muutos aiempaan. Kuitenkin ne hinnoittelun ulkopuoliset projektityöntekijät, joiden sopimus on voimassa 1.1.2012, saavat jatkaa samalla kokonaispalkalla sopimussuhteensa loppuun. ■

**Palkanmaksun
viivästymen**

Palkka maksetaan sovittuna päivänä. KVTES:n mukainen palkanmaksupäivä on kuun 16. päivä. Työsuhteen päättyessä päättyy myös palkanmaksukausi. Työsuhteeseen perustuvat saatavat on maksettava työsopimuslain²² mukaan työsuhteen päättyessä, jos työntekijän kanssa ei ole sovittu, että ne maksetaan muuna ajankohtana, esimerkiksi säännöllisenä palkanmaksupäivänä.

Jos palkanmaksu viivästyy työsuhteen päättyessä, työntekijälle voi muodostua oikeus viivästyskoron lisäksi työsopimuslain mukaiseen odotusajan palkkaan, joka tarkoittaa enintään kuuden päivän palkkaa. Työntekijällä on oikeus odotuspäivien palkkaan myös viivästyksen johtuessa laskuvirheestä tai vastaavasta tai saatavan ollessa epäselvä, jos hän on huomauttanut viivästyksestä viimeistään kuukauden kuluttua työsuhteen päättymisestä ja työnantaja ei ole maksanut saatavaa kolmen arkipäivän kuluttua huomautuksesta. Oikeus odotuspäivien palkkaan alkaa työnantajalle varatun maksuajan kuluttua. Virkasuhteessa olevalla ei ole oikeutta odotusajan palkkaan.

**Keikkailu
työvapaalla**

Kun työntekijä on palkattomalla työvapaalla (kuten hoitovapaalla), ja käy keikkailmassa osan kuukautta omassa työssään, maksetaan osa kalenterikuukauden palkasta päiväpalkkana, ellei muuta ole sovittu. Tällöin kuitenkin tuntiansio voi jäädä hyvin pieneksi, jos työntekijä tekee normaalin työpäivän (esim. 8 tuntia). Onkin suositeltavaa, että keikkailijat sopivat erikseen tuntipalkasta keikkansa ajaksi.

²² Työsopimuslaki 2 luvun 14 §

Esimerkki:

Samalla työnantajalla vakituudessa työsuhhteessa, mutta palkattomalla vapaalla oleva työntekijä keikkailee 28.6.–8.7. Hänelle maksetaan päiväpalkkana kesäkuulta 3/30 ja heinäkuulta 8/31 varsinaisesta palkasta. Jos hänen varsinainen palkkansa on 2 300 euroa/kk, hänelle maksetaan kesäkuulta 230 euroa $((3/30) * 2\,300)$ ja heinäkuulta 593,63 euroa $((8/31) * 2\,300)$. Tällöin tuntipalkaksi muodostuu vain vähän yli 9 euroa.

Työntekijän sopimuksen mukaan laskettava tuntipalkka 2 300 euron kuukausipalkalla tuntipalkaksi muodostuu 14,11 euroa $(2\,300 \text{ €} : 163)$, joten keikkailun ajaksi kannattaa sopia tuntipalkka.

Päiväpalkka**Tuntipalkka**

Selkeintä olisi tehdä asiasta paikallinen virka- ja työehtosopimus, jossa sovitaan, että palkattomilla vapailla keikkaileville maksetaan tuntipalkka. Tällöin yksittäisen työntekijän ei tarvitse erikseen sopia tuntipalkasta. ■

Luottamusmies:

informoi jäsenistöä tunti- ja päiväpalkan erosta.

Tehyn palkkausopas luottamusmiehillä ja esimiehille

Kunta-alan palkkausjärjestelmää on kehitetty paljon 1990-luvun puolesta välistä alkaen. Palkkauksessa on otettava huomioon niin työtehtävien vaativuuteen, työsuoritukseen kuin ammatinhallintaankin liittyviä elementtejä. Käyttöön on otettu uusia palkkauselementtejä kuten tulospalkkio. Taulukkopalkoista on luovuttu ja kokemuslisäjärjestelmääkin on purettu.

Eri palkkauselementit muodostavat oikeudenmukaisen kokonaispalkan. Tehyläisillä luottamusmiehillä ja esimiehillä on tärkeä rooli siinä miten palkkauselementtejä hyödynnetään paikallisesti.

Tehyn palkkausoppaassa käydään läpi palkkauselementtejä ja palkkaukseen liittyviä käsitteitä. Oppaassa on käytetty esimerkkeinä todellisuudessa esiin tulleita tapauksia, jotka valaisevat palkkauselementtien käyttöä.

Tehyn julkaisusarja: A: Tutkimusraportteja • B: Selvityksiä • C: Muistioita • D: Tilastoja • E: Videoita • F: Muut julkaisut

Tehyn selvitykset internetissä: www.tehy.fi/selvitykset

