

## Työnjakomallit

---

– Laajennetaanko tehtäväkuvaa  
vai siirretäänkö tehtäviä

Marja Haapa-aho ■ Marja-Kaarina Koskinen ■ Irja Kuosmanen

# Sisällysluettelo

<b>1. Johdanto</b>	<b>5</b>
<b>2. Ammatillista vastuuta ja osaamista määrittävä keskeisin säädös</b>	<b>7</b>
<b>3. Toimintaympäristön muutokset ja vaikutukset osaamiselle</b>	<b>8</b>
3.1 Toimintaympäristön strategiset lähtökohdat; henkilöstö- ja palvelustrategiat työnjaon kulmakivenä	8
3.2 Osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen työnjaon perusta	9
3.3 Osaamisen tunnistamisen työväline	10
<b>4. Työn vaativuuden arviointi , työnjakomallit ja niihin liittyvät palkkamääräykset</b>	<b>11</b>
4.1 Työnjakomallien vaikutus palkkaukseen - KVTES:n määräykset	12
4.2 Työnjakomallien vaikutus palkkaukseen yksityissektorilla	13
4.3 Työnjakomallien vaikutus palkkaukseen valtion ja kirkon sopimuksissa	15
<b>5. Työnjakomallit</b>	<b>16</b>
<b>6. Työnjaon Käypä toiminta – suositus</b>	<b>17</b>
6.1 Näin se tehdään – eri ryhmien vastuut	17
6.2 Mallituksia tehyläisten ammattiryhmien tehtäväkuvien laajentamisesta	20
6.3 Mallituksia tehyläisten ammattiryhmien tehtäväsiirroista	22
<b>7. ....ja homma hoituu</b>	<b>23</b>
<b>Käytettyä kirjallisuutta</b>	<b>24</b>
<b>Liitteet</b>	<b>27</b>
Liite 1. Portfoliomalli	27
Liite 2. Lomakemalli tehtävien uudelleen järjestämisestä	28
Liite 3. Lomakemalli (mallitäytetty) tehtävien uudelleen järjestämisestä	29

# **Työnjakomallit**

– Laajennetaanko tehtäväkuvaa vai  
siirretäänkö tehtäviä

Marja Haapa-aho ■ Marja-Kaarina Koskinen ■ Irja Kuosmanen

**Tehy ry**

Marja Haapa-aho  
Marja-Kaarina Koskinen  
Irja Kuosmanen

**Työnjakomallit**



Tehyn julkaisusarja F: 3/2009

**Tehy ry**

ISBN 978-951-9172-77-4

# Lukijalle

---

Tämän oppaan tarkoituksena on luoda paikallisille tehläisille toimijoille yhtenäinen näkemys työnjakoon, tehtäväkuvan laajentamiseen ja tehtäväsiirtoihin ja niihin liittyviin käsitteisiin. Tavoitteena on juurruttaa laajentuneen tehtäväkuvan ja eri ammattiryhmien välillä tehtyjen tehtäväsiirtojen käsitteitä toimintaympäristöön malliesimerkkien avulla. Näin ne voidaan liittää kiinteäksi osaksi kehittyvää palkkausjärjestelmää. Tavoitteena on lisäksi selkiyttää eri toimijoiden rooleja.

Oppaan toivotaan herättävän keskustelua työnjakoon liittyvistä asioista unohtamatta yhteistoimintaa koskevan lainsäädännön veloitteita sekä jäsenistön, luottamusmiesten ja ammattiosaston toimijoiden, että työnantajien välillä. Opasta voidaan käyttää tukena neuvoteltaessa / tarkistettaessa työntekijöiden palkkausta asianmukaiselle, työnkuvan / tehtävän edellyttämän vaativuuden ja osaamisen tasolle.

Pysyviä ja kestäviä ratkaisuja sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden saatavuuden ja tuloksellisen toiminnan parantamiseksi voidaan saada aikaan vain hoitoprosessien ja palveluketjujen kokonaisuuksia arvioimalla ja kehittämällä.

Opasta ovat olleet tekemässä koko Tehyn toimisto, kukin omalta osaamisalueelta. Keskeisinä toimijoina ovat olleet asiamies **Marja Haapa-aho** sekä korkeakouluharjoittelija, luottamusmies **Irja Kuosmanen**. Erityiset kiitokset heille vaativasta työstä.

Työryhmän puolesta ja yhteisten ajatusten toimituskuntana toivomme kaikille antoisia hetkiä oppaan parissa. Uskomme myös tehtäväkuvien laajentamisten ja tehtäväsiirtojen johtavan palkkauksen asianmukaiseen tarkistamiseen.

*Marja-Kaarina Koskinen*  
*Tutkimuspäällikkö*



# 1 Johdanto

Työelämä ja siinä vaadittava osaaminen ovat jatkuvassa muutoksessa. Toimintaympäristön, työn ja työsuhteiden luonteen muuttuminen sekä töiden uudelleen organisointi, kuten esimerkiksi tilaaja-tuottaja-toimintatavan käyttöönotto, edellyttävät työntekijöiltä monipuolisia ja laaja-alaisia ammatillisia taitoja, mutta myös toiminnan edellyttämää erikoistuneempaa osaamista.

Laajennettuihin tehtäväkuviin ja tehtäväsiirtoihin liittyvät muutokset ovat johdettavissa organisaatioiden palvelu- ja henkilöstöstrategioista ja ne koskettavat koko työyhteisöä. Tarkoituksena on koko henkilöstön osaamiskapasiteetin mahdollisimman hyvä hyödyntäminen.

Työntekijän osaamisen arviointi on tärkeällä sijalla silloin, kun työyhteisössä suunnitellaan työnjakoon liittyviä hankkeita ja tehdään päätöksiä tehtäväkuvien laajentamisesta tai tehtävien siirroista eri ammattiryhmien välillä. Työyhteisöissä on käytössä monia erilaisia kriteereitä ja menetelmiä työntekijän osaamisen tunnistamiseen ja arviointiin. Tyypillisimmin työntekijän osaamista ja sen kehittämiseen liittyviä haasteita ja koulutustarpeita kartoitetaan työnantajan ja työntekijän välisissä kehityskeskusteluissa. Käytännössä työnantaja kuitenkin usein arvioi työntekijän osaamista eri lähtökohdista kuin työntekijä itse tai hänen työtoverinsa arvioisivat.

Työn vaativuuden arvioinnilla on vaikutuksia työntekijöiden palkkaukseen. Kullekin työtehtävälle tulee laatia tehtäväkuvaus, jossa määritellään tehtävän vaativuuden ja erityisosaamisen tasot. Mitä vaativampaa osaamista tehtäväkuva edellyttää ja mitä paremmin

työntekijä tehtävästään selviytyy, sitä paremmaksi myös palkan pitää muodostua. Työnjakaan liittyviä hankkeita, päätöksiä tehtäväkuvien laajentamisesta tai tehtävien siirroista eri ammattiryhmien välillä ei pidä tehdä ilman että niiden vaikutuksia arvioidaan suhteessa olemassa olevaan tehtäväkuvaan ja työn vaativuuteen sekä työntekijän työstään saamaan palkkaan.

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön vuonna 1999 käynnistämän Terveystieteidenhuolto 2000-luvulle -hankkeen tavoitteena oli ammattihenkilöiden välisen työnjaon ja henkilöstörakenteen kehittäminen. Myös Kansallisesa terveyshankkeessa (vuosina 2003 – 2007) työnjako oli nostettu keskeiseksi teemaksi. Kansallisen terveyshankkeen tarkoituksena oli uudistaa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmä sekä turvata hoidon saatavuus, laatu ja riittävyys. Hankkeeseen liittyvä hoitotakuujärjestelmä on lisännyt työnjaon kehittämistä ja tehtäväsiirtoja.

Perusterveydenhuollon kehittämistä tehdään Paras- hankkeen ja KASTE-ohjelman linjausten mukaisesti. Terveystieteidenhuollon toimintatapoja voidaan kehittää lisäämällä yhteistyötä ja työnjakoa eri ammattiryhmien kesken. Toiminta ja tehtävät järjestetään tarkoituksenmukaisella tavalla sekä hoidon kokonaisuuden että eri ammattiryhmien välisen osaamisen näkökulmasta.

Eri toimintasektoreiden sisällä toimivien ammattiryhmien välistä tarkoituksenmukaista työnjakoa voidaan toteuttaa joko siirtämällä tehtäviä ammattiryhmältä tai henkilöltä toiselle, laajentamalla tehtäväkuvia horisontaalisesti tai syventämällä tehtävän vaatimaa

erityisosaamista. Työnjakoon voi liittyä myös aivan uusien tehtäväkuvien luominen.

Tehy on ollut mukana Kunnallisessa työmarkkinalaitoksessa laaditun ”Tehtävien ja työnjakojen muutokset terveydenhuollon ja työelämän kehityksessä” – muistion sisällön

valmistelutyössä. Aloitteen tekijänä oli Tehy. Muistion pohjalta on laadittu julkaisu ”Tehtävien ja työnjaon muutokset – Opas terveydenhuollon ja työelämän kehittämiseen” kunnille ja kuntayhtymille palvelutuotannon tuloksellisuutta edistävien tehtävä- ja työnjakouudistusten toteuttamiseksi.



## 2 Ammatillista vastuuta ja osaamista määrittävä keskeisin säädös

---

Terveydenhuollon ammattihenkilöiden toimintaa, vastuuta ja osaamista säädellään useilla laeilla ja asetuksilla. Henkilöstön näkökulmasta niistä keskeisimmällä sijalla ovat laki ja asetus terveydenhuollon ammattihenkilöistä, L559/1994 sekä A564/1994. Lääkäreiden erityiset oikeudet ovat poistuneet suurelta osin Pohjoismaiden lainsäädännöstä Suomea lukuun ottamatta. Muissa Pohjoismaissa ei ole lainsäädännöllisiä esteitä työnjaolle.

Terveydenhuollon ammattihenkilöistä annetun lain tarkoituksena (559/1994:1§) on edistää potilasturvallisuutta ja terveydenhuollon palvelujen laatua. Tavoitteisiin pyritään

- varmistamalla, että tässä laissa tarkoitettulla terveydenhuollon ammattihenkilöllä on ammattitoiminnan edellyttämä koulutus, muu riittävä ammatillinen pätevyys ja ammattitoiminnan edellyttämät muut valmiudet
- järjestämällä terveydenhuollon ammattihenkilöiden valvonta terveyden- ja sairaanhoidossa
- helpottamalla ammatillisesti perusteltua terveydenhuollon ammattihenkilöiden yhteistyötä ja tarkoituksenmukaista käyttöä.

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä (559/1994:2§) antaa mahdollisuuden siirtää tehtäviä tarpeen mukaan ammattiryhmältä toiselle. Tehtäviä voidaan jakaa koulutuksen, kokemuksen ja ammattitaidon antamien valmiuksien mukaan.

- Laillistettu, luvan saanut tai nimikesuojattu ammattihenkilö on oikeutettu toimimaan asianomaisessa ammatissa ja käyttämään asianomaista ammattinimikettä.
- Nimikesuojattujen ammattihenkilöiden ammatissa voivat toimia muutkin henkilöt, joilla on riittävä koulutus, kokemus ja ammattitaito. Edellä mainittu ei estä, (mikäli toisin ei ole säädetty) laillistettuja, luvansaaneita tai nimikesuojattuja ammattihenkilöitä koulutuksensa, kokemuksensa ja ammattitaitonsa mukaisesti toimimasta toistensa tehtävissä silloin, kun se on perusteltua työjärjestelyjen ja terveystalvelujen tuottamisen kannalta.

Laillistetun ammattihenkilön tehtävissä voi toimia tilapäisesti myös kyseiseen ammattiin opiskeleva kyseistä ammattia itsenäisesti harjoittamaan oikeutetun laillistetun ammattihenkilön johdon ja valvonnan alaisena. Opiskelijaan sovelletaan tällöin soveltuvin osin lainsäädäntöä joka koskee terveydenhuollon ammattihenkilöitä.

# 3 Toimintaympäristön muutokset ja vaikutukset osaamiselle

Työn jakamisen ja uudelleen organisoimisen tarkoituksena on työyhteisön toiminnan tehokkuuden ja suorituskyvyn lisääminen sekä työntekijän työssä jaksamisen tukeminen. Terveydenhuollon organisaatioiden mukaan Suomessa tehtäväkuvien laajentamisella tai tehtävänsiirroilla halutaan parantaa työn joustavuutta. Muutoksilla voidaan tavoitella myös henkilöstön työmotivaation ja hyvinvoinnin lisäämistä.

Tehtävien siirtoa puoltaa taloudellisen tilanteen kiristyminen, henkilöstöpula ja henkilökunnan ammattitaidon tarkoituksenmukaisempi käyttö. Yleisimmin tehtäviä on siirretty lääkäreiltä muille laillistetulle hoitohenkilökunnalle, joista suurimpana ryhmänä ovat sairaanhoitajat. Terveydenhuollon tulevaisuuden turvaamista koskevan kansallisen projektin johtoryhmän tekemien ehdotusten mukaan terveydenhuollon eri ammattiryhmien välistä työnjakoa tulee kehittää erityisesti perusterveydenhuollossa, suun terveydenhuollossa ja mielenterveytyössä. Tarkastelun kohteena tulee olla kokonaisvaltaisesti kaikkien palvelutuotantoon osallistuvien henkilöiden työtehtävät.

## 3.1 Toimintaympäristön strategiset lähtökohdat; henkilöstö- ja palvelustrategiat työnjaon kulmakivenä

Kunnat ovat kehittäneet toimintansa ennakoitua ja suunnittelua hyödyntämällä erilaisia strategisia työvälineitä keinoina toteuttaa tulevaisuuden haasteet. Toimintamallilla pyri-

tään nostamaan näkyvämmiin esiin tietoiset valinnat keskeisten tavoitteiden ja suuntaviivojen osalta muuttuvassa maailmassa.

Jokainen kunta joutuu tekemään kuntalain mukaisen taloussuunnitelman, jossa hyväksytään kunnan toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Taloussuunnitelman pohjaksi useimmat kunnat ovat laatineet pidemmän ajan kattavia ja tavoitteellisia strategioita. Kuntien palvelustrategiat ovat väline, jolla kartoitetaan palvelutarpeita nyt ja tulevaisuudessa sekä pohditaan palvelujen tuottamisen periaatteita talouslukuja laajemmin.

Kuntien palvelustrategiatyötä on tältä osin edelleen kehitettävä. Kuntien yhdistymissopimuksissa on Kuntaliiton mukaan siirrytty yhä enemmän tehokkuutta ja kunnan elinvoimaa tavoittelevaan strategiseen suuntaan. Tämä luo hyvän perustan palvelujen uudistamiselle. Kuntien palvelustrategioilla tavoitellaan palvelutuotannon uudistamista hallitusti. Palvelustrategia vastaa kysymykseen miten kunnat tulevaisuudessa selviävät palvelujen järjestäjinä erilaisten muutosten aiheuttamista haasteista.

Kunta- ja palvelurakennemuutoksen toteuttamisessa kunnat laativat selvityksen palvelujen organisoinnista ja mahdollisista kuntajaon muutoksista. **Toimeenpanosuunnitelmassa** kuvataan se, miten kunta aikoo käytännössä toteuttaa kunta- ja palvelurakennemuutoksen. Toimeenpanosuunnitelmaan sisältyy väestö- ja palvelutarveanalyysi vuosille 2015 ja 2025.

Kunnissa on laadittu myös **palvelustrategioita**. Ne ovat käsitelleet samoja asioita kuin nyt laadittavat toimeenpanosuunnitelmat.

Olellisimmat erot ovat aikajänteen pituus ja toimeenpanosuunnitelman pakollisuus.

Kuntien **henkilöstöstrategioiden** avulla kunnat voivat kehittää työnantaja- ja henkilöstöpolitiikkaansa. Henkilöstöstrategiassa kunnan visiosta ja palvelustrategiasta johdetaan käytännön henkilöstöpolitiikan tavoitteet ja toimenpiteet. Henkilöstösuunnitelman tulee tukea realistisesti muita strategioita ja olla laajempi kuin eläkkeelle siirtymien ja sairauspoissaolojen lukumäärät tai laskennallisten kustannuserien summat. Tehy on ollut Kunnallisen työmarkkinalaitoksen ja sopijajärjestöjen kanssa laatimassa Strateginen henkilöstöjohtaminen, tuloksellinen toiminta ja osaamisen kehittäminen -asiakirjaa, joka sisältyy Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen -julkaisuun (2009).

Edellä kuvatuista strategioista seuraa vaa- timuksia palveluiden tuottamiselle ja henkilöstön osaamiselle sekä perusteet työnjaon muutoksille.

### **3.2 Osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen työnjaon perusta**

Osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen on kiinteä osa työyhteisön toimintaa ja siinä otetaan huomioon henkilöstön erilaiset elämän ja työuran vaiheet. Johtamisjärjestelmät, esimiesten osaaminen ja yhteistoiminnallinen toimintakulttuuri luovat pohjan osaamisen tehokkaalle hyödyntämiselle sekä osaamisen ja tiedon johtamiselle.

Kuntasektorilla on henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus. Työpaikan osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen sekä kilpailukyvyyn ja tuottavuuden parantamisen edellytyksenä on pitkäjänteinen henkilöstöpolitiikka, mitä toteutetaan palvelustrategiasta johdetulla henkilöstöstrategialla. Henkilöstön asemaan merkittävästi vaikut-

tavat muutokset työn organisoinnissa kuuluvat yhteistoimintamenettelyn piiriin samoin kuin henkilöstöpoliittisen asiakirjan laadinta tai muuttaminen. Kirjattu henkilöstöpolitiikka mahdollistaa työntekijöille sitoutumisen työhönsä. Samalla työnantaja sitoutuu henkilöstöönsä ja henkilöstön osaamis pääoman uudistavaan hyödyntämiseen.

Organisaatioissa halutaan hyödyntää ja kehittää lähinnä sellaista työntekijöiden osaamista, joka tukee organisaation toiminnan tavoitteita ja on taloudellisesti merkityksellistä organisaation toiminnalle. Organisaatioiden toimivuuden kannalta on kuitenkin tärkeää, että kaikkien työntekijöiden osaamista hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla ja toiminnan kannalta tarpeenmukaista tietotaitoa pidetään kokonaisuudessaan ajan tasalla.

Koulutuksen järjestäminen ja henkilöstön osaaminen ovat työnantajan vastuulla, mutta työssä oppiminen ja kehittyminen sekä kiinnostus koulutukseen lähtevät yksilöstä. Yksittäisen terveydenhuollon ammattihenkilön velvollisuuksiin kuuluu ylläpitää ja kehittää ammattitoiminnan edellyttämää omaa ammattitaitoa.

Työpaikan osaamiskartoituksen avulla työyhteisö voi kartoittaa osaamistaan ja nähdä sen kehittämiskohteita. Kartoitusta tehtäessä pohditaan työssä tarvittavat ydin ja -avainprosessit ja kirjataan kussakin prosessissa osaamista vaativat tehtävät. Jokainen työntekijä kirjaa oman osaamisensa tehtävän suorittamisessa esimerkiksi asteikolla: ei tiedä tehtävästä mitään tai toisena ääripäänä on asiantuntija ko. tehtävässä.

Tulevaisuudessa tarvittavia työpaikan osaamistarpeita voidaan visioda kysymysten avulla, jotka liittyvät asiakkaisiin ja heidän tarvitsemiinsa / odottamiinsa palveluihin ja tuotteisiin. Lisäksi voidaan pohtia tuotteiden ja palveluiden saantiin ja tuottamiseen liitty-

vää osaamista sekä tietoja, taitoja ja lisäkoulutuksen tarvetta.

Henkilöstön osaaminen on olennainen osa työpaikan toimintastrategiaa, yhteistoimintaa ja johtamista. Suunnitelmalliseen henkilöstön kehittämiseen kuuluvat työntekijän kanssa laadittava osaamiskartoitus, jonka pohjalta jokaiselle rakennetaan henkilökohtainen tavoitteellinen koulutus suunnitelma. Osaamiskartoitusten tekeminen, osaamisen tunnistaminen ja sen pohjalta tehtävät päätökset ovat osa johtamista ja esimiehen ja alaisen välistä kehityskeskustelua.

### **3.3 Osaamisen tunnistamisen työväline**

Työelämässä on perinteisesti nojaututtu koulutusammattien tutkintojen tuottamaan osaamiseen. Työelämä edellyttää työntekijöiltä muuttuvassa toimintaympäristössä erikoistunutta ja syvällistä osaamista sekä sen jatkuvaa kehittämistä. Työnantajan ja työntekijän pitäisi pystyä tunnistamaan työssä opittu tai täydennys- ja lisäkoulutuksella hankittu ja kehittynyt ammatillinen osaaminen ja sen muutokset.

Erityisosaamisen tunnistamisen helpottamiseksi Tehy ja sen yhteistyöjäsenjärjestöt

ovat yhteistyössä luoneet erityispätevyysjärjestelmän. Laaja-alaisen yhteistyön tarkoituksena on ollut luoda sekä Tehyn että sen yhteistyöjäsenjärjestöjen kanssa yhteismitallinen, erityispätevyys- ja pisteytysjärjestelmä sekä kullekin yhteistyöjärjestölle oman ammattialan vaatima kriteeristö. Erityispätevyysjärjestelmässä kunkin tehyläisen yhteistyöjäsenjärjestön / liiton vastuulla on oman ammatillisen erityispätevyysjärjestelmänsä kehittäminen ja ylläpito sekä nimikkeen myöntäminen omille jäsenilleen. Tehyn vastuualueena on järjestelmään liittyvän erikoisasiantuntijarekisterin ylläpito ja palkkaukseen vaikuttaminen.

Tässä yhteydessä erityispätevyydellä tarkoitetaan terveydenhuollon ammattilaisten kliinisen erityispätevyuden rekisteröintijärjestelmää, jolla ammattihenkilö voi todistusti osoittaa näkyväksi ammatillisen erityisosaamisensa. Järjestelmää voidaan hyödyntää myös osaamisen tunnistamisen työvälineenä. Tarkempia lisätietoja Tehyn yhteistyöjäsenjärjestöjen erityispätevyysjärjestelmistä löytyy kunkin yhteistyöjäsenjärjestön verkkosivuilta (Ks. [www.tehy.fi/tehy\\_jarjestona/yhteistyojasenjarjestot/](http://www.tehy.fi/tehy_jarjestona/yhteistyojasenjarjestot/)).

# 4 Työn vaativuuden arviointi, työnjakomallit ja niihin liittyvät palkkamääräykset

Työn vaativuuden arvioinnilla tarkoitetaan Kansainvälisen työjärjestön ILO:n määritelmän mukaisesti työn tekijälleen asettamien vaatimusten arviointia. Työmarkkinakeskusjärjestöjen asettama työnarviointityöryhmä arvioi 1990-luvun alussa käytössä olleita työn vaativuuden arviointiin perustuvia palkkausjärjestelmiä ja teki ehdotuksia niiden kehittämiseksi, ottaen huomioon erityisesti naisvaltaiset alat ja tehtävät. Työryhmän määrittelemät kriteerit (osaaminen, vastuu, kuormitus ja työolot) on otettu soveltuvina osin huomioon myös mm. kunta-alan uusissa työn vaativuuden arviointiin perustuvissa palkkausjärjestelmissä.

Terveydenhuollossa työn vaativuuden arviointi tuli palkkauksen perusteeksi kuntasektorilla 2000-luvun alkupuolella, yksityissektorilla parin viime vuoden aikana. Useissa yksityissektorin sopimuksissa käytetään kuitenkin edelleen taulukkopalkkoja, eikä käytössä ole sellaisia palkkauselementtejä, joiden avulla työn vaativuuden muutokset heijastuisivat palkkaan.

Kuntasektorin palkkausjärjestelmissä peruseriaatteena on se, että samalla työnantajalla palkat ovat tehtävien vaativuuden edellyttämässä suhteessa toisiinsa ja samaa työtä tekevien palkat ovat samalla tasolla (KVTES II luku 5 §). Tehtäväkohtaista palkkaa määrättäessä tai siitä sovittaessa tehtäväkohtaisen palkan määräytymisperusteena on ensisijaisesti työn vaativuus. Tehtäväkohtaisia palkkoja vertaillaan saman palkkaryhmän sisällä (esim. terveydenhuollon vaativat ammattitehtävät 03HOI030), joskin esimerkiksi esimies-tehtävien kohdalla tarkoitus on, että esimies-

ten palkat olisivat oikeassa suhteessa alaisten palkkoihin – vaikka esimies ja alainen kuuluisivatkin eri palkkaryhmiin.

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen ja palkansaajajärjestöjen yhteisessä työnjakomuistiossa (Tehtävien ja työnjakojen muutokset terveydenhuollon ja työelämän kehityksessä) on määritelty, että työn vaativuuden arvioinnissa vertailukohteena ovat asianomaisen työnantajan työt, esimerkiksi tietyn kunnan palveluksessa olevan hoitohenkilöstön työt, eivätkä hoitohenkilöstön työt yleensä Suomessa.

KVTES:n tehtäväkohtaista palkkaa koskevien määräysten mukaan tehtäväkohtaista palkkaa on tarkistettava, jos tehtävien vaativuus muuttuu olennaisesti. Tässä on siis kyseessä ns. pakollinen palkantarkistus. Em. työnjako-oppaassakin kuitenkin lähdetään siitä, että työnantajan on syytä tukea palkkauksellisesti myös vähäisempien tehtävämuutosten läpivientiä työyhteisöissä. Myös toimenpide- tai käyntipalkkioiden tai erillisten tehtävälisien käyttäminen on mahdollista (ks. myös KVTES terveydenhuollon palkkausliitteen 3 soveltamisohje, ”Toimintojen uudelleenjärjestelyt ja tehtäväjaon muutokset”).

”Olennaisen muutoksen” arvioiminen on käytännössä usein vaikeaa – etenkin, jos työpaikalla ei ole toimivaa työn vaativuuden arviointijärjestelmää. Entiseen tehtävään vertaaminen ja palkkavaikutusten arvioiminen edellyttää, että työn vaativuuden arviointijärjestelmä ja henkilöstön tehtäväkuvaukset ovat ajan tasalla sekä vaativuuskriteerit ovat oikeudenmukaisia ja mittaavat joustavasti muuttuvan työelämän uusia tehtäviä. Näin ei valitettavasti aina ole. Toisen ongelman muodostavat

sellaiset työtehtävät, joille ei löydy vertailukohtaa omasta työorganisaatiosta. Näissä tehtävissä ja tva-järjestelmän kriteerien ollessa puutteellisia on viiteryhmä ja vertailukohteet oikeudenmukaiseksi työn vaativuuden lisääntymisen arvioimiseksi haettava muusta vastaavasta organisaatiosta ja tehtävästä.

Kaikki Tehyn vastuualueella olevat työehtosopimukset löytyvät internetistä Tehyn jäsensivuilta kohdasta edunvalvonta ja sieltä kohdasta ”työehdoista sopiminen”.

#### **4.1 Työnjakomallien vaikutus palkkaukseen – KVTES:n määräykset**

KVTES:n palkkausluvussa II ja liitteessä 3 on määräykset työn vaativuuden arvioinnista, sen perustana olevista tehtäväkuvauksista, lisätehtävistä ja -vastuista sekä toimintojen uudelleenjärjestelyistä ja tehtäväjaon muutoksista. Edellä mainitussa KT:n ja palkansaaja-järjestöjen yhteisessä työnjakomallissa on määräyksiä täydentäviä ohjeita.

Lähtökohtana työnjakomalleja toteutettaessa on, että työntekijää ei voida siirtää ilman suostumusta pysyvästi tehtäviin, jotka olennaisesti poikkeavat hänen työehtosopimuksensa mukaisista tehtävistä, ellei työnantajalla ole samalla irtisanomisperustetta (KVTES I luku 10 § 1-2 mom.). Virkasuhteisilla virantoimitusvelvollisuuden muuttaminen yksipuolisesti on helpompaa, kunhan on olemassa kunnallisen viranhaltijalain 23 §:n mukainen peruste tehtävien muuttamiseen.

#### **Oleellinen muutos tehtävissä**

Jos viranhaltijan / työntekijän tehtävien vaatimus olennaisesti muuttuu vähintään 10 työpäivän ajaksi toiseen virkaan tai tehtävään siirtymisen tai tehtävien uudelleenjärjestelyn vuoksi, tehtäväkohtaista palkkaa tarkistetaan,

jos se ei vastaa muuttuneita tehtäviä (luku II 5 § 2 mom.).

Jos tehtäväkuvauksessa määriteltyjä tehtäväkokonaisuuksia muutetaan vähäistä merkittävämmiin, tarkistetaan työntekijän työkuvaus muuttuneen tilanteen mukaiseksi ja arvioidaan työn vaativuus uudelleen työn kokonaisvaativuudessa tapahtuneen muutosten selvittämiseksi. Sen jälkeen arvioidaan muutosten mahdolliset vaikutukset palkkaan (luku II, 5 § 1 mom. soveltamisohje, kohta 4).

Näiden määräysten tulkinta on vaikeaa, koska ei ole määritelty mikä on työtehtävien olennainen tai vähäistä merkittävämpi muutos. Työnjakomallio selventää osaltaan asiaa. Siinä periaatteena pidetään, että oleellisista tehtävien muutoksista seuraa väistämättä ehdoton palkantarkistus. Lisäksi todetaan, että työnantajan tulee tukea palkkauksellisesti myös vähäisempiä muutoksia henkilöstöä motivoidakseen.

Tehyn kanta on, että oleellisia, ehdotonta palkan tarkistuksia vaativia muutoksia ovat ainakin kaikki tehtäväkuvan laajentamiset tai tehtävänsiirrot, jotka vaativat osaaamisen kartoittamista, lisäkoulutusta ja osaaamisen varmentamisen. Henkilöstö odottaa tehtävien muuttumisen aina korottavan palkkaa, mutta näinhän ei aina käy. Kohtuullisen pienellä vaivalla ja oikeudenmukaisella toiminnalla voidaan pettymyksiltä välttyä, kun tehdään aina tehtävän muuttuessa uusi työkuvaus, verrataan sitä entiseen, arvioidaan tehtävien vaativuuden muutosta ja sen vaikutusta palkkaan. Ehdottomana edellytyksenä on toimiva, oikein työn vaativuutta mittaava tva-järjestelmä.

#### **Toimintojen uudelleenjärjestelyt ja tehtäväjaon muutokset**

Liitteen 3 soveltamisohjeessa on todettu, että palkkahinnoittelun soveltamisen yhteydessä seurataan ja tuetaan palkkauksellisesti nii-

tä tavoitteita, joita seudullisissa tai paikallisissa toimintojen uudelleenorganisoinneissa ja yhteistyön kehittämiseksi toteutetaan ja joiden seurauksena terveydenhuollon ammattihenkilöiden keskinäistä tehtävänjakoa kehitetään ja uudistetaan kunkin osaamisen hyödyntämiseksi työyhteisössä entistä paremmin ja laaja-alaisemmin.

Tehyn mielestä tehtävään liittyvän vaativuusmuutoksen täytyy näkyä tehtäväkohtaisen palkan muutoksena. Etenkin jos tva-järjestelmä ei mittaa vaativuusmuutoksia oikeudenmukaisesti, voidaan sopia myös tehtäväkohtaisesta korvauksesta, tarvittaessa määräaikaisena. Sen pitää olla erillisinä tehtäväkohtaisen palkan osana, ei henkilökohtaisena lisänä. Hyviä ratkaisuja ovat myös hoitajavastaanottojen käyntipalkkiot, toimenpidepalkkiot yms. lisät.

## 4.2 Työnjakomallien vaikutus palkkaukseen yksityis-sektorilla

Tehy /TSN on osapuolena 10 työehtosopimuksessa. Viime neuvottelukierroksella uusittiin terveystalouden ja sairaankuljettajien työehtosopimusten palkkausjärjestelmiä, ja samassa yhteydessä määritettiin myös tehtävien siirrosta johtuvat palkkauksen muutokset.

Palvelulaitosten ja yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimuksissa palkkausjärjestelmämääräyksiä on tarkennettu jo usean vuoden ajan. Vähiten asiasta on määräyksiä suun terveydenhuollon sopimuksissa.

**Terveystalouden työehtosopimuksessa** (TP-tes) tehtäväkohtainen palkka on vähintään ko. vaativuusryhmän vähimmäispalkka. Jos työtehtävät muuttuvat siten, että kysymys ei ole enää ns. perustyöstä, maksetaan työntekijälle erilliskorvausta työhön liittyvien erityistekijöiden perusteella. Tyypillisiä erityistekijöitä ovat esim. erityinen työkoke-

mus, osittainen esimiesvastuu, taloudellinen vastuu ja erilaiset työn edellyttämät erityistaidot. Erityistekijät ja niiden soveltamisperiaatteet määritellään työpaikkakohtaisesti.

Työn vaativuuteen perustuvan palkan määrittely uusitaan uudelleen, jos työntekijän työtehtävän vaativuus muuttuu pysyvästi. Uutta palkkaa maksetaan tehtävän muutoksesta lukien. Palkantarkistus tehdään myös silloin, jos työtehtävät muuttuvat tilapäisesti vähintään neljän viikon ajaksi. Tämä ei kuitenkaan koske vuosilomasijaisuuksia.

**Sairaankuljettajien työehtosopimuksessa** (SAKU-tes) on terveystalouden sopimusta vastaavat määräykset. Esimerkkeinä erityistehtävistä on mainittu mm. atk-huolto, autojen kunnossapito, erityinen koulutus- ja perehdyttämistä, erityinen vastuu kalustosta ja lääkehuollosta.

**Yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimuksessa** palkka määräytyy perustyössä vähintään palkkaryhmän vähimmäispalkan mukaan. Mikäli työntekijän työtehtävät ovat selvästi kyseisen palkkaryhmän perustyötä vaativammat, vastuullisemmat tai edellyttävät erityistä koulutusta tai kokemusta, tulee tämä huomioida perustyötä korkeampana palkkana tai euromääräisenä tehtäväkohtaisena lisänä.

Jos työntekijä hoitaa sijaisena normaalityötä korkeampipalkkaista työtä, maksetaan hänelle tämän työtehtävän mukaista palkkaa kaksi viikkoa ylittävältä sijaisuusajalta, vuosiloman osalta kuukauden jälkeen.

Jos työntekijä hoitaa oman työnsä lisäksi olennaisen osan toisen työntekijän tehtävistä, maksetaan hänelle em. aikoja noudattaen työnantajan ja työntekijän sopimaa palkkaa, jonka pitää kuitenkin ylittää vastaavassa sijaisuustehtävässä maksettava korvaus.

Tämän sopimuksen piirissä sijaisuudet lasketaan yhteen puolen vuoden ajalta kahden viikon ja / tai kuukauden määräajan ylittymistä arvioitaessa.

**Palvelulaitosten sopimuksessa** (PTY-tes) työntekijän peruspalkan tasoon palkkaryhmässä vaikuttavat hänen työtehtäviensä vaativuus, ammattitaitonsa ja työsuorituksensa. Nämä palkkauksen osatekijät arvioidaan kokonaisarvioina. Sopimuksessa korostetaan tarkoituksenmukaista palkkaporrastusta ja annetaan soveltamisohjeita peruspalkan määrittämiseksi.

Työnantaja voi siirtää työntekijän toisiin tehtäviin vähintään 6 työpäivän ja enintään 8 viikon ajaksi. Jos tämä työ kuuluu omaa työtä korkeampaan palkkaryhmään, maksetaan työntekijälle ko. palkkaryhmän mukaista palkkaa. Jos työ kuuluu omaa työtä matalampaan palkkaryhmään, tulee palkan olla vähintään entisen tasoinen. Yli 8 viikkoa kestävässä työtehtävien olennaisessa muuttamisesta sovitaan työntekijän kanssa, samoin tehtävää maksettavasta palkasta.

**Hammaslääkäreiden työnantajajhdistyksen ja Tehyn** (Hammaslääkäri-tes) välisessä työehtosopimuksessa suositellaan palkan tarkistamista, jos tehtävät lisääntyvät olennaisesti esimerkiksi töiden uudelleen järjestelyn johdosta.

Yli neljä viikkoa kestävästä muista kuin vuosilomasijaisuuksista maksetaan työntekijälle ko. tehtävän edellyttämää korkeampaa palkkaa.

**PlusTerveiden ja Tehyn välisen** (PlusTerveys-tes) työehtosopimuksen mukaan palkkaryhmän perustöitä vaativammissa tehtävissä voidaan maksaa euro- tai prosenttimääräistä työkohtaista lisää. Tehtävien vaativuuden lisäksi otetaan huomioon töiden vastuullisuus, erityinen työkokemus tai koulutus. Näin tulee menetellä esimerkiksi vastaavan hammashoitajan osalta, jos hänellä on vähintään neljä hammashoitajaa alaisena.

Työnantajan laajentaessa tai lisätessä työntekijän vastuualueita on aina samalla sovittava työntekijälle maksettavasta lisäkorvauksesta.

**Ylioppilaiden terveydenhoitosäitiön (YTHS-tes) työehtosopimuksessa** todetaan: Kun työntekijä hoitaa sopimuksen mukaan korkeammin palkattua työtä, hänelle maksetaan hänen hoitamansa työn peruspalkka, jos se on hänen oman työnsä peruspalkkaa suurempi, korotettuna hänen henkilökohtaisella palvelulisällään. Tätä sijaisuusajan korvausta ei kuitenkaan makseta vuosiloma- ja talvivapaasijaisuuksien ajalta.

**Työterveyslaitoksen henkilöstöä koskeva työehtosopimus** (TTL-tes) Palkkausjärjestelmän tavoite on edistää oikeudenmukaisiksi koettavia laitoksen sisäisiä palkkasuhteita sekä lisätä palkkauksen kannustavuutta ja siten parantaa laitoksen kilpailukykyä.

Palkkausjärjestelmä koostuu työn vaativuuden mukaisesta palkasta (ns. vaati-osa) ja henkilökohtaisesta palkanosasta (ns. henki-osa). Viimeksi mainittuun kuuluvat henkilökohtainen suoriutumisos, tämän sopimuksen mukainen palveluaikatakuu, henkilökohtainen takuuosa (takuupalkka) sekä mahdollinen työmarkkinalisä. Erikseen on sovittu pääkaupunkilisästä ja palkkiojärjestelmästä. Työntekijän työn vaativuuden mukaisen palkkaryhmän alentamisen tehtävien muuttuessa tulee perustua sopimukseen tai työsopimuslain edellytyksiin.

Työntekijän palkka nousee, jos seuraavat tekijät tai joku niistä sitä edellyttävät:

1. hänen työnsä vaativuuden noustessa
2. hänen saadessaan henkilökohtaista suoriutumisosaa
3. hänen saadessaan palvelusaikatakuun perusteella palkkaa
4. hänen saadessaan ns. työmarkkinalisää
5. hänen saadessaan pääkaupunkiseutulisää

Uuden työntekijän vähimmäispalkka määräytyy työn vaativuustasoon perustuvan palkkaryhmän mukaan. Hänen palkkansa henki-



lökohtaisen suoriutumisosan pisteytys tulee suorittaa kuuden kuukauden kuluessa työsuhteen alkamisesta, ellei ole kysymys enintään vuoden määräaikaisesta työsuhteesta. Suoriutumisosaa maksetaan arviointia seuraavan kuukauden alusta lukien noudattaen vastavia periaatteita kuin muidenkin työntekijöiden osalta. Hänen palkkakehityksensä riippuu edellä luetelluista eri palkkaustekijöistä.

#### *Työn vaativuuden mukainen palkka*

Työn vaativuuden mukainen vähimmäispalkka kustakin toimesta määräytyy vaativuuskesikirjan (liite 1) ja siihen perustuvien palkkaryhmien mukaan. Vaativuuskesikirja on tämän työehtosopimusluonteisen palkkasopimuksen osa.

Jos työntekijän toimi vaihtuu tai toimen päätehtävät muuttuvat ja muutos kestää vähintään kaksi kuukautta, määritellään hänen palkkansa uuden toimenkuvan mukaisen vaativuustason mukaan muutoksen toteutumisesta lähtien. Muutos voi olla toistaiseksi voimassaoleva tai määräaikainen. Muutoin työntekijän toimenkuvat tarkistetaan vähintään kerran vuodessa.

Mikäli muutos edellyttää vaativuusryhmän tarkistusta, se suoritetaan viipymättä edellä mainitut siirtymäsäännökset huomioon ottaen. Aloitteen vaativuusryhmän tarkistuksesta voi tehdä työnantajan edustaja, työntekijä tai luottamusmies.

### **SEURE Henkilöstöpalvelut Oy:n vuokrattavia työntekijöitä koskeva työehtosopimus**

*(SEURE-tes) Palkan määräytyminen*

Palkka maksetaan vähintään liitteen A mukaisena perustuntipalkkana kultakin tehdyltä työtunnilta. Mikäli tehtävää tai nimikettä ei ole mainittu liitteessä A, tuntipalkka määräytyy PTYTES:n liitteen 1 perusteella 25 §:n 2 momentin mukaisesti lasketun tuntipalkan mukaan. Ellei tehtävää tai nimikettä ole sieläkään, palkasta sovitaan työntekijän kanssa työsopimuksella.

### **4.3 Työnjakomallien vaikutus palkkaukseen valtion ja kirkon sopimuksissa**

Valtion sektorilla ja kirkolla on omat virka- ja työehtosopimukset, joiden työnjakomääräykset poikkeavat KVTES:n vastaavista.

Valtion sopimukset neuvottelee ja sopii Tehyn puolesta neuvottelujärjestö Pardia.

Seurakuntien palveluksessa olevien tehyläisten edunvalvonnan hoitaa Kirkon alojen ammattijärjestö SVTL, jonka kanssa Tehyllä on yhteistyösopimus

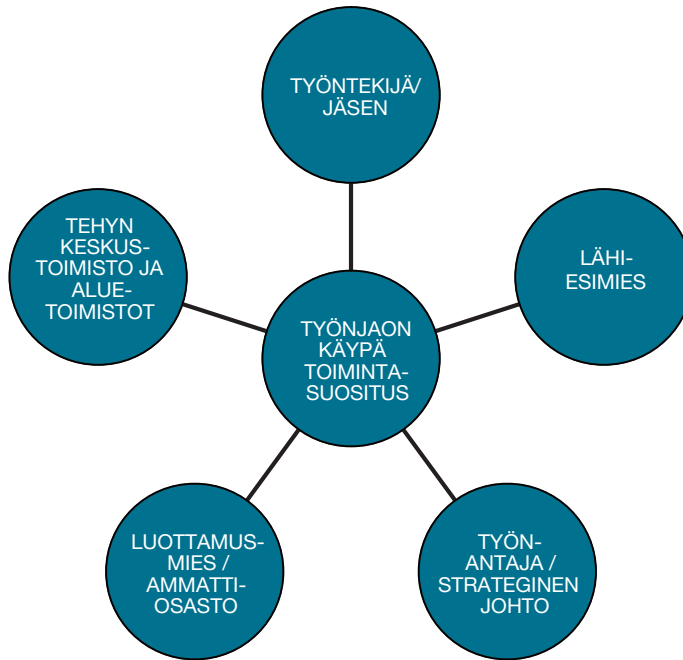
# 5 Työnjakomallit

Tässä julkaisussa käytetään käsitteitä työnjako, laajennettu tehtäväkuva ja tehtäväsiirrot.

Käsitteiden määrittely perustuu Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksessä ”Yhteistyö ja työnjako hoitoon pääsyn turvaamisessa” käytettyihin määritelmiin, jotka ovat kansallisesti yleisesti käytössä.

Käsite	Käsitteen määrittely (STM)	Tehyn sovellus / esimerkki
Työnjako	<p><b>Työnjako</b> tarkoittaa koko työyhteisön toiminnan kehittämistä siten, että toiminta ja tehtävät järjestetään <b>tarkoituksenmukaisella tavalla</b> hoidon kokonaisuuden ja eri ammattiryhmien välisen osaamisen näkökulmasta.</p> <p>Terveydenhuollon eri ammattiryhmien keskinäisen työnjaon kehittäminen koskee:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• lääkäreitä</li> <li>• terveydenhuollon muita laillistettuja ammattiryhmiä</li> <li>• hammaslääkäreitä</li> <li>• suun terveydenhuollon muita ammattiryhmiä</li> <li>• terveysalan ammattikorkeakoulutuksen tai opistoasteen koulutuksen tai toisen asteen tai muun ammatillisen koulutuksen saaneita.</li> </ul> <p>(Sosiaali- ja terveysministeriö 2005:21.)</p>	<p><b>Organisaatioissa tapahtuva henkilöstöryhmien välinen työnjako on yläkäsite, joka perustuu organisaatioiden palvelu- ja henkilöstöstrategian kehittämiseen.</b> Työnjakoa koskevat perustelut löytyvät kuntien toimeenpanosuunnitelmasta ja toiminta-, palvelu- ja henkilöstöstrategioista.</p>
Laajennettu tehtäväkuva	<p>Tehtäväkuvien laajentaminen tarkoittaa tietyn henkilöstöryhmän <b>toimenkuvan uudistamista laajentamalla tehtäväaluetta ja kehittämällä osaamista.</b></p> <p>(Sosiaali- ja terveysministeriö 2005:21.)</p>	<p>Toimenkuvan edellyttämät tehtävät <b>eivät sisälly peruskoulutukseen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– edellyttää lisä- ja / tai täydennyskoulutusta</li> <li>– itsenäinen vastuu ja / tai kehittämistyö lisäänty</li> <li>– esim. rajattu reseptinkirjoitusoikeus, itsenäiset hoitajavastaanotot, lääkäreiltä siirretyt tehtäväkokonaisuudet jne.</li> </ul> <p>Tehyn keräämien tietojen perusteella näistä tehtävistä on maksettu tehtäväkohtaisen palkan päälle 210 – 400 €/kk. Summat vaihtelevat työnantajittain. Taso on vuoden 2010 tasolla.</p>
Tehtäväsiirrot	<p>Tehtäväsiirroilla tarkoitetaan tietyille henkilöstöryhmälle aiemmin kuuluneiden <b>tehtävien sisällyttämistä</b> jonkun <b>toisen</b> henkilöstöryhmän tehtäviin.</p> <p>(Sosiaali- ja terveysministeriö 2005:21.)</p>	<p>Tehtävä sisältyy <b>osin peruskoulutukseen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– osa työnkuvasta muuttuu esim. tikkien poisto, suoniyhteyden avaaminen tai vastaavat, eli pääosin jonkun muun hoitohenkilöstön tehtävien siirtämistä jonkun toisen ammattiryhmän edustajalle</li> </ul> <p>Tehyn keräämien tietojen perusteella näistä tehtävistä on maksettu tehtäväkohtaisen palkan päälle 80 – 250 € / kk. Summat vaihtelevat työnantajittain. Taso on vuoden 2010 tasolla.</p>

# 6 Työnjaon Käypä toiminta – suositus



## 6.1 Näin se tehdään

Terveystieteiden ammattihenkilöiden tehtäviä ei ole määritelty yksityiskohtaisesti missään laissa. Poikkeuksen muodostavat vain lääkäreiden ja hammaslääkäreiden erityiset oikeudet ja velvollisuudet. Ammattihenkilölain mukaan laillistettu lääkäri päättää potilaan lääketieteellisestä tutkimuksesta, taudinmäärityksestä ja siihen liittyvästä hoidosta. Terveystieteiden ammattihenkilöt tekevät työtä koulutuksensa, kokemuksensa ja ammatillisen osaamisensa mukaisesti ja jokainen vastaa tekemästään työstä henkilökohtaisesti.

Työnjaon kehittämiseen ja tehtäväsiirtoihin tarvittavat tiedolliset ja taidolliset perusvalmiudet saadaan terveystieteiden tutkintoihin johtavassa koulutuksessa. Oikeudet, velvollisuudet ja vastuu perustuvat koulutuksella hankittuun osaamiseen ja käytännön työssä hankittuihin taitoihin ja osoitettuun osaamiseen. Koulutussisältöjä arvioidaan ja kehitetään säännöllisesti yhteistyössä työelämän ja alan asiantuntijoiden kanssa. Vastuunjaon periaatteena on, että jokainen terveystieteiden ammattihenkilö vastaa omasta toiminnastaan. Työ terveystieteiden koulutuksessa edellyttää jatkuvaa uuden tiedon hankintaa ja oppimista. Tämän vuoksi tervey-

denhuollon ammattihenkilöillä on lakisääteinen täydennyskoulutusvelvoite.

Työyhteisöissä tehtävät määräytyvät pääosin ammatin edellyttämän koulutuksen perusteella ja ne voivat muuttua työtoimintojen- ja koulutuksen muuttuessa. Lisä- ja täydennyskoulutuksen myötä tehtäviä voidaan siirtää ammattiryhmältä toisille.

### **Ajan tasalla olevat henkilöstö- ja palvelustrategiat**

Terveystenhuollossa työnantaja määrittelee virkojen ja työsopimussuhteisten tehtävien kelpoisuusvaatimukset tehtäväkokoaisuuksien ja koulutusvaatimusten osalta terveydenhuollon ammattihenkilöitä koskevan lain säännösten pohjalta. Työnantaja luo myös edellytykset sille, että ammattihenkilö voi osallistua tarvittavaan ammatilliseen täydennyskoulutukseen.

Strategiset linjaukset, toiminnan järjestäminen, paikalliset olosuhteet sekä organisaation menettelytavat vaikuttavat siihen, miten muutokset paikallisella tasolla käytännössä toteutetaan.

### **Strategisen johdon suunnitelmallinen ja tavoitteellinen toiminta**

- pitää henkilöstörakenne muuttuvassa palvelu- ja toimintaympäristössä toimintaa vastaavana ajantasaisella palvelu- ja henkilöstöstrategialla
- noudattaa yhteistoimintamenettelyä organisaation toimintaan ja henkilöstön asemaan vaikuttavissa muutoksissa
- informoida työntekijöitä riittävästi työnjakomalleista, muutoksista ja niiden hyödyistä
- pyrkiä työntekijöitten kanssa yhteisymmärrykseen siitä onko kyseessä tehtäväsiirto vai tehtäväkuvan laajentaminen
- luoda menettelytavat työnjaon uudistamiselle sekä siihen liittyvälle jatkuval-

le tehtäväkuvien ja tehtävien vaativuuden arvioinnille, palkkamuutosten toteuttamiselle sekä hoitovastuusta päättämiseksi ja vahvistamisen ja varmistamisen jälkeen

- luoda selkeä toimintajärjestelmä, työnkuvat sekä nimetä toiminnan vastuuhenkilöt
- velvoittaa esimiehet tekemään osaamiskartoitukset ja käymään kehityskeskustelut säännöllisesti sekä ylläpitämään työnjaon seurantajärjestelmää
- mahdollistaa tarvittava lisä- ja täydennyskoulutus
- järjestää jatkuva konsultointimahdollisuus muutoksissa

### **Lähiesimiehen vastuu ja toiminta**

- tuoda aktiivisesti esille henkilöstörakenteen muutostarve
- neuvotella ja hakea valtuudet muutosten ja tehtäväjärjestelyjen suunnitteluun ja toteutukseen
- arvioida työntekijän osaaminen ja koulutuksen tarve säännöllisesti yhdessä työntekijän kanssa esimerkiksi osana kehityskeskustelua
- varmistaa, että työntekijä on saanut koulutuksessaan valmiudet tehtävän suorittamiseen ja varmistaa tehtävästä suoriutumisessa
- seurata terveydenhuoltoalan koulutuksen rakenteissa ja koulutusohjelmien sisällössä tapahtuneet muutokset huomioiden niiden vaikutukset lisä- ja täydennyskoulutusta suunnitellessa
- huolehtia kirjallisten toiminta- ja työohjeitten ajantasaisuudesta
- informoida kaikkia henkilöstöryhmiä muutoksista ja järjestelyistä
- selvittää muutosten ja uudelleen järjestelyjen vaikutukset eri ammattiryhmien tehtäväkuviin, työn kuormittavuuteen sekä henkilöstötarpeisiin ja toimia

- niissä mahdollisesti ilmenevien ongelmien ratkaisemiseksi
- varmistaa tehtävämuutoksessa työntekijän osoitettu osaaminen lomakkeessa allekirjoituksella ja käynnistää tehtäväkuvan uusiminen
- tehdä aloite muutoksen edellyttämän työn vaativuuden arvioinnin ja palkkauksen tarkistamisesta
- organisoida toiminnan tuloksellisuuden ja osaamistarpeiden seuranta yksikössään

### **Työntekijän vastuu ja toiminta – harkitse suostumustasi, arvioi osaamistasi, ole aktiivinen**

Työntekijä vastaa aina viime kädessä itse omasta toiminnastaan. Työntekijän ammatitoiminnan on oltava asianmukaista ja osaamisen ajan tasalla. Työntekijän tulee toimia tehtäväkuvansa puitteissa oman toimintansa ja kykyjensä sekä ammattitaitonsa rajat tunnistaen.

- velvollisuus jatkuvaan lisä- ja täydennyskoulutukseen ammattitaidon ylläpitämiseksi
- arvioi oma osaamisesi esimerkiksi portfoliota apuvälineenä käyttäen
- osallistu aktiivisesti työnjakoa koskevaan keskusteluun ja neuvotteluihin työpaikalla oman työsi asiantuntijana
- harkitse suostumustasi uusiin tehtäväjärjestelyihin osoitettavan osaamisesi perusteella
- palkasta tulee sopia ennen kuin uudet tehtävät otetaan vastaan
- tee muutoksissa tiivistä yhteistyötä luottamusmiehen kanssa, käytä hänen apuaan neuvotteluissa ja tehtäväkuvauksen muutoksissa
- vahvista suostumuksesi allekirjoituksellasi ”tehtävien uudelleen järjestäminen” lomakkeessa

- ole aloitteellinen palkkauksen tarkistamiseksi yhdessä lähiesimiehen kanssa
- tee lähiesimiehesi kanssa henkilökohtainen lisä- ja täydennyskoulutussuunnitelma kehityskeskustelun osana

### **Luottamusmiehen toiminta – jäsenen tuki ja neuvonantaja**

- pidä yhteystietosi ajan tasalla ja jäsenistön saatavilla
- ole aktiivisesti jäsenistön käytettävissä
- tiedota ja informoi työnjakomalleista ja niihin liittyvästä toimintaprosessista sekä menettelytavoista esimerkiksi ammattiosaston kokouksissa
- ole jäsenistön apuna neuvotteluissa työnantajan kanssa
- ylläpidä neuvottelu- ja keskusteluyhteys ammattiosaston hallitukseen ja hoitotyön johtajaan työnjaon muutoksissa suunnitteluvaiheesta alkaen
- ilmoita osallistumisestasi työpaikan tehtäväjärjestelyjä koskeviin neuvotteluihin ja kuulemistilaisuuksiin työnantajan edustajalle, esimiehelle ja / tai tilaisuuden koolle kutsujalle
- selvitä osallisten kanssa neuvotellaanko työnjaon muutoksesta, tehtäväkuvan laajentamisesta vai tehtäväsiirrosta
- tee neuvottelupyynnö tehtäväkuvan uudistamisesta ja palkantarkistuksesta
- informoi työnjakosuunnitelmista alueasiamiestä ja lähetä muutossuunnitelmat tarvittaessa keskustuimistoon arvioitaviksi
- informoi uusista käytännöistä ja sopimuksista kaikkia osapuolia ja sidosryhmiä

### **Ammattiosaston hallituksen tehtävät**

- ylläpitää kiinteää neuvotteluyhteyttä luottamusmieheen ja toimia tämän kanssa neuvotteluissa

- tiedottaa ja levittää tietoa jäsenistölle työnjakomalleista, muutoksista ja muista suunnitelmista
- luoda jäsenistöön yhteishenkeä ja
  - ymmärrystä

## 6.2 Mallituksia tehyläisten ammattiryhmien tehtäväkuvien laajentamisesta

Kansallisen terveyshankkeen yhteydessä mallinnettiin merkittävästi sairaanhoitajien ja terveydenhoitajien hoitajavastaanotto toimintaa sekä call-center-yksiköiden toimintoja. Esimerkkien runsaudesta johtuen tähän oppaaseen on kerätty malleja, joiden avulla pyritään selkiyttämään laajennetun tehtäväkuvan ja tehtäväsiirron eroa. Laajempi kooste esimerkeistä on koottu Tehyn jäsensivuille, kohtaan ammatissa (lisätään linkki). Esimerkkeihin tutustuminen lisää asian ymmärrystä ja nostaa esille myös toiminnallisia ideoita.

- postoperatiiviset kontrollit **fysioterapeutin vastaanotolla**
  - saatavilla kirjallinen toimintaohje tehtävästä / mistä ohje löytyy
  - millä diagnooseilla leikatut potilaat tulevat fysioterapeutin vastaanotolle
  - missä tilanteissa ja ketä lääkäriä tai muuta hoitohenkilökuntaa konsultoidaan
  - mitä jatkotutkimuksia tai -kontrolleja fysioterapeutti voi määrätä
  - miten toiminta kirjataan potilasasiakirjoihin
- **sairaanhoitaja/lähi- /perushoitaja** määrittelee Marevan-annoksen INR-arvon mukaan
  - saatavilla kirjallinen toimintaohje tehtävästä / mistä ohje löytyy

- määritellään tarkat tutkimuksen raja-arvot, joiden mukaan toimitaan
- missä tilanteissa ja ketä lääkäriä tai muuta hoitohenkilökuntaa konsultoidaan
- miten seuraava näytteenottoaika määrätään
- mitkä diagnoosit estävät sairaanhoitaja /lähi- /perushoitajaa määrittämästä annoksen
- miten asiakkaalle tiedotetaan vastauksesta
- miten toiminta kirjataan potilasasiakirjoihin

- keskussairaalan patologian laboratoriossa joukkotarkastuspapanäytteiden esitarkastus on uuden toimintamallin mukaisesti siirtynyt patologilta **bioanalytikoille / laboratoriohoitajille**
- kliinisen neurofysiologian laboratoriossa aikaisemmin lääkäri suoritti yöpolygraafien esikatselun eli skoorauksen. Uuden käytännön mukaan tehtävä kuuluu bioanalytikoille / laboratoriohoitajille
- aikaisemmin fyysikon tehtäväkuvaan kuulunut EEG-laitteen kalibraatio kuuluu työnjaon myötä bioanalytikon / laboratoriohoitajan tehtäväkuvaan. Fyysikko tekee edelleen tilastoanalyysit.
  - saatavilla kirjallinen toimintaohje tehtävästä / mistä ohje löytyy
  - missä tilanteissa ja ketä lääkäriä tai muuta hoitohenkilökuntaa konsultoidaan
  - missä tilanteissa konsultoidaan patologia/lääkäriä/fyysikkoa
  - miten toiminta kirjataan asiakirjoihin /potilasasiakirjoihin
- suun terveydenhuollossa hammaslääkäriltä on siirtynyt **suuhygienistille** mm. oikomishoidon toimenpiteitä ja alle

- 18-vuotiaiden suun terveydentilan selvitys ja ehkäisevää hoitoa
- aikaisemmin suuhygienistin tehtävänkuvaa kuuluneet kiireettömän hoidon tarpeen arvioiminen ja alle 1-vuotiaiden tarkastukset ovat siirtyneet **hammashoitajan** tehtäväkuvaan
    - saatavilla kirjallinen toimintaohje tehtävistä / mistä ohje löytyy
    - missä tilanteissa ja ketä hammaslääkärinä, suuhygienistiä tai muuta hoitohenkilökuntaa konsultoidaan
    - mitä jatkotutkimuksia/ -toimenpiteitä suuhygienisti tai hammashoitaja voi määrätä vastaanoton yhteydessä tai suunnitellulle seuraavalle käynnille
    - miten toiminta kirjataan potilasasiakirjoihin
  - **terveydenhoitaja ja/tai kättilö** tekee alkuraskauden ultraäänitutkimuksen, uhkaavan ennenaikaisen synnytyksen arvioinnin ja synnytyksen jälkitarkastuksen neuvolassa sekä laittaa kierukan perhesuunnitteluneuvolassa
  - **sairaanhoitajan/terveydenhoitajan** tehtäväkuvaan kuuluu hoitajavastaanotolla ja puhelinneuvonnassa hoidon tarpeen arviointia ja hoitoon ohjaamista äkillisissä terveysongelmissa sekä pitkäaikaissairaiden seurantaa
    - saatavilla kirjallinen toimintaohje tehtävästä / mistä ohje löytyy
    - missä tilanteissa ja ketä lääkäriä tai muuta hoitohenkilökuntaa konsultoidaan
    - mitä jatko- ja seurantatutkimuksia terveydenhoitaja/kättilö /sairaanhoitaja voi määrätä
    - miten toiminta kirjataan potilasasiakirjoihin
  - **lähi- /perus- /mielenterveyshoitaja** toimii yksilövastuisessa hoitotyössä omahoitajana, osallistuu lääkehoitoon ja näytteiden ottoon sekä tulosten tulkitsemiseen ja sovittujen sairaanhoidollisten toimenpiteiden suorittamiseen
    - saatavilla kirjallinen toimintaohje tehtävistä / mistä ohje löytyy
    - missä tilanteissa ja ketä lääkäriä tai muuta hoitohenkilökuntaa konsultoidaan
    - miten osallistuu lääkehoitoon
    - mitä toimenpiteitä voi suorittaa
    - miten toiminta kirjataan potilasasiakirjoihin
  - ensihoidossa **ensihoitaja/sairaanhoitaja** aloittaa ja toteuttaa ambulanssissa infarktin liotushoidon
    - saatavilla kirjallinen toimintaohje tehtävistä / mistä ohje löytyy
    - missä tilanteissa ja ketä lääkäriä tai muuta hoitohenkilökuntaa konsultoidaan
    - miten toiminta kirjataan potilasasiakirjoihin
  - **röntgenhoitaja** suorittaa ultraäänitutkimuksia
    - saatavilla kirjallinen toimintaohje tehtävistä ja mistä ohje löytyy
    - missä tilanteissa ja ketä lääkäriä tai muuta hoitohenkilökuntaa konsultoidaan
    - mitkä uä-tutkimukset sisältyvät sopimukseen
    - miten toiminta kirjataan potilasasiakirjoihin

### 6.3 Mallituksia tehyläisten ammattiryhmien tehtäväsiirroista

- toimintayksikön käytäntöjä muutetaan niin, että myös **lähi- /perus- mielen-terveyshoitajat** huolehtivat potilaiden insuliinihoidosta ja verensokerin seurannasta
  - saatavilla kirjallinen toimintaohje tehtävästä / mistä ohje löytyy
  - määritellään potilaskohtaisesti verensokeriarvot, joiden mukaan toimitaan
  - missä tilanteissa ja ketä lääkäriä tai muuta hoitohenkilökuntaa konsultoidaan
  - miten toiminta kirjataan potilasasiakirjoihin
- Palvelukeskuksen asukkaiden iv-hoidoista ovat aikaisemmin huolehtineet kotihoidon sairaanhoitajat. Käytäntöä muutetaan niin, että palvelukeskuksen **omat sairaanhoitajat** hoitavat myös asukkaidensa **iv-hoidot**.
  - saatavilla kirjallinen toimintaohje/ mistä ohje löytyy
  - määritellään, mitä iv-nesteitä ja -lääkkeitä palvelukeskuksessa käytetään
  - iv-hoito aloitetaan ja lopetetaan lääkärin määräyksestä
  - mistä suonen kanyloimiseen saa tarvittaessa apua
  - missä tilanteissa ja ketä lääkäriä tai muuta hoitohenkilökuntaa konsultoidaan
  - miten toiminta kirjataan potilasasiakirjoihin
- **lääkintävahtimestari** tekee aktiivi- ja jumppalastat / -ortoosit ensiapupoliklinikalla
  - missä tilanteissa ja ketä lääkäriä tai muuta hoitohenkilökuntaa konsultoidaan
  - saatavilla kirjallinen toimintaohje tehtävästä / mistä ohje löytyy
  - millaista ohjausta ja neuvontaa annetaan
  - miten toiminta kirjataan potilasasiakirjoihin
- **päivähoidossa lastenhoitaja/lähihoitaja** toimii lapsen omahoitajana vastaten lapsen ja perheen tutustumisesta hoitopaikkaan sekä kantaa päävastuun yhteistyöstä lapsen vanhempien kanssa. Kun erityistä hoitoa ja kasvatus- ta tarvitsevat lapset on integroitu päiväkodeissa tavallisiin päiväkotiryhmiin, erityislastentarhanopettajien resurssien vähyyden heidän tehtäviään on siirretty **lastentarhanopettajille**.
  - saatavilla kirjallinen toimintaohje tehtävästä ja mistä ohje löytyy
  - miten toiminta kirjataan



## 7 .... ja homma hoituu

---

Tehyn näkemyksen mukaan työnjaon muutoksissa ja niihin liittyvissä tehtäväsiirroissa on sovittava henkilön suostumuksesta, palkasta, vastuista, konsultoinnista ja koulutuksesta sekä osoitetun osaamisen riittävydestä määräaikaivälein. Kaikki edellä mainittu sovi-  
taan kirjallisesti. Kukaan ei ryhdy innokkaasti ottamaan uusia ja mielenkiintoisia haasteita vastaan ilman edellä kuvattuja sovittavia asi-

oita. Jos olet jo ryhtynyt toteuttamaan uusia työtehtäviä laajennetun tehtäväkuvan tai tehtäväsiirtojen viitekehyksessä ilman kirjallisia sopimuksia, niin jälkikäteen on melkein mahdotonta saada sovittua mitään koulutukseen, palkkaan, vastuisiin jne. liittyviä asioita.

Jokainen tehyläinen on osaltaan vastuussa työnjakomallien toimeenpanosta – myös sinä! Ensin sovitaan ja sitten toimitaan!

- Buchan James & Calman Lynn. 2004. Skill-Mix and Policy Change in the Health Workforce: Nurses in Advanced Roles. OECD Health Working Papers 17.
- Helle-Kuusjoki Tuula, Vuorinen Tuulikki, Kankkunen Päivi, Renholm Marja, Kärkkäinen Oili & Suominen Tarja. Sairaanhoidtajien ja lääkärin kuvaus tehtäväsiirroista erikoissairaanhoidossa. *Premissi* 2006(2):33-37.
- Helle-Kuusjoki, Tuula. Tehtäväsiirroista hoitajavastaanottoon. Sairaanhoidtajien toimikuvan laajentaminen erikoissairaanhoidossa. 2005. Kuopion Yliopisto, Hoitotieteen laitos. Pro Gradu tutkielma.
- Hiironen, Päivi, Humppi, Virpi, Kauppinen, Vuokko., Mankonen, Pirjo., Nurmivaara Teija., Sauranen, Tanja. 2006. Kehittämishanke. Kuvaus akuutin alaselkäkipuisen asiakkaan fysioterapia-polusta Saarijärven - Karstulan seudun terveydenhuollon kuntayhtymässä. Kehittämishanke. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <http://sakathky.fi/Public/download.aspx?ID=8605&GUID=%7B6338727F-5408-4C8D-8D3D-C1ECAE90E2E1%7D>
- Hukkanen, Eija & Vallimies-Patomäki, Marjukka 2005. Yhteistyö ja työnjako hoitoon pääsyn turvaamisessa. Selvitys Kansallisen terveyshankkeen työnjakopiloteista. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:21. Helsinki. <http://www.stm.fi/Resource.phx/publishing/store/2005/10/pr1129788573664/passthru.pdf>
- Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2009. Tehtävien ja työnjaon muutokset. Opas terveydenhuollon ja työelämän kehittämiseen. 1. painos. Kirjapaino Uusimaa. Helsinki.
- Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2008. Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus. Yleiskirje 24/2008, 18.12.2008. [www.kuntatyonantajat.fi](http://www.kuntatyonantajat.fi)
- Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2008. Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus sekä työ- ja virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksesta. Yleiskirje 18/2008, 31.10.2008. [www.kuntatyonantajat.fi](http://www.kuntatyonantajat.fi)
- Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2008. Tehtävien ja työnjakojen muutokset terveydenhuollossa ja työelämän kehityksessä. Oikea resursointi, osaamisen varmistaminen ja uudistusten tukeminen palkkauksellisesti. Muistio 8.7.2008. ISBN 978-952-213-403-5. [www.kuntatyonantajat.fi](http://www.kuntatyonantajat.fi)
- Kärkkäinen O., Tuominen J., Seppälä A. & Karvonen J. 2006. Lääkärin ja hoitajan välisen kehittäminen moniammatillisena yhteistyönä. *Suomen Lääkärilehti* 61(24), 2647-2652.
- Kärkkäinen O., Tuominen J., Seppälä A. & Karvonen J. 2003. Selvitys lääkärin ja hoitajan välisestä työnjaosta Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä. *Suomen Lääkärilehti* 12(58), 1457-1460.
- Lahti Carita, Tarumo Saara & Jämsén Sini. 2006. Samapalkkaisuuteen palkkausjärjestelmä uudistuksin Työn vaativuuden ja henkilön pätevyyden arviointi Suomessa Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006:22 SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ Helsinki 2006

- Lindström E. 2003. Terveydenhuollon eri ammattiryhmien välisen työnjaon kehittäminen Suomessa ja muissa pohjoismaissa. Sosiaali- ja terveysministeriön monisteita 2003:12. <http://pre20031103.stm.fi/suomi/eho/julkaisut/lindstrom/lindstro.pdf>
- Markkanen, Kirsi. 2002. Tehtäväsiirrot terveydenhuollossa. Tehy ry, Sarja B: Selvityksiä 1/2002. Helsinki.
- Markkanen, Kirsi & Pokki, Hilkka 1999. Kai-vopuistosta Kaamaseen, Selvitys terveyskeskuksista. Tehy ry, Sarja B: Selvityksiä 4/1999. Helsinki.
- OECD Reviews of Health Systems. Finland. 2007. OECD:n arvio Suomen terveydenhuollosta. <http://www.kunnat.net/binary.asp?path=1;29;374;36984;10954;48923;29109;29110&field=FileAttachment&version=13>
- Pokki, Hilkka (1996). Suun terveydenhuollon henkilöstörakenne- ja työnjako terveyskeskuksessa – selvitykselle. Sarja B: Selvityksiä 3/1996. Tehy ry. Helsinki.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2009. STM, 10.2.2009, Toimiva terveyskeskus – toimenpideohjelma, ”Työn- ja vastuun-jako koulutuksen antaman osaamisen mukaan, Uusien moniammatillisten toimintamallien (palvelutuotteiden) käyttöönotto. [http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat\\_ja\\_hankkeet/toimivaterveyskeskus](http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/toimivaterveyskeskus)
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2007. Selvityksiä 2007:24. Kansallisen terveydenhuollon hankkeen seurantaryhmän raportti. Vuoden 2006 toiminta. Helsinki. [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=28707&name=DLFE-3691.pdf&title=Kansallisen\\_terveydenhuollon\\_hankkeen\\_seurantaryhman\\_raportti\\_\\_Vuoden\\_2006\\_toiminta\\_fi.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3691.pdf&title=Kansallisen_terveydenhuollon_hankkeen_seurantaryhman_raportti__Vuoden_2006_toiminta_fi.pdf)
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2006. Kansallisen terveydenhuollon hankkeen seurantaryhmän raportti sosiaali- ja terveysministeriölle vuoden 2005 toiminnasta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006:13. [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=28707&name=DLFE-3572.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3572.pdf)
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Tiedote 466/2005, 31.10.2005, Selvitys: Työnjako terveydenhuollossa onnistuu. <http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/view/1235909>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Selvityksiä 2005:21, 20.10.2005, Yhteistyö ja työnjako hoitoon pääsyn turvaamisessa. [http://www.stm.fi/julkaisut/selvityksia-sarja/nayta/\\_julkaisu/1061831](http://www.stm.fi/julkaisut/selvityksia-sarja/nayta/_julkaisu/1061831)
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Julkaisu 2003:18, 09.01.2004, Terveyttä ja hyvinvointia näyttöön perustuvalle hoitotyöllä. [http://www.stm.fi/julkaisut/julkaisuja-sarja/nayta/\\_julkaisu/1083914](http://www.stm.fi/julkaisut/julkaisuja-sarja/nayta/_julkaisu/1083914)
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2002. Terveydenhuolto 2000- luvulle – hankkeen alueellisen toimeenpanon arviointi. Sosiaali- ja terveysministeriö. Selvityksiä 2002:8.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2002. Valtioneuvoston periaatepäätös terveydenhuollon tulevaisuuden turvaamiseksi. 11.4.2002. <http://pre20031103.stm.fi/suomi/eho/julkaisut/terveysprojekti/terveydenhuollonrahat.htm>
- STTK:n julkaisuja 1/2006. Osaamisen kehittäminen suomalaisilla työpaikoilla [www.sttk.fi/File/035cbfeaccb1-4da2-ab3a-d04a23891702/osaamisen](http://www.sttk.fi/File/035cbfeaccb1-4da2-ab3a-d04a23891702/osaamisen)
- Suomen Kuntaliitto. Tiedote 6/2004, 09.01.2004, Kansallinen hoitotyön tavoite- ja toimintaohjelma uudistettiin. [http://kunnat.net/k\\_perussivu.asp?path=1;29;66354;66357;79960](http://kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;66354;66357;79960)
- Suonsivu, Kaija (2001). Suun terveydenhuollon henkilöstörakenne ja toiminnan kehittäminen.
- Tehyn julkaisusarja B: Selvityksiä 3/2001. Suun Terveydenhoidon Ammatti-

- liitto ry & Tehy ry. Helsinki. [https://www.tehy.fi/jasensivut/edunvalvonta/tyopaikan\\_muutostilanteet/tehtavasiirrot\\_ja\\_tyonjaon\\_kehitykset/](https://www.tehy.fi/jasensivut/edunvalvonta/tyopaikan_muutostilanteet/tehtavasiirrot_ja_tyonjaon_kehitykset/)
- Tehy ry. 2009. [https://www.tehy.fi/edunvalvonta/tyopaikan\\_muutostilanteet/](https://www.tehy.fi/edunvalvonta/tyopaikan_muutostilanteet/)
- Tuomola, Seppo, Idänpään-Heikkilä, Ulla, Lehtonen, Olli-Pekka & Puro, Markku. 2008. Arviointiselvitys vuosina 2002-2007 toteutetusta KANSALLISESTA TERVEYSHANKKEESTA. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisu. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:22. [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=28707&name=DLFE-3734.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3734.pdf)
- Työnarviointijärjestelmien seurantaryhmä (TASE). 2003. Illuusiosta todelliseen. Opas työn vaatavuuden arviointijärjestelmän kehittämiseksi. Edita Publishing. Helsinki.
- Vallimies-Patomäki Marjukka / Lääkärien ja hoitajien työnjaon kehittäminen, Stakes 22.05.2009
- Vallimies-Patomäki Marjukka, Perälä M-L & Lindström E. 2003. Miten sairaanhoitajan tehtäväkuvien laajentaminen on onnistunut? Systemoitu kirjallisuuskatsaus. Tutkiva Hoitotyö 1(2).

# Liitteet

---

## Liite 1. Portfoliomalli (mallitätetty)

### Henkilötiedot

Etunimi:  
Sukunimi:  
Syntymäaika:  
Syntymäpaikka:  
Lähiosoite:  
Postinumero:  
Postitoimipaikka:  
Puhelin:  
Sähköposti:

### Työhistoria

Työhistoriaa koskevat tiedot / työnantajat / työyksiköt / työkokemus  
Erityistehtävät ja vastualueet / ammatillinen kehittyminen / yksilöllinen osaaminen

### Koulutus

Peruskoulutus  
Tutkintoon johtaneet ammatilliset koulutukset  
Lisä- ja täydennyskoulutus  
Muut opinnot / suoritukset, jotka ovat edistäneet osaamistasi

### Kielitaito

Atk-taito

Muut taidot ja erityisosaaminen

Luottamustehtävät ja jäsenyydet  
Järjestöt, yhdistykset ja vapaaehtoistyö, rooli niiden toiminnassa

Julkaisut ja esitelmät  
Opinnäytteet, tutkimukset, artikkelit, luennot, posterit, essee ja muu kirjallinen toiminta

Tunnustukset, apurahat ja muut  
Millä myöntämisperusteilla tunnustus on myönnetty ja kuka on ollut myöntäjä.  
Mitä apurahoja on myönnetty ja mikä on ollut niiden käyttötarkoitus.

Ammatillisen osaamisen arviointi / oman osaamisen kuvaaminen  
Itsearviointi työtehtävän sisällön kautta työntekijänä ja työyhteisön jäsenenä

## Henkilökohtainen ura- ja kehityssuunnitelma

### Liite 2. Lomakemalli tehtävien uudelleen järjestämisestä

PÄÄTÖS TEHTÄVÄN UUDELLEEN JÄRJESTÄMISESTÄ  
-TEHTÄVÄKUVAN LAAJENTAMISESTA  
-TEHTÄVÄSIIRROSTA

Organisaatio / toimipiste	
Tehtävän edellyttämä ammatillinen osaaminen Vastuut	
Tehtävän edellyttämä koulutus	osaamisen varmistus _ näyttö _ todistus
Keneltä / mistä tehtävä siirtyy? Perustelut	
Kenelle tehtävä siirtyy?	
Osaamisen vahvistaminen / työntekijä	Olen saanut koulutuksen tehtävään ja hallitsen sen. Olen saanut tehtävään kirjallisen toimintaohjeen.
	päiväys allekirjoitus nimenselvennys
Osaamisen varmistaminen / lähiesimies	Osaaminen varmistettu yllä olevan suunnitelman mukaisesti.
	päiväys allekirjoitus nimenselvennys
Voimassaoloaika	Päätös on voimassa toistaiseksi. Osaaminen arvioidaan sovituin määräajoin.
Palkkaus	Palkkaus on tarkistettu pvm
Hoitovastuun antaminen / ylempi esimies	päiväys allekirjoitus nimenselvennys

### Liite 3. Lomakemalli (mallitätetty) tehtävien uudelleen järjestämisestä

PÄÄTÖS *TEHTÄVÄN UUDELLEEN JÄRJESTÄMISESTÄ*  
 – *TEHTÄVÄKUVAN LAAJENTAMISESTA*  
 – *TEHTÄVÄSIIRROSTA*

Organisaatio / toimipiste	"Peräkylän kaupungin sairaalan kirurgian poliklinikka"
Tehtävän / kuvaus edellyttämä ammatillinen osaaminen Vastuut	"postoperatiiviset tarkastuskäynnit fysioterapeutin vastaanotolla" toimintaohje / kriteerit (liitteeksi) vastuu.....mistä?
Tehtävän edellyttämä koulutus	koulutuksen sisältö, kuka järjestää koulutuksen, työpaikkakoulutuksena annettu perehdytys ( tehtäväsiirto)/ ammatillinen lisä- ja täydennys-koulutus (tehtäväkuvan laajentaminen) ahot = aiemmin hankitun osaamisen tunnistaminen osaamisen säännöllinen arviointi osaamisen varmistus _ näyttö _ todistus
Keneltä / mistä tehtävä siirtyy?	"kirurgin vastaanotolta kirurgian poliklinikalta"
Kenelle / minne tehtävä siirtyy?	"fysioterapian osastolle kirurgisen toiminta-alueen fysioterapeuteille"
Osaamisen vahvistaminen / työntekijä	Olen saanut koulutuksen tehtävään ja hallitsen sen. Olen saanut tehtävään kirjallisen toimintaohjeen.
	päiväys
	allekirjoitus <span style="float: right;">nimenselvennys</span>
Osaamisen varmistaminen / lähiesimies	Osaaminen varmistettu yllä olevan suunnitelman mukaisesti.
	päiväys
	allekirjoitus <span style="float: right;">nimenselvennys</span>
Voimassaoloaika	Päätös on voimassa toistaiseksi. Osaaminen arvioidaan sovituin määräajoin.
Palkkaus	Palkkaus on tarkistettu. pvm
Hoitovastuun antaminen / ylempi esimies	päiväys allekirjoitus nimenselvennys











## Työnjakomallit – laajennetaanko tehtäväkuva vai siirretäänkö tehtäviä

Pysyviä ja kestäviä ratkaisuja sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden saatavuuden ja tuloksellisen toiminnan parantamiseksi voidaan saada aikaan vain hoitoprosessien ja palveluketjujen kokonaisuuksia arvioimalla ja kehittämällä osana organisaation kokonaiskehittämistä. Osa tätä kehittämistoimintaa on työnjaon kehittäminen terveydenhuollon ammattilaisten välillä. Niinpä tehtäväsiirrot ja tehtäväkuvien laajentamiset ovat tulleet osaksi hoitohenkilökunnan arkipäivää.

Tehyn näkemyksen mukaan työnjaon muutoksissa ja niihin liittyvissä tehtäväsiirroissa on sovittava henkilön suostumuksesta, palkasta, vastuista, konsultoinnista ja koulutuksesta sekä osoitetun osaamisen riittävydestä määräaikaivälein.

Työnjakomallit-opas on tarkoitettu tueksi neuvoteltaessa ja tarkistettaessa palkkausta asianmukaiselle työnkuvan tai tehtävän vaatimalle tasolle. Oppaassa esitellään työnjakoa koskeva keskeinen lainsäädäntö ja suositukset ja esitetään esimerkkejä työnjakomalleista sekä annetaan konkreettiset välineet siitä miten työnjaon muutokset kannattaa hoitaa.

---

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

Tehyn selvitykset internetissä: [www.tehy.fi/selvitykset](http://www.tehy.fi/selvitykset)

