

**PALVELULAITOSTEN TYÖNANTAJAYHDISTYKSEN TYÖEHTOSOPIMUKSEN
PALKKAUSOPAS**

Sisältö	Sivu
Johdanto.....	3
OSA 1 PALKKAUSJÄRJESTELMÄN PERUSTEET.....	4
1. Palkkausjärjestelmä osana työyhteisön johtamista.....	4
1.1. Palkitseminen osana johtamista.....	4
1.2. Palkitsemisen kokonaisuus.....	4
1.3. Palkkausjärjestelmän tavoitteet.....	5
2. Johtaminen ja palkkaus.....	6
2.1. Strategia palkkausjärjestelmän perusteena.....	6
2.2. Tavoitteiden asettamisesta palkkaukseen.....	7
2.3. Motivaatio ja työsuoritus.....	8
2.4. Palkitsemisen haasteet.....	9
OSA II PALKKAUSJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖ.....	10
1. Palkkausjärjestelmän käyttö.....	10
1.1. Arviointi palkkauksen perusteena.....	10
1.2. Menettelyt palkkausjärjestelmän käyttöönotossa.....	11
1.3. Käyttöönotto jäsenyhteisössä.....	11
1.4. Arviointiperiaatteet.....	12
1.5. Työntekijän peruspalkan määräytyminen.....	13
1.6. Päällekkäisarvioinnin välttäminen.....	13
2. Arviointi.....	14
2.1. Työtehtävien arviointi.....	14
2.2. Ammattitaidon arviointi.....	14
2.3. Työsuorituksen arviointi.....	15
2.4. Arviointitasot.....	16
2.5. Painotus.....	16
2.6. Arviointiajankohdat.....	17
2.7. Uuden työntekijän arviointi.....	17
2.8. Arvion perustelevuus.....	17
2.9. Selvitys palkkaratkaisuista.....	18
2.10. Arvioinnissa syntyneen aineiston säilyttäminen ja luovuttaminen...	18
Liitteet Esimerkkejä arvioinnin suorittamisesta 1–11.....	19

Johdanto

Palvelulaitosten työnantajayhdistys ja sopijajärjestöt tekivät 13.11.2002 sopimuksen Palvelulaitosten työnantajayhdistyksen työehtosopimuksen (PTYTES) palkkausjärjestelmän kehittämisestä 2003–2007. Osapuolet lähtivät kehittämistyössä siitä, että järjestelmän tulee tukea jäsenyhteisön strategisia tavoitteita kannustamalla työntekijää kehittymään työssään ja palkitsemalla häntä ammattitaitonsa tuloksellisesta käytöstä tehtävässään ja vahvistamalla jäsenyhteisöjen työvoiman saatavuutta, pysyvyyttä ja työmotivaatiota.

PTYTES:ssä on otettu käyttöön arviointijärjestelmä, jossa työntekijälle maksettava henkilökohtainen peruspalkka määräytyy työntekijän tehtävien, ammattitaidon ja työsuorituksen tason perusteella.

Työehtosopimuksessa on sovittu niistä perusteista, joilla palkkausjärjestelmää toteutetaan. Tämän muistion tarkoituksena on tarkastella laajemmin sitä, mistä palkkausjärjestelmässä on kyse ja miten palkkauksen perusteena olevia tekijöitä arvioidaan.

Palkkauksen eriyttäminen työyhteisössä on haasteellinen tehtävä sekä esimiehelle että työntekijöille. Esimiesten haasteena on suorittaa arviointi objektiivisesti ja oikeudenmukaisesti. Työyhteisölle voi olla vaikea hyväksyä arviointiin perustuvien palkkaerojen syntyminen.

Oppaan liitteeksi on laadittu esimerkkejä arvioinnin suorittamisesta erilaisissa töissä ja työympäristöissä. Niiden tarkoitus on kuvata järjestelmän toteuttamista käytännössä, mutta ei muodostaa mitään ennalta määrättyä mallia. Kukin jäsenyhteisö käyttää arvioinnissaan niitä arviointikriteereitä, jotka ovat avaintekijöitä nimenomaan kyseisessä työyhteisössä.

Tämä opas on laadittu yhteistyössä sopijajärjestöjen kanssa. Sopijaosapuolet suosittelivat, että arviointijärjestelmä toteutetaan muistiossa esitetyllä tavalla.

OSA I

PALKKAUSJÄRJESTELMÄN PERUSTEET

1. Palkkausjärjestelmä osana työyhteisön johtamista

Palvelulaitosten työnantajayhdistyksen työehtosopimuksen palkkausmääräykset sovitettiin muutettavaksi työehtosopimuksella, jonka määräykset tulivat voimaan 1.9.2004.

1.1. Palkitseminen osana johtamista

Palkitsemisjärjestelmä on osa työyhteisön johtamisjärjestelmää. Se on väline, jonka avulla pyritään tyydyttämään sekä työnantajan että työntekijöiden tarpeita. Työnantajalle on tärkeää saada työntekijä sitoutumaan toiminnan päämääriin ja työskentelemään niiden mukaisesti tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijälle on tärkeää saada käyttää ammattitaitoaan, kehittyä työssään ja saada sekä aineellisia että aineettomia palkkioita hyvin tehdystä työstä. Rahapalkka on tärkeä osa palkitsemista, mutta se ei ole ainoa kannuste.

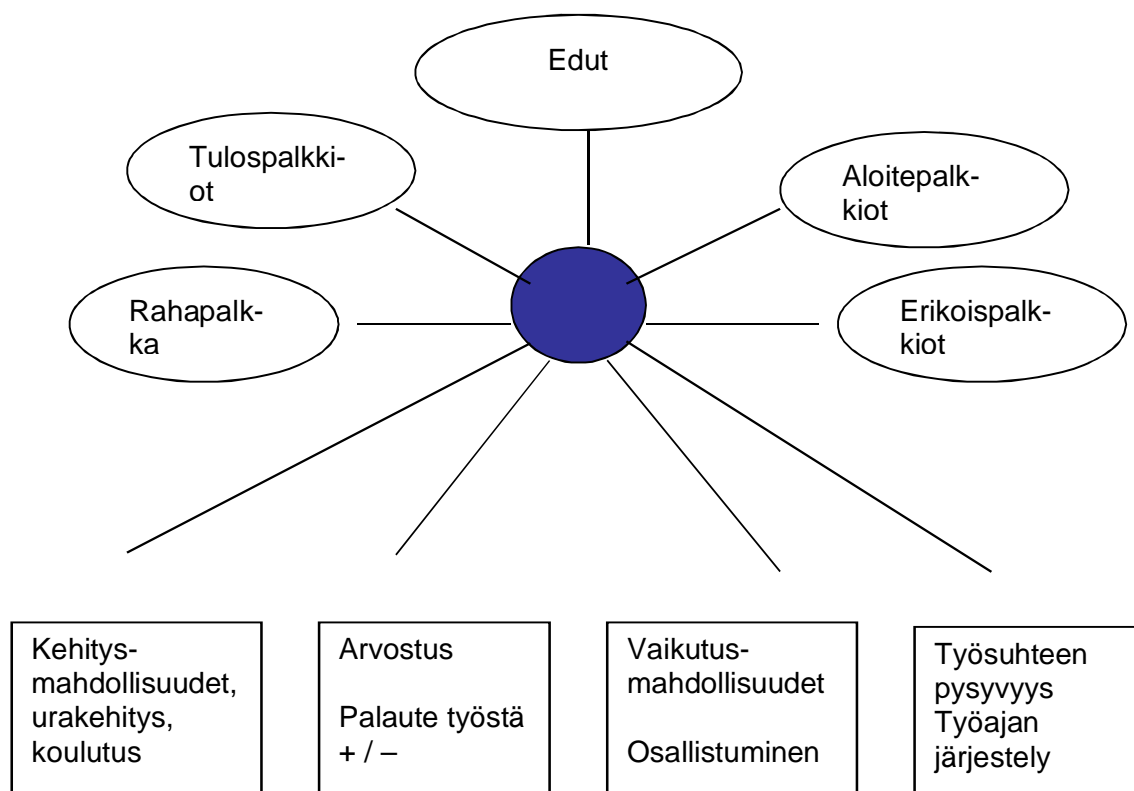
Palkkausjärjestelmän tulee tukea työyhteisön tavoitteiden saavuttamista, toiminnan taloudellisuutta, tehokkuutta ja laatua sekä palkita saavutetuista tavoitteista ja tuloksista. Palkkauksen ja työntekijöiden tuloksellisen toiminnan välillä tulee olla positiivinen yhteys.

Esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu ja saavutettu yhteisymmärrys tavoitteista, odotuksista, vaatimuksista ja saavutettavista tuloksista on keskeinen osa strategista palkkausta ja palkitsemista.

1.2. Palkitsemisen kokonaisuus

Organisaation palkitsemisjärjestelmällä tarkoitetaan kokonaisuutta, jonka muodostavat kaikki työntekijöille tarjottavat palkkiot ja kannustimet, niiden jaon periaatteet ja menettelytavat ja järjestelmän ylläpidon. Palkkiot ja kannustimet jaetaan yleisesti aineellisiin (esimerkiksi rahapalkka) ja aineettomiin (esimerkiksi arvostus). Strateginen palkitseminen sisältää kaiken sellaisen aineellisen ja aineettoman palkitsemisen, jota työntekijä arvostaa työssä ja työsuhteessa.

Seuraavassa kuviossa aineelliset palkkiot on kuvattu ovaaleina ja aineettomat palkkiot neliöinä.



Palkitsemisjärjestelmän eri osat eivät ole toisensa poissulkevia. Niitä voidaan ja tuleekin käyttää rinnakkain. Kun valitaan palkitsemistapoja, on otettava huomioon, että työntekijät arvostavat eri tavoin eri palkitsemistapoja. Jotkut pitävät suurella arvossa esimiehen kiitosta ja tyydytystään hyvin tekemästään työstä. Toiset näkevät rahallisen korvauksen osoituksena arvonnosta. Eri henkilöihin ja ryhmiin voi siten olla tarpeen käyttää erilaisia kannustamistapoja.

Työyhteisö ei voi rekrytoida, johtaa ja pitää palveluksessaan osaavaa työvoimaa, jonka avulla se kykenee suoriutumaan tehtävistään ja pääsemään tavoitteisiinsa, ellei se voi tarjota sellaista *palkitsemispakettia*, joka sisältää myös kilpailukykyisen palkan.

1.3. Palkkausjärjestelmän tavoitteet

Palkkausjärjestelmällä on useita tavoitteita. Työsuhteen kestäessä ensisijaisena tavoitteena on työntekijöiden palkitseminen yhteisön toiminnalleen asettamien tavoitteiden saavuttamisesta.

Työvoiman saamiselle ja pitämiseksi palveluksessa palkkauksella voi olla olennainen merkitys. *Sisääntulopalkalla* (peruspalkalla), jonka työnantaja tarjoaa rekrytointitilanteessa, on merkitystä uuden *työvoiman hankinnassa*. Palkkauksen pitäisi olla kilpailukykyinen hyvän työvoiman houkuttelemiseksi palvelukseen. Sekä aineellisella että aineettomalla palkitsemisella on merkitystä työvoiman rekrytoinnissa. Työntekijä voi päättää hakeutua yritykseen sen tarjoaman palkan ja muiden etujen perusteella, mutta myös käsityksellä työpaikan henkilöstöpolitiikasta ja työyhteisön ilmapiiristä voi olla ratkaiseva vaikutus työpaikan vastaanottamiseen.

Hyvän *työvoiman pitämisessä* palveluksessa palkkauksella on oma vaikutuksensa. Kilpailukykyinen *palkkakehitys*, joka liittyy henkilön ammattitaitoon ja suoritukseen sekä *muut* palvelussuhteeseen liittyvät *etuudet* voivat houkutella hyvän työntekijän jäämään palvelukseen, mikäli myös muut työhön liittyvät olosuhteet (esimerkiksi aineet-

tomat palkkiot) ovat kunnossa. Työntekijä myös jää yritykseen, jos hänellä on riittävien aineellisten etujen lisäksi mahdollisuus kehittyä ja tehdä mielekästä työtä hyvässä työilmapiirissä.

Hyvin palkatut työntekijätkin vaihtavat työpaikkaa, jos kilpaileva työnantaja tarjoaa paremman *kokonaispaketin*. Se voi tarkoittaa palkan lisäksi esimerkiksi mielenkiintoisempaa työtä, parempia kehittymismahdollisuuksia, selkeästi asetettuja toiminnallisia tavoitteita, joustavia työaikajärjestelyjä tai hyviä johtajia ja esimiehiä, joiden kanssa on palkitsevaa työskennellä.

Työnantajan palveluksessa olevan työvoiman *motivoinnissa* palkkaus osoittaa mihin suuntaan työnantaja haluaa ohjata toimintaa. Palkan sitominen työntekijän tehtävien ja toiminnan tasoon antaa selvän viestin siitä, minkälainen toiminta on toivottua ja mitä arvostetaan.

2. Johtaminen ja palkkaus

Palkkausjärjestelmä voi olla suoraan johtamisjärjestelmään liittyvä, kuten tulospalkkaus ja tulosjohtaminen tai laatupalkkiot ja laatujohtaminen. Yleisessä käytössä oleva työehtosopimuksella sovittava palkkausjärjestelmä ei voi olla mihinkään tiettyyn johtamistapaan sidottu, koska jäsenyhteisöt käyttävät jo toimialojensa erilaisuudestaan johtuen paljonkin toisistaan poikkeavia johtamisjärjestelmiä.

2.1. Strategia palkkausjärjestelmän perusteena

Strategisella johtamisella, sillä tavalla kuin se ymmärretään Palvelulaitosten työnantajyhdistyksen palkkausjärjestelmän yhteydessä, ei tarkoiteta mitään erityistä johtamisjärjestelmää. Sillä tarkoitetaan tässä sitä, että yhteisön ja työn tavoitteet on määritelty ja palkkauksen perusteet löytyvät toiminnan tavoitteista, jolloin palkkaus tukee tavoitteiden saavuttamista. Palkkaus voi olla työvoiman strategisen johtamisen tehokas väline silloin, kun palkitseminen perustuu tietoon tavoiteltavasta työtuloksesta ja käytettävissä olevien palkkausvarojen tehokkaasta käytöstä.

Palkitsemiseen liittyy aina käytössä olevasta johtamis- ja seurantajärjestelmästä riippumatta *johtamisprosessi*, joka sisältää

- *työsuorituksen suunnittelun*, mikä tarkoittaa yrityksen päämäärien ja tavoitteiden muuttaminen työntekijöiden ja yksiköiden määritellyiksi tulostavoitteiksi ja tulosten arvioinnissa käytettävät menetelmät
- *työsuorituksen seurannan* - jatkuva havainnointi ja palaute - myös heikkoon suoriin puuttuminen
- *suorituskapasiteetin kehittämisen* sekä lisäämällä työntekijöiden ammattitaitoa (osaamista) että parantamalla yrityksen työprosesseja
- *työsuorituksen arvioinnin ja raportoinnin* koskien yksittäistä työntekijää, ryhmää ja koko yritystä
- *palkitsemisen* hyvästä työsuorituksesta sekä aineettomilla että aineellisilla palkkioilla.

Palvelulaitosten työnantajayhdistyksen jäsenyhteisöt tuottavat ensisijassa palveluja. Palvelut ovat työvaltaisia ja palkkamenot siten huomattava osa yhteisön käyttömenoista. Palkkamäärärahojen oikealla käytöllä voidaan vaikuttaa olennaisesti yhteisön taloudelliseen tulokseen.

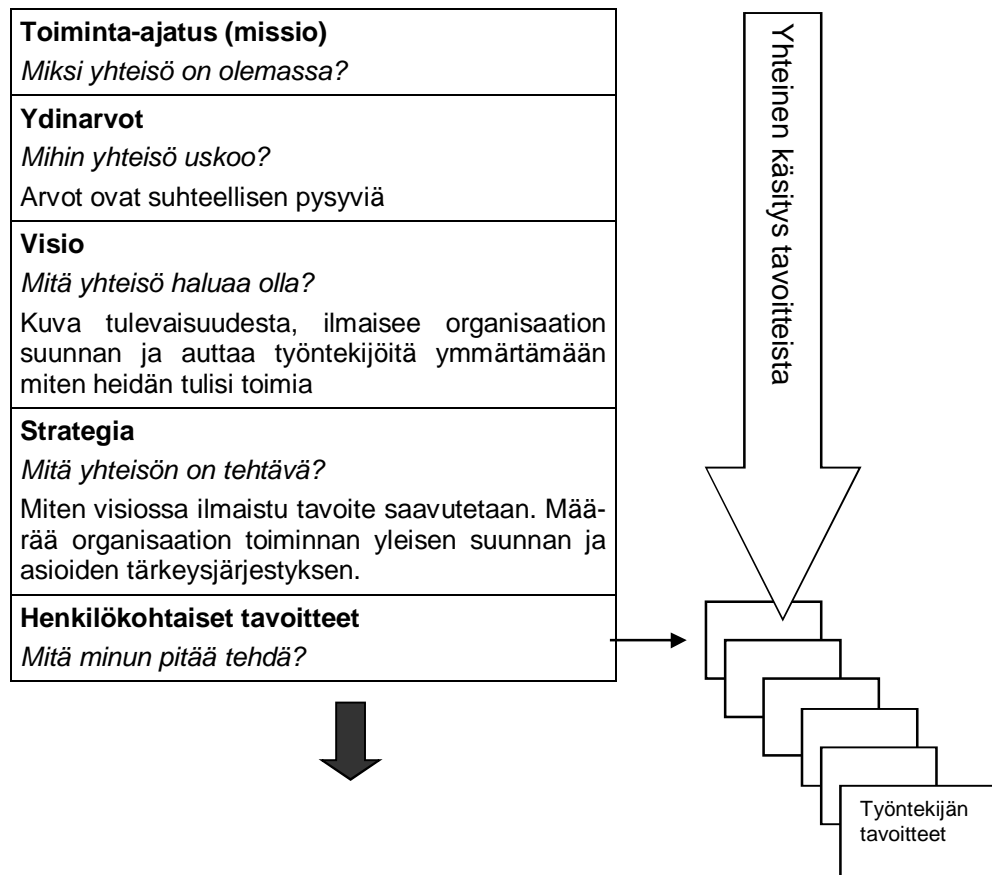
Jotta palkkausjärjestelmällä olisi vaikutusta työntekijän työmotivaatioon, haluun kehittyä työssään ja tehdä entistä vaativampia tehtäviä, on palkkausjärjestelmän oltava läpinäkyvä. Työntekijän pitää tuntea järjestelmä ja se, miten hän omalla toiminnallaan voi vaikuttaa palkkukseensa. Yhteyden palkan tason ja työntekijän toiminnan välillä tulee olla mahdollisimman selkeä.

2.2. Tavoitteiden asettamisesta palkkaukseen

Jokainen yhteisö on olemassa tiettyä tarkoitusta varten. Riippumatta siitä tuottaako yhteisö hyödykkeitä vai palveluja, se voi toimia tehokkaasti vain määrittelemällä tavoitteittensa mukaiset toimenpiteet ja sovittamalla yhteen tavoitteet ja niitä tukevan palkkijärjestelmän.

Yhteisön tavoitteiden määrittelemiseen ja niiden viemiseen osaksi jokaisen työntekijän päivittäistä työtä voidaan käyttää useita erilaisia menetelmiä ja johtamistapoja. Mikään yritys tai yhteisö ei kuitenkaan voi toimia tehokkaasti ilman, että sen tavoitteet on määriteltä eikä työntekijä voi toimia tehokkaasti tavoitteen suuntaan ellei hän tunne yhteisön tavoitteita ja oman työnsä osuutta näiden tavoitteiden saavuttamisessa.

Toiminta-ajatuksen muuttaminen tavoitteiksi ja tavoitteiden tulokseksi voidaan kuvata esimerkiksi seuraavalla tavalla¹



¹ Kaplan ja Norton: Strategialähtöinen organisaatio, 2002 K&N:n mallissa Strategian jälkeen on erikseen strategiset aloitteet ja näiden jälkeen Balanced Scorecard -mittaristoporras. Mallia voidaan soveltaa myös yleisluonteisesti ilman, että käytössä on BSC mittaristo. Palkkausopas 2011

Strategiset tulokset			
Tyytyväiset omistajat	Tyytyväiset asiakkaat	Tehokkaat prosessit	Motivoitunut ja osaava henkilökunta

Työntekijän työn tavoitteet määritellään niin, että ne tukevat yhteisön kokonaistavoitteita.

Palkkausjärjestelmää käytettäessä sidotaan henkilön palkkaus strategian mukaisten tulosten aikaansaamiseen.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että Palvelulaitosten työnantajyhdistyksen työehtosopimuksen palkkausjärjestelmän mukaiset työntekijän arviointiin käytettävät tekijät johdetaan yhteisön tavoitteista. Jäsenyhteisön strategista tavoitteistoa käytetään siten hyväksi asetettaessa palkkausjärjestelmässä tarkoitettuja arviointikriteerejä siten kuin osassa II on tarkemmin määritelty.

2.3. Motivaatio ja työsuoritus

Ammattitaito on välttämätön, mutta ei riittävä ehto työn tehokkaalle suorittamiselle. Eräs tärkeä tekijä on myös työntekijän motivaatio (tai laajemmin työorientaatio eli suhtautuminen työntekoon) ja ammatilliset valmiudet. Ammattitaidon ja työsuorituksen välillä on havaittu olevan seuraava suhde

Työsuoritus = f (ammattitaito x motivaatio)

Ammattitaito ei kompensoi motivaatiota tai päinvastoin. Vaikka henkilöllä on hyvä halu tehdä työ hyvin, mutta hänellä ei ole siihen ammattitaitoa, ei työsuoritus vastaa vaadittua tasoa. Vaikka henkilöllä olisi taito tehdä työ hyvin, mutta hänellä ei ole siihen halua, ei työ tule tehokkaasti suoritetuksi. Ammattitaidon arviointiin on siten tarpeen liittää myös henkilön työhön liittyvien asenteiden ja valmiuksien arviointi.

Sama asia voidaan kuvata myös nelikenttänä, jossa esitetään myös ehdotuksia tilanteen ratkaisemiseksi:

Ei osaa tehdä	Osa tehdä	
Kouluttaa Opettaa	<u>Ideaalitalanne:</u> Motivoida Palkita	Haluaa tehdä
Työsuhteen jatkuminen vaarassa	Neuvotella Ohjata	Ei halua tehdä

Keinot eivät siis ole ensisijaisesti palkkauksellisia. Palkkauksella ei voida lisätä puuttuvaa ammattitaitoa. Sillä voidaan jossain määrin vaikuttaa haluun tehdä työtä. Ensisijaisesti palkkaus on kuitenkin keino palkita työntekijää hyvin tehdystä työstä ja ohjata toimintaa haluttuun suuntaan.

Myös palkalla sinänsä katsotaan olevan vaikutus työntekijän motivaatioon. Vaikutuksen voimakkuudesta ja kestosta ollaan hyvinkin monta mieltä. Selvää kuitenkin on, että jos palkkaus ei työntekijän mielestä vastaa hänen antamaansa panosta, on se merkittävä tyytymättömyyden aihe, joka vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen työhön ja työn tulokseen.

2.4. Palkitsemisen haasteet

Kaikki työntekijät eivät tee yhtä vaativia töitä eivätkä yllä yhtä hyvin suorituksiin. Kun työntekijä tekee vaativia tehtäviä, suoriutuu niistä hyvin ja tekee hyvää tulosta, hänen peruspalkkansa asettuu korkeammalle tasolle kuin niiden, jotka vähemmän vaativissa tehtävissäkään eivät tee yhtä hyvää tulosta. Hyvien työntekijöiden palkitseminen aiheuttaa väistämättä palkkaeroja. Tämä on haaste sekä johdolle, esimiehille että työntekijöille.

Objektiiviseen arvioonkin perustuvat palkkaerot voivat aiheuttaa kateutta ja tyytymättömyyttä niiden joukossa, joiden palkkaus jää alemmalle tasolle. Tämä on haaste johdolle ja esimiehille. Palkitsevaan palkkausjärjestelmän siirtymisen suurimpia pulmia onkin esimiesten paineensietokyky ja kyky toimia objektiivisesti ristipaineissa. Kannustavan palkkauksen hyödyt työntekijöiden motivoinnissa ovat kuitenkin haittoja suuremmat ja siksi esimiesten on kestettävä varsinkin alkuvaiheessa esiintyvät paineet. Näitä paineita voidaan myös vähentää huolellisella ja avoimella valmistelulla ja riittäväällä koko henkilöstölle annettavalla informaatiolla ennen järjestelmän käyttöönottoa.

Työntekijät ovat vuosien solidaarisen palkkapolitiikan seurauksena tottuneet tasapäiseen palkkapolitiikkaan. "Sama palkka samasta työstä" ei tarkoita kuitenkaan sitä, että kaikille samassa ammatissa toimiville maksettaisiin sama palkka riippumatta siitä minäkälaisia tehtäviä he tekevät ja mikä on työn tuloksen taso. Sama palkka maksetaan vain yhtä vaativasta työstä, jota tehdään yhtä suurella ammattitaidolla ja yhtä hyvin suorituksiin yltäen. Objektiiviseen arvioon perustuvat palkkaerot ovat hyväksyttäviä sekä yhdenvertaisuus- että tasa-arvolainsäädännön puitteissa.

OSA II

PALKKAUSJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖ

1. Palkkausjärjestelmän käyttö

1.1. Arviointi palkkauksen perusteena

Palvelulaitosten työnantajajhdistyksen työehtosopimuksen² mukaan kussakin palkkaryhmässä noudatetaan tarkoituksenmukaista palkkaporrastusta. Työntekijöiden peruspalkat ovat erisuuruisia, asettuvat eri portaille, sen mukaan miten vaativia tehtäviä he suorittavat, miten hyvä ammattitaito heillä on ja minkälainen on heidän työsuorituksensa. Eri tasoille asettaminen edellyttää näiden tekijöiden arviointia.

Arvioinnissa on olennaista, että erottelevia kriteereinä käytetään niitä tekijöitä tai ominaisuuksia, jotka ovat tehtävän työn kannalta olennaisimpia ja tärkeimpiä. Siten kriteerit on harkittava kunkin ammattiryhmän osalta erikseen. Jotkut tehtävät edellyttävät omia erityisiä kriteereitään. Esimerkiksi kehittämistyössä korostuu innovatiivisuus ja projektien ja hankkeiden läpivienti. Tarkkuus ja huolellisuus ovat tekijöitä, jotka ovat tärkeitä monissa töissä kuten esimerkiksi sekä kirjanpidossa että lääkkeitten jakamisessa, vaikka ne esiintyvät eri tavalla näissä töissä.

Työntekijälle on maksettava³ vähintään asianomaisen palkkaryhmän mukaista vähimmäisperuspalkkaa, jos työehtosopimuksella ei ole toisin sovittu. Tarkoituksenmukainen palkkaporrastus palkkaryhmän sisällä tarkoittaa sitä, että työntekijän peruspalkan taso vastaa hänen työtehtäviensä, ammattitaitonsa ja työsuorituksensa tasoa, joka on saatu esille käyttämällä asianmukaisia kriteereitä. Palkkaryhmän vähimmäisperuspalkkaa voidaan maksaa vain työntekijälle, jonka tehtävät, ammattitaito ja suoritustaso ovat palkkaryhmässä tarkoitettua perustasoa.

Työntekijän peruspalkan lähtötasoon vaikuttavat myös paikkakunnan ja ammattialan yleinen palkkataso ja työntekijän noudattamat palkkapolitiittiset periaatteet. Esimerkiksi niillä paikkakunnilla, joilla tietyn ammattialan työntekijöistä on pulaa, käytössä oleva vähimmäisperuspalkkataso voi nousta yli palkkaryhmän vähimmäistason. Työntekijän käyttämä palkkauksen lähtötaso voi silloin jo olla vähimmäisperuspalkkatasoa korkeampi myös kokonaan riippumatta työntekijän omasta panoksesta.

Vaikka kaikki tai useimmat työntekijät asettuisivat arvioinnin perusteella samalle tasolle, ei se kuitenkaan tarkoita, että näille työntekijöille olisi maksettava vähimmäisperuspalkkaa. Jos kaikki työntekijät ovat esimerkiksi arvioitavien tekijöiden suhteen erinomaisia, pitäisi kaikkien työntekijöiden palkkaus myöskin määräytyä selvästi yli vähimmäisperuspalkkatason. Tämä tukee myös työnantajan tavoitetta rekrytoida ja pitää palveluksessaan mahdollisimman korkeatasoista henkilöstöä. Porrastus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työntekijöiden välille pitäisi pakolla tehdä palkkaeroja, mikäli tehty arviointi ei sitä osoita ja edellytä.

Arvio tehdään sopimuksen mukaan kokonaisarviona. Kokonaisarviolla tarkoitetaan, että eri tekijöille ei määritellä erillisiä palkanosia. Työtehtävien, ammattitaidon ja suoritusten perusteella tehty kokonaisarvio määrittelee työntekijän sijoittumisen palkkaryhmässä. Tehdystä kokonaisarviosta on kuitenkin käytävä ilmi miten eri tekijöitä on arvioitu.

² PTYTES:n 13 § 2 mom. ja LIITE 1

³ PTYTES:n 13 § 1 mom

1.2. Menettelyt palkkausjärjestelmän käyttöönotossa

Uusien palkkausjärjestelmien käyttöönotto onnistuu sitä paremmin mitä keskeisemmin henkilöstö tai sen edustajat osallistuvat järjestelmän rakentamiseen ja kehittämiseen ja mitä paremmin koko henkilöstölle tiedotetaan järjestelmän perusteista ja menetelmistä. Tämä edesauttaa järjestelmän läpinäkyvyyttä ja siten sen hyväksymistä.

Palvelulaitosten työnantajayhdistyksen työehtosopimuksessa käyttöön otettavassa palkkausjärjestelmässä keskeistä on, että työntekijä voi itse vaikuttaa palkkaukseensa. Olennaista on, että hän tuntee etukäteen ne perusteet, joilla hänen työtään arvioidaan. Koska arvioitavien tekijöiden tulee olla työssä keskeisiä, yhteisön tavoitteen saavuttamiseen olennaisesti vaikuttavia asioita, ohjaa järjestelmä työntekijää toimimaan yhteisön tavoitteiden suuntaisesti.

1.3. Käyttöönotto jäsenyhteisössä

Arvioinnin perusteista, kuten tavoitteista, menettelytavoista, arviointikriteereistä ja vaikutuksesta palkkaukseen, neuvotellaan jäsenyhteisössä luottamusmiehen ja niissä jäsenyhteisöissä, joissa ei ole luottamusmiestä, henkilöstön valitseman edustajan tai yleensä pienimmissä yksiköissä suoraan henkilöstön kanssa, silloin, kun henkilöstö ei halua valita neuvotteluun edustajaa. Neuvotteluissa pyritään yksimielisyyteen.

Jos arvioinnin perusteista tai menettelytavoista syntyy erimielisyyttä työyhteisössä, voivat työnantaja tai luottamusmies/henkilöstön edustaja pyytää asiasta sopijaosapuolten lausunnon.

Työehtosopimuksen mukainen menettely jäsenyhteisössä etenee esimerkiksi seuraavasti:

- 1 Arvioinnin perusteista neuvotellaan jäsenyhteisössä ennen arviointimenetelmän käyttöön ottamista työntekijöiden tai heidän edustajiensa (luottamusmies, henkilöstön edustaja) kanssa⁴. Neuvotteluissa pyritään yksimielisyyteen. Arviointiperusteet kirjataan neuvottelutulokseen.

Arviointimenetelmästä ja sen perusteista annetaan riittävä informaatio koko henkilökunnalle esimerkiksi työpaikkakokouksissa tai vastaavissa.

- 2 Työntekijän lähin esimies suorittaa arvioinnin noudattaen jäsenyhteisössä vahvistettuja arviointiperusteita esimerkiksi kehityskeskustelun tms. yhteydessä. Arvioinnin objektiivisuus lisääntyy, mikäli on mahdollista asettaa kaksi esimiestä arvioimaan työntekijää. Esimiehen suorittaman arvioinnin tulee olla objektiivinen ja tasapuolinen ja eri esimiesten arviointien yhteismitallisia. Tämän vuoksi menettelyjen yhdenmukaisuus eri esimiesten ja yksiköiden kohdalla tulee varmistaa esimiesten yhteistyöllä. Esimiehille annetaan riittävä ohjaus arvioinnin suorittamisessa.
- 3 Työnantaja ratkaisee arvioiden vaikutuksen peruspalkkoihin käytettävissä olevien palkankorotusvarojen puitteissa ottaen huomioon, että arvioinneissa on noudatettu yhteisiä ohjeita ja että eri esimiehet ovat tehneet arviointinsa yhteisen linjan mukaisesti ja ottaen huomioon eri henkilöstöryhmät siten, että tehtävän kokonaissuunnitelman mukaisesti palkkaporrastus toteutuu oikeudenmukaisesti kaikkien palkkaryhmien sisällä.

⁴ PTYTES 13 § 2 mom. soveltamisohje

- 4 Esimies kertoo arvioidulle henkilölle arvioinnin perusteet ja tulokset sekä niiden mahdollisen vaikutuksen työntekijän peruspalkkaan.

Arviointi koskee kaikkia PTYTES:n soveltamisalaan kuuluvia työntekijöitä, myös työehtosopimuksen piirissä olevia esimiehiä. Luottamusmiesten kohdalla on huolehdittava siitä, ettei luottamusmiesasema vaikuta negatiivisesti työntekijästä hänen varsinaisessa työssään tehtävään arvioon.

1.4. Arviointiperiaatteet

Uuden arviointijärjestelmän käyttöönottoa helpottaa avoimuus ja arviointiperusteiden arvioinnin suorittaminen noudattaen hyviä arviointiperiaatteita.

Työyhteisössä esimiesten on syytä keskustella arviointia suoritettaessa käytettävistä yhteisistä sisäisistä toimintaperiaatteista. Tällaisia periaatteita ovat mm.:

- * Arviointi tapahtuu puolueettomasti ja oikeudenmukaisesti.
- * Arviointi kohdistuu vain työntekijän sellaiseen toimintaan ja käytökseen, jolla on asiallinen yhteys hänen työhönsä ja olennainen merkitys työssä.
- * Ammattitaidon ja työsuorituksen arvioinnissa ei oteta arvioitavaksi sellaisia tekijöitä, joihin työntekijällä ei ole omalla toiminnallaan mahdollista vaikuttaa.
- * Lähtökohtana arvioinnille on jäsenyhteisön toimintatavoitteista työntekijälle ennakoon asetetut tavoitteet ja niiden toteutuminen ko. henkilön työssä.
- * Perusteena arvioinnille ei saa olla suosikkijärjestelmä tai "pärstäkerroin". Tällaisen arvioinnin viesti työntekijöille on, että tärkeämpää kuin työssä suoriutuminen, on esimiehen miellyttäminen.
- * Eri yksiköissä esimiesten suorittamat arviot ovat yhteismitallisia. Tämä varmistetaan jäsenyhteisössä huolehtimalla siitä, että kaikki esimiehet suorittavat arvioinnin samoilla perusteilla. Arviointi vaatii arvioinnin suorittavalta esimieheltä kykyä objektiiviseen tasapuoliseen arviointiin sekä valmiutta kestää paineita.

Arvioinnissa voi syntyä systemaattinen virhe, ellei tiedosteta yleisimpiä virhelähteitä. Yleisimmin esiintyvien, itse arviointiin kohdistuvien virheiden on todettu johtuvan seuraavista tekijöistä:

Asteikon supistaminen: Jotkut esimiehet antavat alaisilleen vain hyviä arvioita. Toiset esimiehet eivät koskaan käytä arvioinnin yläpäättä tai alapäättä ja jotkut taas välttävät arviointia kokonaan sijoittamalla kaikki työntekijänsä samaan tasoon.

Kontrastivirhe: Muiden työntekijöiden taso vaikuttaa arvioon. Jos muut työntekijät työpaikalla ovat erinomaisia, hyvää työntekijää arvioidaan eri tavalla kuin jos muut työntekijät olisivat heikkoja. Varsinkaan pienessä työyhteisössä työntekijöiden ominaisuudet eivät jakaudu normaalijakautuman mukaan, vaan työyhteisössä voi olla useita erinomaisia tai useita tavanomaisia työntekijöitä.

Heijastusvaikutus: Esimies arvioi korkeammalle työntekijän, joka muistuttaa häntä itseään tai arvioi työntekijän sellaisia ominaisuuksia, joilla ei ole merkitystä työssä. Esimies voi myös arvioida vain viimehetkistä suoritusta ottamatta huomioon työntekijän kokonaisuutta. Arvioon voi myös vaikuttaa liikaa työntekijän erinomaisuus jossain yksittäisessä asiassa, joka sitten heijastetaan muuhunkin työnsuoritukseen.

Arvioinnissa tulee aktiivisesti välttää tällaisia ilmeisiä virhelähteitä. Todellisten erojen tulee näkyä arvioissa, mutta keinotekoisia eroja ei eri henkilöiden välillä tule luoda.

1.5. Työntekijän peruspalkan määräytyminen

Määriteltäessä työntekijän sijoittumista palkkaryhmässä arvioidaan työehtosopimuksen mukaisesti kokonaisarviona työntekijän tehtävien, ammattitaidon ja työsuorituksen taso.

Lähtökohtana on, että vähimmäisperuspalkkaan kuuluu sellainen perustaso, joka jokaiselta työntekijältä edellytetään tietyssä ammatissa ja tehtävässä. Työntekijälle maksettava peruspalkka määräytyy sen mukaisesti, miten hän sijoittuu tehdyssä arvioinnissa.

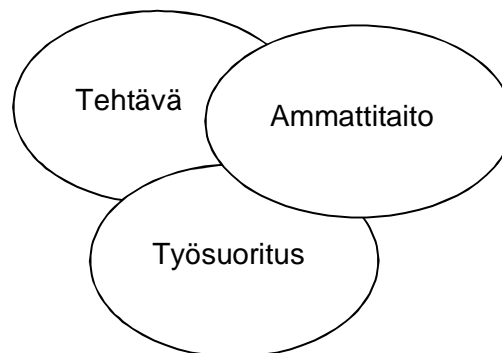
Kaikissa palkkaryhmissä ja kaikilla organisaatiotasoilla on työntekijöitä, joiden tehtävät eroavat vaatavuudeltaan muiden samaan palkkaryhmään kuuluvien työstä ja jotka omassa työssään osoittavat parempaa ammattitaitoa ja työsuoritusta. Peruspalkan porrastaminen koskee kaikkia henkilöstö- ja palkkaryhmiä.

Tilapäisiä tai lyhytkestoisia muutoksia ei oteta huomioon arvioissa ja siten peruspalkassa. Arvioinnissa huomioon otettavien tekijöiden on oltava suhteellisen pysyviä.

Jos työntekijöiden välille ei muodostu eroa arvioinnissa, ei tämä tarkoita, että palkkaus olisi vähimmäisperuspalkan mukainen. Työyksikön kaikkien työntekijöiden tehtävät, ammattitaito ja sen perusteella myös palkka voivat olla perustason ylittäviä.

1.6. Pääallekkäisarvioinnin välttäminen

Arvioitavat tekijät eivät ole toisensa kokonaan poissulkevia vaan ne menevät osaksi päällekkäin.



Kokonaisarvioinnissa käytetään samanaikaisesti kaikkia kolmea tekijää. On huolehdittava siitä, että samaa asiaa tai ominaisuutta ei arvioida kahteen tai kolmeen kertaan eri tekijöiden kohdalla.

Työntekijän ammattitaito vaikuttaa sekä siihen miten vaativia tehtäviä hän kykenee suorittamaan, ja miten vaativia tehtäviä hänelle voidaan antaa, että siihen miten hyvää tasoa työsuoritus on. Ammattitaidolla (osaamisella) on siten merkittävä vaikutus kokonaisarvioinnissa.

2. Arviointi

Palvelulaitosten työnantajayhdistyksen työehtosopimuksessa on sovittu, että työntekijän peruspalkan tasoon palkkaryhmässä vaikuttavat hänen työtehtäviensä vaativuus, ammattitaitonsa ja työsuorituksensa. Työntekijän peruspalkka on sitä korkeampi mitä ylemmälle tasolle hänen työtehtäviensä vaativuus, ammattitaitonsa ja työsuorituksensa on arvioitu. Nämä arvioidaan kokonaisarviona.⁵

Arvioitavat tekijät eri palkkaryhmissä voivat joko olla samoja taikka vaihdella palkkaryhmästä toiseen. Samassa jäsenyhteisössä ne voivat esimerkiksi olla samoja kaikissa toimistohenkilöryhmissä, mutta eri tekijöitä teknistä työtä tai hoitotyötä tekevien ryhmässä.

Eri tehtävissä vaaditaan toisistaan poikkeavia ammatillisia valmiuksia ja osaamista. Tarkoituksena ei olekaan, että jokaisessa ammatissa arvioitaisiin kaikkia jäljempänä mainittuja osatekijöitä, vaan arvioitavaksi otetaan vain ne tekijät, joilla on olennainen merkitys kyseessä olevassa palkkaryhmässä.

2.1. Työtehtävien arviointi

Työntekijän työtehtäviä tarkastellaan suhteessa samaan palkkaryhmään kuuluvien työntekijöiden työhön. Mikäli muita samaan ryhmään kuuluvia työntekijöitä ei ole omassa työyhteisössä, tarkastelu tehdään suhteessa ammattiin yleensä kuuluviin tehtäviin.

Työtehtäviä voidaan arvioida mm. sen perusteella miten laajoja tai monipuolisia työtehtävät ovat, kuuluuko niihin esimerkiksi lisätehtäviä, yleisestä poikkeavaa vastuuta, päätöksentekoa tai esimiestehtäviä. Työtehtävissä voidaan myös arvioida poikkeuksellista fyysistä tai henkistä rasittavuutta, työn kuormittavuutta tai jatkuvasti epämukavampia työoloja. Esimiestehtävien palkkaryhmissä vaikuttaa myös johdettavan yksikön koko ja vastualueen laajuus.

Tehtävien vaativuustasoa tarkastellaan ilman henkilön ammattitaidon tai työsuorituksen vaikutusta, niin pitkälle kuin se on mahdollista. Työntekijän osaaminen vaikuttaa usein siihen, minkälaisia tehtäviä hänelle annetaan. Työntekijälle voidaan antaa esimerkiksi esimiestehtäviä, koska hänellä on siihen riittävä osaaminen ja valmiudet. Työtehtävien arvioinnissa nämä kaksi tekijää pyritään tarvittaessa erottamaan toisistaan ja arvioidaan vain kertaalleen.

Työtehtävien laajuus ja monipuolisuus ovat tasoa korottavia tekijöitä esimerkiksi silloin, kun tehtävä sisältää monia toisistaan poikkeavia osatehtäviä tai esimiestehtävissä useita eri yksiköitä tai toimintoja. Myös tässä on harkittava, onko kyse enemmän työntekijän monitaitoisuudesta (ammattitaito) vai tehtävän ominaisuudesta. Arviointia saattaa helpottaa kun mietitään, jatkuvatko tehtävät samanlaisina henkilöstä riippumatta. Jos työntekijän vaihtuminen ei vaikuta tehtävän sisältöön, on todennäköisesti kyse puhtaasti tehtävään liittyvästä seikasta.

2.2. Ammattitaidon arviointi

Hyvä ammattitaito sisältää tietoja, taitoja ja valmiuksia. Ammattitaitoa voidaan kuvata monipuoliseksi ja kokonaisvaltaiseksi kyvykkyydeksi suoritua ammattiin kuuluvista tehtävistä.

⁵ PTYTES 13 § 2 mom.

Työntekijän työssä osoittamaa ammattitaitoa tarkastellaan suhteessa palkkaryhmän edellyttämään perustasoon ottaen huomioon kunkin työyhteisön erityisvaatimukset. Ammattitaidossa arvioidaan sekä ammatillista osaamista että henkilön ammatillisia valmiuksia.

Ammatillisessa osaamisessa perustason ylittävänä tekijöinä voidaan tehtävästä riippuen arvioida esimerkiksi erityistä taitoa suoriutua työhön liittyvistä työmenetelmää ja työskentelytapaa koskevista valintatilanteista, monitaitoisuutta tai erityisosaamista jollain ammatin osa-alueella. Myös tehtävään soveltuvampi koulutus sekä työntekijän ammattitaidon tasoa nostava lisä-, täydennys- tai jatkokoulutus voivat olla tällaisia tekijöitä silloin, kun se lisää työntekijän osaamista hänelle kuuluvissa tehtävissä.

Henkilön ammatillisten valmiuksien arvioinnissa voidaan ammatista ja työtehtävistä riippuen arvioida esimerkiksi huolellisuutta, luotettavuutta, joustavuutta, yhteistyökykyä, sosiaalisia taitoja, kirjallista tai suullista kommunikaatiotaitoa, esimiestaitoja, aloitteellisuutta, kehittämis- ja kehittymiskykyä, organisointikykyä, kykyä itsenäiseen työskentelyyn ja ongelmanratkaisuun, luovuutta sekä halukkuutta uusien tietojen ja taitojen hankintaan ja soveltamiseen.

Edellä olevat luettelot ovat esimerkkejä yleisimmistä ammatillisessa osaamisessa ja valmiuksissa käytettävistä arviointikohteista. Tehtävästä ja ammatista riippuen on olemassa myös lukuisia määriä muita tekijöitä. Arvioitavat tekijät valitaan sen mukaan, mitkä tekijät ovat tärkeimpiä kyseessä olevassa työssä.

Kokemuksellisissä otetaan huomioon kaikkien työntekijöiden kohdalla työssäoloajan pituudesta johtuva työkokemuksen lisääntyminen. Ammattitaidon arvioinnissakin voidaan lisäksi ottaa huomioon sellainen työkokemus, joka parantaa työntekijän ammattitaitoa nimenomaan nykyisissä tehtävissä siitä riippumatta onko se kokemukselliseen oikeuttava vai ei.

2.3. Työsuorituksen arviointi

Työsuorituksen arvioinnin tarkoituksena on arvioida miten työntekijä käyttää ammattitaitoaan ja henkilökohtaisia valmiuksiaan työn tuloksen aikaan saamiseen. Työntekijän työsuoritusta tarkastellaan suhteessa jäsenyhteisön tavoitteisiin (visio) ja tehtäviin (strategia). Kullekin työntekijälle asetettavat työsuorituksen tavoitteet johdetaan yhteisön tavoitteista. Yksilölliset suoritusvaatimukset muuttuvat siten tavoitteiden muuttuessa. Työsuorituksessa arvioidaan miten hyvin työntekijän työsuoritus edistää työyhteisön tavoitteiden saavuttamista.

Työsuorituksen arvioinnille on vaikea määritellä yleisiä, kaikkiin töihin soveltuvia sanallisia tasoja. Eräissä tehtävissä ei ole tarkoituksenmukaista asettaa pelkästään suoritteiden määrällisiä tavoitteita. Vain määrällisinä tai laadullisina asetetut suoritusvaatimukset saattavat johtaa tavoitteiden kannalta jopa haitallisiin tuloksiin. Työsuoritusta voidaan kuitenkin useimmiten arvioida hyvinä aikaansaannoksina (asiakkaiden tyytyväisyytenä, työn sujuvuutena, ongelmatilanteiden poistumisena tms.) suhteessa asetettuihin tavoitteisiin.

Työsuorituksen arviointia käytetään arvioitaessa yksittäisen työntekijän työn tuloksellisuutta hänen peruspalkkansa tason määrittämistä varten. Tulospalkkausta⁶ taas käytetään yksikön, ryhmän tai tiimin palkitsemiseen yhteisesti tehdystä hyvästä tuloksesta tulospalkkausjärjestelmässä tarkoitetulla tavalla. Tulospalkkiota käytetään edelleen tähän tarkoitukseen.

⁶ PTYTES 21 §

2.4. Arviointitasot

Laadittaessa tarkoituksenmukaista porrastusta ammattitaidon, työsuorituksen tai tehtävien arviointiin, käytetään arvioinnissa asianomaiselle tehtäväalueelle soveltuvia tasoja.

Arviointi voidaan tehdä esimerkiksi käyttämällä yksinkertaista tarkastelukehikkoa, jossa on valinnainen määrä eri tasoja (ks. esimerkit muistion lopussa).

Eri tasot voidaan määritellä myös pelkästään kuvailevasti. Olennaista on, että sanallisesti määritellyissä tasoissa kuvataan kyseessä olevan tekijän toisiaan seuraavia tasoja. Muodostettaessa sanallisia arvioita eri tasojen tulisi tarkastella samaa dimensiota siten, että seuraava taso osoittaa todella saman tekijän edellistä tasoa vaativampaa, parempaa tai korkeampaa tasoa. Jokainen korkeampi taso pitää sisällään edellisen tason vaatimusten lisäksi uuden korkeampitasoisen vaatimuksen.

Arvioinnissa on olennaista perustella se, mille tasolle työntekijä arvioinnissa sijoitetaan. Siksi jokaisen arvioitavan tekijän kohdalla on mietittävä ja kirjattava myös se, miten taso ilmenee työntekijän työssä.

Järjestelmässä ei ole käytössä tasoa, jossa työntekijän tehtävät, ammattitaito tai työsuoritus ei vastaisi vähintään vaadittavaa perustasoa. PTYTES edellyttää, että työntekijälle on maksettava vähintään palkkaryhmän mukainen vähimmäisperuspalkka. Vähimmäisperuspalkka pitää jo sisällään sen, että tehtävät vastaavat palkkaryhmässä edellytetyjä perustehtäviä, että työntekijällä on vähintään ammatissa yleisesti edellytettävä ammattitaito ja, että työsuoritukset vastaavat ammatissa yleisesti edellytettävää perustasoa.

Mikäli arvioinnissa päädytään siihen, että jossakin näistä tekijöistä ei yllätä edes hyväksyttävään ammattitaidon työsuorituksen tasoon tai tehtävät eivät vastaa palkkaryhmän edellyttämiä tehtäviä, on ryhdyttävä muihin toimenpiteisiin. Riittämätöntä ammattitaitoa voidaan pyrkiä parantamaan täydennyskoulutuksella ja työntekijän omaehtoista koulutusta ja kehittymistä tukemalla. Työsuoritusta voidaan pyrkiä parantamaan ohjauksella, valvonnalla tai tarvittaessa muilla työnjohdollisilla keinoilla. Mikäli tehtävät eivät vastaa palkkaryhmän edellyttämiä tehtäviä, on harkittava, onko tehtävä sijoitettu virheelliseen palkkaryhmään.

Arvioinnin tuloksena saattaa myös olla siirto ylempään palkkaryhmään. Tällaisessa tapauksessa ammattitaidon ja työsuorituksen arviointi on suoritettava uudelleen ottaen huomioon uuden palkkaryhmän edellyttämät tasot.

2.5. Painotus

Siirrettäessä työntekijää koskevaa arviota peruspalkkaan vaikuttavaksi korotukseksi, tehdään se jäsenyhteisön toimintaan parhaiten soveltuvalla tavalla. Kaikki arvioitavat tekijät vaikuttavat peruspalkkaan yhtä paljon silloin, kun niiden merkitys työssä on yhtä suuri.

Arvioinnissa voidaan käyttää myös painotuksia, jos joillakin arvioiduilla tekijöillä on ko. työssä huomattavasti enemmän painoa kuin muilla. Painotus osoittaa sen mihin suuntaan toimintaa halutaan erityisesti suunnata. Myös painotusten tulee olla ennakkoon työntekijän tiedossa.

Yksinkertaisen esimerkin muodostaa määrän ja laadun välinen suhde. Jos määrälle asetetaan kaksinkertainen paino laatuun verrattuna, osoittaa se työntekijälle, että tärkeintä on saada aikaan paljon tulosta ja vastaavasti päinvastoin.

Tehtävissä, joissa yksilöllisen osaamisen vaikutus on suuri (esimerkiksi luova työ tai asiantuntijatyö), on luonnollisesti pantava erityisen paljon painoa ammattitaidolle (osaamiselle). Toisaalta työssä, jossa työtehtävät ja ammattitaitovaatimukset ovat perustasoa, mutta työn tulosvaatimus korkea (esimerkiksi suorittava tai urakaluontoinen työ), painoa voidaan panna enemmän työn tulokselle. On myös tehtäviä, joissa tekniset valmiudet ovat tärkeämpiä ja tehtäviä, joissa on enemmän painoa sosiaalisilla taidoilla.

2.6. Arviointiajankohdat

Arviointi tehdään ensimmäisen kerran 1.9.2004 mennessä siirryttäessä PTYTES:n uuden palkkausjärjestelmän käyttöön⁷. Tämän jälkeen arviointia tehdään sellaisin ajanjaksoin, jotka parhaiten soveltuvat työehtosopimuskausiin tai työyhteisön johtamisjärjestelmään. Luonteva ajankohta arviolle on kehityskeskustelujen tms. yhteydessä asetettaessa tulevan kauden tavoitteita, selvittäessä kehittämistarpeita ja käytäessä läpi menneen kauden saavutuksia. Yleensä arviointi tulisi suorittaa vähintään kerran vuodessa ja aina silloin, kun arvioitavissa tekijöissä (tehtävät, ammattitaito, työsuoritus) tapahtuu olennaisia (vähäistä suurempia) muutoksia.

1.9.2004 korotuksiin käytetään 0,9 prosenttia PTYTES:n alaisen henkilöstön peruspalkkojen palkkasummasta. Silloin tehdään ensimmäiset arviointien perusteella suoritettavat työntekijän peruspalkan korotukset. Sopimuksen tarkoituksena on, että jäsenyhteisöissä otetaan käyttöön kussakin palkkaryhmässä tarkoituksenmukainen palkkaporrastus, joka perustuu tehtyyn arviointiin.

Tehtäessä arvioita ensimmäisen kerran tämän palkkausjärjestelmän mukaisesti on otettava huomioon, että työyhteisössä työntekijän työsuoritukselle ei ole mahdollisesti asetettu selkeitä tavoitteita eikä työtä ei ole seurattu ja havainnoitu pidemmällä aikavälillä.

2.7. Uuden työntekijän arviointi

Työsuhteen alkaessa peruspalkkaa ei useinkaan voida vielä arvioida em. kriteereillä, vaan työntekijän peruspalkka määräytyy sen mukaan, mitä työehtosopimusta sovelletaan. Silloin perusteena ovat lähinnä työtehtävästä ennalta tehty kuvaus ja aikaisemmassa toiminnassa todettu ammatinhallinta ja työtulokset. Uuden työntekijän kohdalla arviointi olisi hyvä tehdä heti mahdollisen koeajan päätyttyä, mutta kuitenkin viimeistään 6 kuukauden kuluttua työsuhteen alkamisesta, jotta voidaan tarkistaa, onko työehtosopimuksessa sovittu palkka oikeassa suhteessa työntekijän ammattitaitoon, työsuoritukseen ja työnantajalla käytössä olevaan palkkatasoon.

2.8. Arvion perustelevuus

Esimiehellä on arviota tehdessään oltava hyvä tieto työntekijän tehtävistä, hänen ammattitaitonsa tasosta ja toiminnastaan. Tehtävä arvio perustuu oikein asetettuihin tavoitteisiin sekä oikeaan ja objektiiviseen tietoon arvioitavista tekijöistä.

Työntekijästä tehtävä arvio on perusteltava työntekijälle. Hänellä on oikeus saada tieto itseään koskevan arvion sisällöstä ja perusteista⁸ sekä sen vaikutuksesta palkkaukseen. Perustelut käydään läpi kehityskeskustelun tai vastaavan yhteydessä, jolloin työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa arvioinnin tulokseen.

⁷ PTYTES 13 § 6 mom. Siirtymämääräykset

⁸ PTYTES 13 § 2 mom. Soveltamisohje
Palkkausopas 2011

Perustelut dokumentoidaan työyhteisössä käytössä olevalla tavalla. Arvioinnin tapahtuessa kehittämiskeskustelun tai vastaavan yhteydessä, arviointia koskevat asiakirjat voidaan liittää muihin kehityskeskustelulomakkeisiin.

2.9. Selvitys palkkaratkaisuista

Työntekijän arviointi tapahtuu vähintään kerran vuodessa, useimmiten kehityskeskustelun tai vastaavan yhteydessä. Työehtosopimuksen mukaan työnantaja antaa vuosittain selvityksen luottamusmiehelle/työntekijöiden valitsemaalle edustajalle tehtyjen arviointien perusteista ja niihin liittyneiden palkkaratkaisujen kustannusten jakautumisesta.

Selvitys sisältää tiedon jaettavasta palkkasummasta, saajien lukumäärästä ja keskimääräisestä peruspalkan korotuksesta. Tiedot annetaan palkkaryhmittäin niistä palkkaryhmistä, joissa on vähintään 5 työntekijää. Alle 5 hengen palkkaryhmät yhdistetään ja niistä annetaan yhdessä vastaavat tiedot siten, ettei yhden henkilön palkkatietoja voida yksilöidä.

Työnantaja ja luottamusmies/henkilöstön edustaja on velvollinen pitämään salassa asiat, jotka hän saa tietoonsa työntekijästä arviointien yhteydessä.⁹

2.10. Arvioinnissa syntyneen aineiston säilyttäminen ja luovuttaminen

Arvioinnissa syntyneet kirjallisten tai sähköisten henkilötietojen käsittelyssä on noudatettava henkilötietolain¹⁰ säännöksiä.

Henkilön ominaisuuksia koskevia tietoja luovutettaessa tarvitaan yleensä aina henkilön yksiselitteinen suostumus. Yksiselitteisellä suostumuksella tarkoitetaan työntekijän nimenomaista, tiettyä asiaa koskevaa kirjallista suostumusta tietojen luovuttamiseen. Henkilöä koskevia arviointitietoja tai muita kehittämiskeskusteluissa tai vastaavissa syntyneitä tietoja voidaan siten luovuttaa luottamusmiehelle tai muulle henkilöstöä edustavalle henkilölle vain työntekijän nimenomaisen tätä asiaa koskevan suostumuksen perusteella.

⁹ Henkilötietolaki (523/1999) 33 §

¹⁰ Henkilötietolaki

Liite

Esimerkki 1

Arvioitava tekijä	1	2	3	4	5	Miten ilmenee työntekijän työssä
Työtehtävät – vaativuustaso						
		x				Toimii ammattinsa perustehtävissä, mutta vastaasta
Ammattitaito – erityisosaaminen – yhteistyökyky – aloitteellisuus – kehittymishalukkuus						
			x			Itse hankittua lisäkoulutusta
				x		Toimii hyvin työryhmässä
			x			Osaat toimia oma-aloitteisesti
					x	Osallistuu aktiivisesti oman työnsä kehittämiseen ja alan koulutukseen sekä opiskelee myös itsenäisesti
Työsuoritus – laatu – määrä			x			Työ on useimmiten moitteetonta
		x				Saa helposti aikaan asetetun tavoitteen mukaisen tuloksen
				x		Tavanomaista parempi työntekijä, jolla myös potentiaalia kehittyä edelleen

Tärkein osio on työntekijän ammattitaito ja kyky käyttää sitä työn suorittamisessa. Työntekijä kuuluu selkeästi arvioinnin perusteella ylimpään neljännekseen palkkarahmässään.

Esimerkki 2

Arvioitava tekijä	Arviointitasot					Perustelut Miten ilmenee työntekijän Työssä
	Perustaso	Ylittää perustason	Vaativat	Vaativimmat	Vaativimmat	
Työtehtävät						
– monipuolisuus						
– lisätehtävät						
– vastuu						
– työolot						
–						
Ammattitaito	Perustaso	Vankat perustaidot	Hyvä	Erittäin hyvä	Erinomainen	
– huolellisuus						
– joustavuus						
– aloitteellisuus						
– luovuus						
–						
Työsuoritus	Perustaso	Ylittää perustason	Hyvä	Erittäin hyvä	Erinomainen	
– työn määrä						
– työn laatu						
–						

Jos tasojen määrä ei ole riittävä tai nimetyt tasot sitovat liikaa arviointia, on myös mahdollista käyttää liukuvaa asteikkoa, jossa määritellään vain arvioinnin ääripäät ja tehty arviointi merkitään näiden välille.

Esimerkit palkkaryhmistä TOA, HOB, HOC, SOK, SOG, SIC ja TE2 ovat palkansaajia edustavien sopijajärjestöjen laatimia esimerkkejä edustamiltaan aloilta ja esimerkin palkkaryhmästä PEC on laatinut työnantajajärjestö. Esimerkit ovat vain viitteellisiä esimerkkejä siitä, miten arviointia työpaikoilla voidaan tehdä, eivät siis sitovia malleja tai ohjeita.

Esimerkki 3

Työntekijän nimike	PTYTES:n mukainen tehtävä	PTYTES:n palkkaryhmä
Toimistosihteeri	Toimistotyön esimiestehtävät ja muutoin vaativimmat ja vastuullisemmat toimistotyöt, jotka edellyttävät itsenäistä työskentelyä.	TOA

KVL:n ja Erton perustelut esimerkeille:

"Palkkaryhmittelyn tehtävissä korostuvat hallinnolliset, kirjalliset tai asiantuntija-/suunnittelutehtävät. Koulutuksena vaaditaan usein hallinnollis-kaupallista koulutusta (korkeakouluaste, opistoaste, kouluaste). Tehtävissä usein käytetään, kerätään, luodaan, muokataan, jalostetaan ja annetaan sekä välitetään kirjallista, suullista tai muuta informaatiota.

Tehtävien sisällöt voivat muodostua monista erilaista asiantuntemusta tai tietoa vaativista osista. Pelkkä tehtävänimike ei usein vielä kerro tehtävien sisältöjä. Työssä voidaan kokea useimmiten henkistä rasittavuutta, mutta jatkuvaa fyysistä kuormittavuutta harvemmin."

Arvioitava tekijä	1	2	3	4	5	Miten ilmenee työntekijän työssä
Työtehtävät						
–vaativuustaso ja vastuu				x		Toimii ammattinsa perustehtävissä, vastaa palkanlaskennasta ja rahaliikenteestä.
–kuormittavuus				x		Työ vaatii tarkkuutta ja edellyttää työehtosopimuksen tulkittamista.
–laaja-alaisuus				x		Työtehtäviin kuuluu myös muun toimistohenkilöstön opastaminen.
Ammattitaito						
–erityisosaaminen			x			Työssä hyödynnettävää lisä- ja täydennyskoulutusta.
–sosiaaliset (ihmissuhde-) taidot					x	Kärsivällinen opastaessaan muita.
–aloitteellisuus ja kehittymishalukkuus				x		Osallistuu aktiivisesti oman työnsä ja koko työyksikön kehittämiseen.
–organisointikyky				x		Tekee työnsä suunnitelmallisesti ja organisoidusti.
Työsuoritus						
–laatu			x			Työ on moitteetonta.
–vastuullisuus			x			Hoitaa annetut tehtävät hyvin.
Kokonaisarvio				x		Työntekijällä on hallinto- ja toimistotehtävien laaja vastuualue, jonka hän hoitaa hyvin. Hänellä on organisointikykyä ja uusia ideoita.

"JOHTOPÄÄTÖS: Tämän kokonaisarvion perusteella kyseisen työntekijän peruspalkan tulee olla selvästi yli vähimmäistason."

Esimerkki 4

Työntekijän nimike	PTYTES:n mukainen tehtävä	PTYTES:n palkkaryhmä
Toimistosihteeri	Toimistotyön esimiestehtävät ja muutoin vaativammat ja vastuullisemmat toimistotyöt, jotka edellyttävät itsenäistä työskentelyä.	TOA

KVL:n ja Erton esimerkki konkreettisen tehtävän arvioinnista.

"Keskeiset tehtävät:

- palvelujen myyntiin ja markkinointiin liittyvät kontaktit ja tiedottaminen*
- toimiston muu asiakaspalvelu*
- asiakkaiden laskutus, perintä ja seuranta*
- hallinnolliset sihteeripalvelut*
- atk-tukitehtävät"*

Arvioitava tekijä	1	2	3	4	5	Miten ilmenee työntekijän työssä
Työtehtävät						
– vaativuustaso				x		Tehtävät selkeästi perustehtäviä vaativampia. Erityisesti palvelujen markkinointi- ja tiedottamistehtävät sekä atk-tukitehtävät.
Ammattitaito						
– monitaitoisuus				x		Markkinointiin ja tiedottamiseen liittyvä osaaminen, laskutus- ja perintäosaaminen.
– erityisosaaminen					x	Tietotekniikan laaja hallinta.
– yhteistyökyky			x			Kykenee joustavasti yhteistyöhön asiakkaiden kanssa.
– aloitteellisuus				x		Toimii aloitteellisesti omassa työssään.
– kehittymishalukkuus				x		Halukkuus kehittyä työssään ja erityisesti tietotekniikan suhteen kouluttautuu omatoimisesti.
Työsuoritus						
– laatu			x			Työn laatu hyvää tasoa.
– määrä			x			Saavuttaa tavoitteen mukaisen tuloksen.
Kokonaisarvio				x		Tehtävät selkeästi perustasoa vaativampia, tekee useimmiten hyvää tulosta erittäin hyvällä ammattitaidolla.

"JOHTOPÄÄTÖS: Tehtävät ovat selkeästi perustasoa vaativampia. Työntekijä tekee useimmiten hyvää tulosta erittäin hyvällä ammattitaidolla. Työntekijä kuuluu selkeästi arvioinnin perusteella ylimpään neljännekseen palkkaryhmässään."

Esimerkki 5

Työntekijän nimike	PTYTES:n mukainen tehtävä	PTYTES:n palkkaryhmä
Sairaanhoitaja	Vaativat hoitoalan ammattitehtävät	HOB

TNJ:n perustelut esimerkille:

"Esimerkkiä voidaan soveltaa työpaikoilla, jossa asiakkaat/potilaat tarvitsevat sosiaali- tai terveydenhuollon palveluja (erilaiset hoitolaitokset ym.). Hoitoalalla korostuvat usein vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot kanssakäymisessä asiakkaiden/potilaiden kanssa, fyysinen ja henkinen kuormittavuus, työn laatu ja vastuu. Hoitohenkilökunta toimii ja tekee päätöksiä varsin itsenäisesti, minkä tulisi olla myös palkkauksessa huomioon otettava seikka."

Esimerkissä on arvioitu yksi tähän palkkaryhmään kuuluva työntekijä.

Arvioitava tekijä	1	2	3	4	5	Miten ilmenee työntekijän työssä
Työtehtävät						
– vaativuustaso			x			Toimii ammattinsa perustehtävissä, mutta vastaa erityisesti lääkehuollosta.
– kuormittavuus				x		Työ on vaikeahoitoisista potilaista johtuen erityisen kuormittavaa.
– laajat työtehtävät				x		Yksikössä useita erilaisia potilasryhmiä. Hoitaa myös näytteenottoa.
– vastuu				x		Lääkäri käy harvoin, joten edellyttää itsenäistä arviointia ja päätöksentekoa lääkärin konsultoinnin perusteella.
Ammattitaito						
– erityisosaaminen			x			Työssä hyödynnettävää lisä- ja täydennyskoulutusta.
– ihmissuhdetaidot				x		Empatiakykyä ja taitoa kohdata erilaisia tunnetiloja (dementoituneet potilaat usein aggressiivisia, tunnetilat vaihtelevat)
– vuorovaikutustaidot				x		Toimii hyvin ryhmässä. Osaa motivoida potilaat itsehoitoon ja omatoimisuuteen.
– aloitteellisuus			x			Tunnistaa potilaan tarpeet ja toimii tarvittaessa omaaloitteisesti.
– kehittymishalukkuus				x		Osallistuu aktiivisesti oman työnsä kehittämiseen ja alan koulutukseen.
– organisointikyky				x		Tekee työnsä suunnitelmallisesti ja organisoidusti.
Työsuoritus						
– laatu			x			Työ on useimmiten moitteetonta.
– vastuullisuus				x		Työntekijä hoitaa hänelle annetut tehtävät vastuullisesti.
Kokonaisarvio				x		Työntekijällä on laaja vastuualue ja kuormittava työ, jonka hän hoitaa laadukkaasti ja vastuullisesti. Hänellä on myös halukkuutta kehittää itseään ja työtään.

"JOHTOPÄÄTÖS: Kokonaisarvion perusteella työntekijän peruspalkan tulee olla selvästi yli vähimmäistason."

Esimerkki 6

Työntekijän nimike	PTYTES:n mukainen tehtävä	PTYTES:n palkkaryhmä
Lähihoitaja	Hoitoalan ammattitehtävät	HOC

TNJ:n esimerkki lähihoitajan tehtävän arvioinnista:

Arvioitava tekijä	1	2	3	4	5	Miten ilmenee työntekijän työssä
Työtehtävät						
– vaativuustaso			x			Toimii ammattinsa perustehtävissä, mutta osallistuu lääkehuoltoon ja sairaanhoidollisiin tehtäviin.
– kuormittavuus					x	Työ on vaikeahoitoisista ja raskaista potilaista johtuen erityisen kuormittavaa.
– laajat työtehtävät				x		Yksikössä useita erilaisia potilasryhmiä. Hoitaa varustetilauksia ja näytteenottoa.
– vastuu				x		Lääkäri käy harvoin, joten edellyttää itsenäistä arviointia ja päätöksentekoa lääkärin konsultoinnin perusteella erityisesti ilta-, yö- ja viikonlopputyövuoroissa. Opiskelijoiden työssä oppimisen ohjaaminen ja näyttöjen vastaanotto.
Ammattitaito						
– erityisosaaminen			x			Työssä hyödynnettävää lisä- ja täydennyskoulutusta. Työpaikkakouluttajana toimiminen.
– ihmissuhdetaidot				x		Empatiakykyä ja taitoa kohdata erilaisia tunnetiloja (dementoituneet potilaat usein aggressiivisia, tunnetilat vaihtelevat, omaisten tukeminen).
– vuorovaikutustaidot			x			Toimii hyvin ryhmässä. Osaa motivoida potilaat itsehoitoon ja omatoimisuuteen. Osaa tukea ja neuvoa omaisia.
– aloitteellisuus			x			Tunnistaa potilaan tarpeet ja toimii tarvittaessa omaaloitteisesti ja itsenäisesti.
– kehittymishalukkuus				x		Osallistuu aktiivisesti oman työnsä ja itsensä kehittämiseen.
– organisointikyky			x			Tekee työnsä suunnitelmallisesti ja organisoidusti. Osallistuu yksikön toimivuuden organisointiin.
Työsuoritus						
– laatu			x			Työ on useimmiten moitteetonta.
– vastuullisuus				x		Työntekijä hoitaa hänelle annetut tehtävät vastuullisesti.
Kokonaisarvio				x		Työntekijällä on laaja vastuualue ja kuormittava työ, jonka hän hoitaa laadukkaasti ja vastuullisesti. Hän kehittää itseään ja työtään.

"JOHTOPÄÄTÖS: Tämän kokonaisarvion perusteella kyseisen työntekijän peruspalkan tulee olla selvästi yli vähimmäistason. "

Esimerkki 7

Työntekijän nimike	PTYTES:n mukainen tehtävä	PTYTES:n palkkaryhmä
Päiväkodinjohtaja	Ryhmään kuuluvia itsenäisiä tai johtotehtäviä on sosiaali- ja terveyspalveluyksiköiden johdossa. Tehtäviin kuuluu toiminnallista ja taloudellista vastuuta. Päiväkodin johtamistehtävät alle 60-paikkaisessa päiväkodissa.	SOK

OAJ:n esimerkkiarviointi: "Päiväkodinjohtaja, 35-paikkainen päiväkot."

Arvioitava tekijä	Arviointitasot					Perustelut Miten ilmenee työntekijän työssä
	Perustaso	Ylittää perustason	Vaativat	Vaativimmat	Vaativimmat	
– vastuu					x	2 toimipistettä. Apulaisjohtaja vain toisessa toimipisteessä. 2 alaisista vaatii erityistä ohjausta, koska ei alan koulutusta eikä kokemusta.
– lisätehtävät				x		Osallistuu varainhankintaan. Vastaa remonttiin liittyvästä päiväkodin toiminnan järjestämisestä.
– monipuolisuus		x				Toimii myös lapsiryhmässä.
– työolot					x	Toisessa toimipisteessä kosteusongelma. Koulutetun henkilöstön riittävyys ajoittain ongelma.

Esimerkki 8

Työntekijän nimike	PTYTES:n mukainen tehtävä	PTYTES:n palkkaryhmä
Lastentarhanopettaja	Työntekijä tekee sosiaalihuollon laajaa tietoutta edellyttäviä hoito-, huolenpito kasvatus- ja kuntoutustehtäviä. Tavanomaisten työtehtävien lisäksi tehtäviin voi kuulua esimerkiksi toiminnan suunnittelua, työnopastusta ja/tai käytännön työjohtotehtäviä.	SOG

OAJ:n esimerkki: "Lastentarhanopettaja esiopetuksessa"

Arvioitava tekijä	Arviointitasot					Perustelut Miten ilmenee työntekijän työssä
	Perustaso	Ylittää perustason	Vaativat	Vaativammat	Vaativimmat	
Työtehtävät						
– vastuu			x			Työvuoroluettelon laatiminen.
– lisätehtävät					x	Toimii varajohtajana. Osallistuu varhaiskasvatussuunnitelman laatimiseen.
– monipuolisuus					x	Vastaa esiopetuksesta. Lapsiryhmässä 1 oppimisvaikeuksista kärsivä lapsi ja 2 lasta, jotka adoptoitu Suomeen äskettäin eivätkä vielä hallitse suomea täydellisesti.
– työolot		x				Esiopetustila huonosti rajattavissa muista päiväkodin tiloista.

Ammattitaito	Perustaso	Vankat perustaidot	Hyvä	Erittäin hyvä	Erinomainen	Perustelut Miten ilmenee työntekijän työssä
– opettajuus						Selkeä ammattikuva, ottaa vastuuta kokonaisvaltaisesti varhaiskasvatuksesta. Toiminta opettajana tavoitteellista ja joustavaa.
– osaaminen					x	Osa taitavasti yhdistää musiikkikasvatusta varhaiskasvatuksen eri osa-alueille. Varhaiskasvatuksen suunnittelutyöstä kokemusta usealta vuodelta. Lapsen ja perheiden kohtaamisesta paljon myönteistä palautetta.
– monitaitoisuus, valmiudet				x		Musiikkileikkikoulunopettajan opinnot.
– sosiaaliset taidot		x				Työskentelee tiimissään myönteisesti mieltäen eri ammattien roolit työyhteisössä. Tukee lapsia ja vanhempia ja onnistuu siten ennaltaehkäisemään ongelmatilanteiden syntyä.
– huolellisuus					x	Tekee tehtävänsä huolellisesti ja joutuisasti. Dokumentoi lasten kasvun ja kehityksen huolellisesti.
– aloitteellisuus ja luovuus			x			Kehittänyt musiikinopetusta päiväkodissa.

Työsuoritus	Perustaso	Ylittää perustason	Hyvä	Erittäin hyvä	Erinomainen	Perustelut Miten ilmenee työntekijän työssä
– työn laatu					x	Havaitsee ajoissa ongelmatilanteet ja rohkenee puuttua mm. oppimisvaikeuksiin. Monipuolinen pedagoginen osaaminen ja erinomaiset opettajavalmiudet. Lasten portfoliot luovasti ja motivoivasti toteutettuja. Saadun palautteen mukaan lapset innostuneita uuden oppimisesta, saavutetut kasvatus- ja opetustulokset tehneet sopeutumisen kouluun helpoksi.
– työn määrä			x			Esiopetuksen suunnittelu. Lasten erilaiset taustat lisäävät suunnittelutyön määrää.

Esimerkki 9

Työntekijän nimike	PTYTES:n mukainen tehtävä	PTYTES:n palkkaryhmä
Siivooja	Siivousmitoitusjärjestelmän mukaisesti määriteltä siivoustyö.	SIC

KTV:n esimerkki siivoustyön arvioinnista:

TEHTÄVIEN, AMMATTITAIIDON JA TYÖSUORITUKSEN ARVIOINTI
Nimi:
Yritys:
Yksikkö:
Päiväys:

Tehtävien vaativuus
Tehtävien hallinta saavutetaan opastuksella. Ammatillinen peruskoulutus tai muutoin aiempi perehtyneisyys eivät ole välttämättömiä.
Siivouksen perustyö. Ylläpitosiivous ja perussiivous ohjeiden mukaan ryhmässä. Työssä hankitut taidot ja peruskoulutus.
Tehtävät ovat sensisältöisiä, että niiden hoitaminen vaatii perehtyneisyyttä ammattialaan. Valmiudet työhön saadaan esimerkiksi työssä hankitulla osaamisella tai laitoshuoltajan tutkinnolla.
Siivouksen perustyö. Ylläpitosiivous ja perussiivous ohjeiden mukaan itsenäisesti.
Tehtävät ovat sensisältöisiä, että niiden hoitaminen vaatii hyvää ammatillista osaamista, jonka saa pitkällä kokemuksella tai laitoshuollon ammattitutkinnolla.
Siivouksen vaativat tehtävät. Ylläpitosiivous ja perussiivous itsenäisesti. Välineiden käyttöönotto ja hoito itsenäisesti. Muiden siivoojien opastus.
Tehtävät ovat sensisältöisiä, että niiden hoitaminen vaatii syvällistä osaamista erityisolosuhteista, menetelmistä, laitteista, materiaaleista jne. Laitoshuollon ammattitutkinto.
Laaja-alaiset ja vaativat tehtäväkokonaisuudet. Esimerkiksi päätöksentekoa tehtäväjärjestelyistä sekä työtapojen valintaa ja muiden koulutusta.

Ammatillinen osaaminen
Hallitsee tehtävät tyydyttävästi kyselemällä muilta neuvoja.
Hallitsee tehtävät hyvin kyselemällä toisinaan muilta neuvoja.
Hallitsee tehtävät pääsääntöisesti itsenäisesti.
Hallitsee tehtävät täysin itsenäisesti.
Hallitsee tehtävät täysin itsenäisesti ja ottaa vastuuta.
Hallitsee tehtävät täysin itsenäisesti, ottaa vastuuta ja opettaa muita.
Hallitsee tehtävät täysin itsenäisesti, ottaa vastuuta, opettaa muita ja kehittää uutta.

Työsuoritus
Kriteereinä esimerkiksi työn vastuullinen hoito, työn laatu, lopputulos, nopeus, virheettömyys, kustannusten säästö, oheistehtävien hoito, muiden työn paikkaaminen, yhteistyö, yhteistyö asiakkaiden kanssa jne...

Kussakin arvioitavassa tekijässä kriteerit muuttuvat vaativammaksi kriteeristöä alaspäin mentäessä.

Esimerkki 10

Työntekijän nimike	PTYTES:n mukainen tehtävä	PTYTES:n palkkaryhmä
Tekninen isännöitsijä	Teknisen alan tehtäviä tekevät, joiden työ muodostuu laajahkosta tehtäväkokonaisuudesta tai teknisen alan erikoistuneesta osatoiminnasta. Työntekijä johtaa alaitensa työtä tai toimii suunnittelu tai valvontatehtävissä.	TE2

KTN:n esimerkki teknisen isännöitsijän arvioinnista:

"Kaupungissa toimiva kiinteistöhuoltoyhtiö, jonka pääasiakas on sairaanhoitopiiri."

Toiminta-ajatus Miksi yhteisö on olemassa?	Tuottaa asiakkaille laadukkaita ja kustannustehokkaita kiinteistöpalveluita.
Ydinarvot Mihin yhteisö uskoo?	Tyytyväiset asiakkaat, asiakasuskollisuus, laatu, kustannustietoisuus, kilpailukyky.
Visio (tavoitteet) Mitä yhteisö haluaa olla?	Maakunnan maineeltaan paras ja kyvykkäin kiinteistöpalveluyhtiö.

Strategia Mitä yhteisön on tehtävä?	Kriittiset menestystekijät, jotka muuttuvat ajan mukana.
<p><u>Henkilöstö:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Työntekijöiden tiedot ja taidot vastaamaan tavoitteita (kiinteistöalan ammattitutkinnot, ATK-taidot ja kiinteistöhallinnan ohjelmistot). 2. Asiakkaan tarpeiden huomiointi laadullisesti ja kustannustietoisesti mahdollisimman hyvin. <p><u>Asiakas:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saada asiakas näkemään pitkän tähtäyksen kiinteistöhoidon näkökulmasta korjaustarpeet. 2. Hinnan ja laadun merkityksen näkeminen. <p><u>Prosessit:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asiakastyytyväisyys- ja laadunmittauksesta saatavat toteutettavissa olevat korjaus toimenpiteet toteutetaan heti. 2. Vastuiden ja vasteaikojen selventäminen. 3. Työjärjestelyjen toimivuus ja varajärjestelmät. <p><u>Taloudellinen:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kustannustietoisuuden lisääminen. 2. Kustannusseurannan reaaliaikaisemmaksi kehittäminen. 3. Kilpailutiedon hankkiminen ja käyttäminen. 	

Henkilökohtaiset tavoitteet
Tekninen isännöitsijä

Mitä työntekijän pitää tehdä?

Strategiakaudella työntekijän tehtävänä on työssään tavanomaisten työtehtävien lisäksi erityisesti

1. osallistua sisäiseen koulutukseen uusista toimintatavoista (laatu- ja kustannusjärjestelmät)
2. toimia sovittujen asiakassopimusten mukaisesti noudattaen vasteaikoja
3. tiedottaa ja keskustella asiakkaan kanssa kiinteistöhoidon pitkän tähtäyksen näkökulmasta vaadittavista korjauks yms. toimenpiteistä
4. osallistua huoltoyhtiön ja tiimin kehittämistyöhön
5. vastata asiakkaan laitteista ja tiloista sopimuksen mukaisesti
6. huolehtia laitteiden ja tilojen turvallisuudesta omalta osaltaan
7. toimia ryhmänsä tiimin henkilön x sijaisena tarvittaessa
8. hoitaa omat työnsä mahdollisimman laadukkaasti ja kustannustehokkaasti.

Kun arvioidaan tämän teknisen isännöitsijän työtä

Arvioitava tekijä	1	2	3	4	5
Työtehtävät	Perustehtävät	Monipuoliset perustehtävät	Asiantuntija-tehtävät	Vaativat asiantuntijatehtävät	Erikoisasiantuntijatehtävät
Ammattitaito	Perustaidot	Uutta oppiva	Laaja tuntemus	Osaaja	Soveltava
Tuloksellisuus	Riittävä	Ylittävä	Hyvä	Erittäin hyvä	Loistava

"JOHTOPÄÄTÖS: Työntekijälle osoitetut tehtävät ovat monipuolisia perustehtäviä ja ylittävät muiden tiimin työntekijöiden tehtävät LVI-alalla. Hänen työssään osoittamansa ammattitaito (osaaminen) ja työsuoritukset ylittävät selvästi perustason. Myös hänen palkkauksensa tulisi siten olla selvästi yli perustason. "

Esimerkki 11

Työntekijän nimike	PTYTES:n mukainen tehtävä	PTYTES:n palkkaryhmä
Tekstiilityöntekijä	Tekstiilihuollon perustehtävät.	PEC

PTY:n esimerkki:

"Palkkaryhmään PEC kuuluvien tekstiilihuollon perustehtävissä työskentelevien tekstiilityöntekijöiden tehtävien vaativuus on kaikilla työntekijöillä samantasoinen."

Työntekijän ammatillisia ominaisuuksia ja työsuoritusta arvioidaan seuraavilla tekijöillä.

Arvioitava tekijä	taso 1	taso 2	taso 3	Miten ilmenee työntekijän työssä
1. Laaja-alaisuus ja joustavuus				
2. Joutuisuus ja täsmällisyys				
3. Asiakaspalvelu (niillä, joilla on)				

1. Laaja-alaisuudessa ja joustavuudessa arvioidaan sitä, miten laajalti työntekijä kykenee tekemään erilaisia saman vaativuustason tehtäviä ja miten joustavasti häntä voidaan käyttää näissä eri tehtävissä.
2. Joutuisuudessa ja täsmällisyydessä arvioidaan sitä, miten hyvin työntekijä pysyy mukana prosessin edellyttämässä työtahdissa niin, että työvaiheen eri osat tulevat kuitenkin täsmällisesti ja huolellisesti suoritetuiksi.
3. Asiakaspalvelua ei ole kaikilla tähän palkkaryhmään kuuluvilla työntekijöillä. Niillä, joilla sitä on, arvioidaan asiakaspalvelun sujuvuutta, asiallisuutta ja asiakaslähtöisyyttä."

*"Vaativissa tekstiilihuoltotehtävissä, **palkkaryhmässä TEB** palkkaryhmään kuuluminen edellyttää toiminnallista (prosessi-)vastuuta ja erityisosaamista perustehtäviin verrattuna. Palkkaryhmässä voidaan käyttää arviointiin samoja kriteerejä kuin ryhmässä TEC ottaen huomioon palkkaryhmän perusvaatimukset."*