



Extra
1B
2007

Yliopistojen ja tutkimusalan henkilöstöliitto YHL ry

OPAS

yliopistojen muun henkilöstön
palkkausjärjestelmän
mukaiseen tehtävien
vaativuuden ja
henkilökohtaisen
suoriutumisen arviointiin
valmistautumiseen

Sisällysluettelo	sivu
Saatteeksi	... 3
Arviointijärjestelmien soveltamisalasta	... 4
Työn vaativuuden arviointi	... 4
Tehtäväkuvauksen laatiminen ja muuttaminen	... 4
Tarkastele työsi sisältöä ja vaativuutta vaativuustekijöittäin	... 6
Vaativuustekijöistä tarkemmin	... 7
Tarkista vielä lopuksi	... 8
Henkilökohtaisen työstä suoriutumisen arviointi	... 9
Arviointitekijät	... 9
Arviointiasteikko	... 9
Henkilökohtaisen työstä suoriutumisen arviointiprosessi	... 10
Vaihe 1a: Valmistaudu arviointikeskusteluun lähiesimiehesi kanssa	... 10
Vaihe 1b: Lähiesimiehen valmistautuminen arviointikeskusteluun	... 10
Vaihe 2: Keskustelu lähiesimiehen kanssa ja hänen ehdotuksensa työstä suoriutumisestasi	... 10
Vaihe 3: Työnantajan vahvistus suoritusarvioinnista ja suoritustasosta	... 11
Jokainen saa kirjallisesti tiedoksi arviointituloksensa	... 11
Salassa pidettävyys	... 11
Liite 1: Prosessikuvaus	

Kun tarvitset neuvoja tehtäväkuvauksen laatimisessa, käänny oman luottamusmiehesi puoleen. Neuvoja saat myös Yliopistojen ja tutkimusalan henkilöstöliitto YHL:n puheenjohtajalta Kerttu Pelliseltä, kerttu.pellinen@yhl.fi ja Palkansaajajärjestö Pardian toimistosta: asiamies Satu Henttonen ja Aki Niemiseltä (sähköposti: etunimi.sukunimi@pardia.fi)

Arviointiprosessista ja tehtäväkuvauksen laatimisesta on kerrottu tarkemmin myös yliopistojen palkkausjärjestelmän käsikirjassa, joka löytyy YHL:n nettisivuilta: http://www.yhl.fi/edunvalvonta/upj/UPJ_kasikirja_16102006.pdf.

Saatteeksi

Tehtävän vaativuuteen ja henkilökohtaiseen työstä suoriutumiseen perustuvien palkkausjärjestelmien soveltamiseen liittyvät määräajoin käytävät arviointikeskustelut. Yliopistojen muun henkilöstön järjestelmää sovellettaessa nämä keskustelut käydään vuosittain. Palkkausjärjestelmän oikea soveltaminen edellyttää, että arviointikeskustelut käydään aina aidosti ja asianmukaisella tavalla.

Käyttöönottovaiheessa ja siirtymäkauden aikana järjestelmän soveltamisen tulee vakiintua sellaiseksi, että arviointi on mahdollisimman samanlainen kaikissa yliopistoissa ja kaikissa yliopistojen yksiköissä. Yhtä vaativien tehtävien tulee olla samalla vaatavuustasolla yliopistosta ja sen yksiköstä riippumatta. Palkkausjärjestelmän kannustavuus perustuu sekä mahdollisuuteen siirtyä ylemmälle vaatavuustasolle tehtävän muuttuessa ja siihen, että tehtävästä suoriutumista parantamalla on mahdollisuus korottaa henkilökohtaista palkanosaa. Tästä syystä jokaisen työntekijän ja arviointityössä mukana olevan on tärkeää muistaa ne periaatteet, joiden mukaan tehtävän vaativuuden ja henkilökohtaisen työstä suoriutumisen arviointi palkkausjärjestelmää koskevan tarkentavan virka- ja työehtosopimuksen mukaan tulee tehdä.

Tehtävän vaativuustasosta ja henkilökohtaisen suoriutumisen tasosta pyritään pääsemään yhteisymmärrykseen arviointiprosessin aikana. Jos näin ei kuitenkaan tapahdu, erimielisyydet voidaan käsitellä sopimuksessa sovitulla tavalla. Arviointi- ja erimielisyysprosessia on kuvattu kaaviossa, joka on tämän ohjeistuksen lopussa. Tarkempia ohjeita menettelystä on löydettävissä liiton kotisivuilta. Yliopistot ovat antaneet omaan organisaatioonsa soveltuvat muutoksenhakuohjeistuksensa, joiden

mukaisesti toimitaan yliopiston sisäisissä käsittelyissä. Mikäli yksimielisyyttä ei edelleenkään saavuteta, ammattijärjestöjen jäsenten asian käsittelyä on vielä mahdollisuus jatkaa valtion virkaehtosopimusasioiden pääsopimuksen mukaisessa neuvottelumenettelyssä.

Tämän ohjeistuksen lähteinä on käytetty Seija Moilasen laatimia, YHL:n aikaisemmin julkaisemia ohjeistuksia (Universitas Extra 2, 3 ja 4), opetusministeriön asettamassa työryhmässä valmisteltua palkkausjärjestelmäkäsikirjaa sekä tarkentavaa virka- ja työehtosopimusta uuden palkkausjärjestelmän käyttöönotosta yliopistoissa. Ajatuksia ohjeistustarpeista on kehitelty myös erilaisissa liiton palkkausjärjestelmän soveltamista käsitelleissä koulutustilaisuuksissa. Pardoniamiehet Satu Henttonen ja Aki Nieminen ovat osallistuneet oppaan muokkaamiseen.

Helsingissä 22.1.2007

Kerttu Pellinen

**ARVIOINTIKIERROS TULEE TAAS –
VALMISTAUDU!**



Arviointijärjestelmien soveltamisalasta

Yliopistojen palkkausjärjestelmää sovelletaan yliopistojen vakinaisessa palvelussuhteessa olevaan virkasuhteeseen ja työsopimussuhteeseen henkilöstöön. Määräaikaisessa palvelussuhteessa olevien osalta sopimuksessa on tarkentavia sopimusmääräyksiä.

Käytettäessä arviointijärjestelmiä tulee muistaa, että ne, muun henkilöstön ja opettajien järjestelmäkokonaisuudet, ovat omia itsenäisiä järjestelmiään, jotka poikkeavat toisistaan sekä menettelytavoiltaan että sisällöiltään. Erityisen haasteen tämä asettaa niille esimiehille, jotka käyttävät arvioinneissa molempia järjestelmäkokonaisuuksia ja luottamusmiehille, joiden myös tulee tuntea riittävän hyvin molemmat kokonaisuudet.

Työn vaativuuden arviointi

Useissa tutkimuksissa ja selvityksissä on todettu, että ammattinimike ei välttämättä kerro työn sisällöstä mitään, joten sen perusteella ei pidä tehdä johtopäätöksiä työn sisällöstä tai sen vaativuudesta. Ja toisaalta: hyvin erilaisilla ammattinimikkeillä voidaan tehdä vaativuudeltaan samantasoista työtä. Neuvotteluryhmä onkin 4.2.2005 ohjeistanut yliopistoja, että työn vaativuuden arvioinnissa ei tule etukäteen ohjata työn sijoittumista vaativuuskehikkoon nykyisen nimikkeen, palkan, henkilöstöryhmän tai mallitehtäväkuvausten perusteella. Tämä on pidettävä mielessä sellaisissakin tapauksissa, joissa nimike on yliopiston johtosääntöjen mukaisia menettelytapoja noudattaen muutettu paremmin tehtävän sisältöä vastaavaksi arviointiryhmän suosituksen perusteella.

Tämän ohjeistuksen lukemista helpottaa, jos voit samalla silmällä vaativuuskehikkoa ja tehtävänkuvaus- ja dokumentointilomaketta.

Tehtävänkuvaus tulee laatia siten, että se antaa mahdollisimman hyvin vastauksen käytössä olevan arviointijärjestelmän (= vaativuuskehikko) sisältämiin vaativuustekijöihin ja kysymyksiin. Vaativuuskehikossa on neljä varsinaista vaativuustekijää:

- 1) Ongelmanratkaisu- ja organisointitaidot,
- 2) Vuorovaikutustaidot,
- 3) Vastuu ja
- 4) Tiedolliset ja taidolliset valmiudet.

Lisäksi vaativuuskehikossa luonnehditaan yleisesti kullekin tasolle sijoittuvia töitä. Vaativuustekijöitä on kuvattu tarkemmin toisaalla tässä oppaassa.

Tehtävän kuvauksen laatiminen ja muuttaminen

Työn sisällön kuvaamisen ja työn vaativuuden arvioinnin luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tehtävänkuvaus kertoo työstä, sen sisällöstä ja vaatimuksista mahdollisimman oikein. Siksi työntekijä itse ja lähin esimies ovat avainhenkilöitä tehtävän kuvauksen laadinnassa ja työn vaativuuden arviointiprosessissa. Tehtävän kuvauksen laatiminen käynnistyy sillä, että työntekijä kirjaa keskeiset työtehtävänsä ja vastuunsa. Kuvauksen sisältö käsitellään yhdessä esimiehen kanssa.

Tehtävän kuvauksen sisällöstä pyritään työntekijän ja esimiehen kesken pääsemään yksimielisyyteen. Mikäli osapuolten näkemykset eroavat, erimielisyys kirjataan perusteluineen tehtävän kuvauslomakkeeseen. Molemmat allekirjoittavat tehtävän kuvauslomakkeen. Esimies hyväksyy lopullisen tehtävän kuvauksen.

Jos yliopistossasi on käytössä sähköinen lomake, jonka allekirjoittaminen tapahtuu sähköisesti, allekirjoittamisen jälkeen perusteluja mahdollisesta erimielisyydestä ei voi myöhemmin kirjoittaa lomakkeelle. Mikäli työntekijä haluaa harkita erimielisyyden perusteluja esim. seuraavaan päivään saakka, perustelun lisäämistä varten sähköinen lomake tulee jättää arviointikeskustelussa allekirjoittamatta.

Tehtävänkuvaus tulee pitää ajantasaisena. Tehtävän kuvausta käsitellään arviointikeskustelussa, jonka yhteydessä työtehtävissä tapahtuneet muutokset kirjataan. Tehtävän kuvausta muutetaan myös, jos tehtävät kesken arviointijakson muuttuvat merkittävästi ja syntyy tarve harkita tehtävän vaativuuden uudelleenarviointia.

On huomattava, että muutoksia työtehtäviin ei tehdä arviointikeskustelussa. Työtehtävien muuttaminen olennaisesti edellyttää yhteistoimintamenettelyä ja henkilön suostumusta muutoksiin.

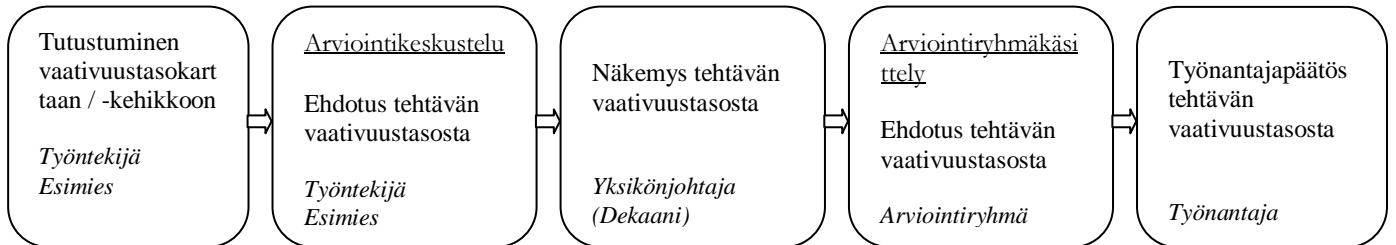
Tehtävän kuvaukseen kirjataan kaikki olennaiset tehtävät, joista työntekijä on tosiasiallisesti velvollinen huolehtimaan. Tehtävän kuvauksen tulee olla konkreettinen, mutta riittävän yleisin ilmauksin kuvattu. Liian yksityiskohtaista ja liiaksi oman erityisalueen terminologiaan pitäytyvää kuvausta on syytä välttää. Tehtävän kuvauksien sisällön osalta on syytä pyrkiä rakenteeltaan ja tarkkuudeltaan riittävään yhdenmukaisuuteen, jotta ne olisivat mahdollisimman käyttökelpoisia arviointeja suorittaville. Esimiestä voi muistuttaa siitä, että tehtäväkuvauksiin tulee liittää toimintayksikön kuvaus helpottamaan arviointiryhmän työtä.

Tehtäväkuvaus koostuu vaativuustekijöittäin kuvatuista työn piirteistä sekä yleiskuvauksesta. Tehtäväkuvauksen on sisällettävä kaikkiin vaativuustekijöihin liittyviä kuvailuja. Kuvauksessa on muistettava erityisesti tehtävän itsenäisyys ja työhön liittyvä vastuu.

Tehtävän vaativuuden arviointi perustuu arviointiryhmässä käytännössä pelkästään tehtäväkuvaukseen. Siksi sen laatuun ja paikkansa pitävyyteen tulee aina kiinnittää huomiota. Esimiehen

tehtävänä on huolehtia, että jokaisen hänen arviointivastuullaan olevan työntekijän tehtävät tulevat riittävällä tarkkuudella ja oikein kuvatuiksi arviointia varten.

Yliopistojen palkkausjärjestelmäkäsikirjassa kuvataan arvioinnin kulkua seuraavasti:



Ennen kuin aloitat oman tehtäväkuvauksesi kirjoittamisen:

- Tutustu tehtäväkuvaus- ja dokumentointilomakkeeseen sekä vaativuuskehikkoon siihen liittyvine ohjeineen.
- Varaa riittävästi aikaa työsi sisällön erittelemiseen ja tehtäväkuvauksen kirjoittamiseen.
- Erotä mitä työsi vaatii ja mitä kaikkea sellaista osaat, jota työtehtävissä ei vaadita. Kirjoita kuvaukseen vain ne asiat, joita työhösi sisältyy ja työsi vaatii.
- Käytä kirjoittaessasi kokonaisia lauseita. Käytä kuvaavia verbejä. Vältä niukkasanaisia luetteloita.

Tehtäväkuvausta kirjoittaessasi:

- Ryhmittele työtehtäväsi tehtäväkokonaisuuksiksi silloin kun se on mahdollista. Älä kirjaa kovin pieniä seikkoja, elleivät ne ole keskeisiä työsi kannalta. Voit arvioida aikaa, joka kuluu eri tehtäväkokonaisuuksiin, esim. puolet, neljäsosa jne.
- Muista myös harvemmin esiintyvät työtehtävät (esimerkiksi häiriötilanteissa toimiminen, sijaisuudet, projektitehtävät, vuosittain tiettyinä aikoina toistuvat tehtävät jne.).
- Älä unohda yliopistoyhteisöllisiä luottamustehtäviäsi (ks. sivu 9, henkilökohtaisen työstä suoriutumisen arviointitehtävät, alatekijä 2.3)
- Keskity tämänhetkisiin työtehtäviisi – voit tarkastella niitä esimerkiksi noin vuoden aikajänteellä.
- Käytä ammattialan termejä harkiten, sillä arviointiryhmän tulee ymmärtää käyttämäsi ilmaisut. Kirjoita kuvauksesi niin kuin kertoisit työstäsi ihmiselle, joka ei tunne sitä ja joka haluaa ymmärtää, mitä teet työssäsi.
- Palaa tekstiisi joidenkin päivien kuluttua. Täydennä ja tiivistä tarvittaessa.
- Voit myös antaa tehtäväkuvauksesi esimerkiksi työtoverisi tai luottamusmiehesi kommentoitavaksi.
- Muista, että jokaisesta työstä tulee tehdä oma tehtäväkuvauksensa. Tarkoitus ei ole käyttää esimerkiksi nimikkeisiin perustuvia mallitoimenkuvia eikä ammattialakohtaisia tehtäväluetteloita tai tyyppityökuvauksia.
- Työtäsi kuvatessasi käytä kohteen (mille tehdään) lisäksi tekemistä kuvaavia ilmaisuja, esimerkiksi: valmistella, ratkaista, ohjata, neuvoa, opastaa, opettaa, analysoida, raportoida, päättää, selvittää, valita, käyttää, vastata, osallistua jne.

Tarkastele työsi sisältöä ja vaativuutta vaativuustekijöittäin

Tehtävänkuvaus- ja dokumentointilomake muodostaa yhdessä vaativuuskehikon kanssa työn vaativuuden arviointijärjestelmäkokonaisuuden, jossa osat täydentävät toisiaan. Jotta tehtävänkuvauslomake kattaisi kaikki ne tiedot, joita tarvitaan työn vaativuuden arvioinnissa, ja jotta arviointijärjestelmän soveltaminen olisi mahdollisimman vaivatonta ja läpinäkyvää, kaikki arvioinnin lopputulokseen liittyvät asiat ja vaiheet on koottu tehtävänkuvaus- ja dokumentointi-

lomakkeeseen. Tästä johtuu myös lomakkeen pitkä nimi: tehtävänkuvaus- ja dokumentointilomake.

Neuvotteluryhmän ohjeistuksessa todetaan, että sijoitettaessa työtä vaativuustasoille muun henkilöstön työn vaativuuden arviointijärjestelmässä tulee edetä vaativuustekijöittäin. Tehtävänkuvaus- ja dokumentointilomakkeessa onkin varattu oma kohtansa jokaiselle vaativuustekijälle. Jokaisen vaativuustekijän kohdalla sinun tulee pohtia ja kuvailla, miten ja millaisissa työtehtävissä vaativuustekijä ilmenee työssäsi. Tarkoitus ei siis ole, että siirrät vaativuuskehikossa olevia tekstejä suoraan sellaisenaan omaan tehtävänkuvaukseesi.

TYÖN JA SIIHEN SISÄLTYVIEN KESKEISTEN TEHTÄVÄKOKONAISUUKSIEN YLEISKUVAUS

Tehtävänkuvauksen tarkoituksena on kertoa työn sisällöstä työn vaativuuden arviointia varten. Tarkoituksena on kuvata itse työ, ei sitä tekevää henkilöä. Hyvä kuvaus antaa vastauksen ainakin seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä työssä tehdään? Mihin työ kohdistuu?
- Miten työtä tehdään?
- Millaisessa toimintaympäristössä ja millaisissa olosuhteissa työtä tehdään?
- Miksi työtä tehdään? Mikä on työn suhde yksikön/työyhteisön muihin töihin?
- Millaisia ongelmanratkaisu- ja organisointitaitoja, vuorovaikutustaitoja ja tiedollisia ja taidollisia valmiuksia työn tekeminen edellyttää?
- Millaista vastuuta työhön sisältyy?

Muista, että jokaisesta työstä tehdään oma kuvauksensa. Sitä ei voi korvata esimerkiksi:

- nimikkeisiin perustuvilla mallitoimenkuvilla
- ammattialakohtaisilla tehtäväluetteloilla tai tyyppityökuvauksilla
- johto- tai muissa säännöissä tai työjärjestyksissä olevilla kuvauksilla.



Vaativuustekijöistä tarkemmin

Työn vaativuuden arviointijärjestelmässä on neljä varsinaista vaativuustekijää:

- 1) Ongelmanratkaisu- ja organisointitaidot,
- 2) Vuorovaikutustaidot,
- 3) Vastuu ja
- 4) Tiedolliset ja taidolliset valmiudet.

Kukin näistä vaativuustekijöistä on ikään kuin "ikkuna" tai "linssi", joka tarkastelee työtäsi omasta näkökulmastaan.

ONGELMANRATKAISU- JA ORGANISOINTITAIIDOT

Ongelmanratkaisutaidoilla tarkoitetaan työn vaatimaa taitoa tunnistaa, hahmottaa ja ratkaista työtehtäviä, tilanteita ja ongelmia - ei siis pelkästään ongelmiksi tai ongelmallisiksi koettuja tilanteita tai tehtäviä. Organisointitaidoilla puolestaan tarkoitetaan työn vaatimaa taitoa järjestää ja sovittaa yhteen töitä, tehtäviä ja toimintoja.

Kun kuvaat miten ongelmanratkaisu- ja organisointitaidot ilmenevät työssäsi, voit käyttää apunasi esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- Miten erilaisia työtehtäviä tai -tilanteita ovat?
- Miten työtäsi ohjeistetaan? Miten usein ohjeet tms. muuttuvat? Mistä työssäsi tarvittava tieto, ohjeet, toimintamallit tms. on saatavilla?
- Millaisia menetelmiä työssäsi käytetään?
- Kuinka itsenäisesti teet työtäsi?
- Tuleeko sinun asettaa tehtäviäsi tärkeysjärjestykseen?
- Toimitko yksin, pareittain tai ryhmässä?
- Miten toimintasi vaikuttaa muiden työhön?
- Millaista työtehtävien, -prosessien tai kokonaisuuksien järjestelyä ja yhteensovittamista työhösi sisältyy?
- Kuuluuko tehtäviisi jonkin asiakokonaisuuden koordinointi?
- Delegoitko tehtäviä ryhmällesi tai muille työntekijöille?

VUOROVAIKUTUSTAIIDOT

Vaativuuskehikossa vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan työn vaatimia ilmaisu- ja viestintätaitoja ja yhteistyötaitoja, myös vieraalla kielellä. Pidä mielessäsi, että kehikkoon merkityt luettelot ovat esimerkkejä - näin ollen kaikkien luettelossa sanottujen kohtien ei tarvitse ilmetä työssäsi.

Kun kuvaat miten vuorovaikutustaidot ilmenevät työssäsi, voit käyttää apunasi esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- Millaisia suullisia ja kirjallisia viestintä- ja ilmaisutilanteita työssäsi on?
- Millaisia yhteistyötilanteita tai yhdessä toimimisen tilanteita työssäsi on?
- Millaista asiakaspalvelua tai toimimista sidosryhmien kanssa tai verkostoissa työssäsi on?
- Millaisia opetus-, ohjaus-, neuvonta- ja opastustehtäviä työssäsi on?
- Millaisia neuvottelu- ja sovittelutilanteita työssäsi on?
- Onko työssäsi käytännön työnjohtotehtäviä tai esimiestehtäviä?
- Miten erilaisia em. tilanteita ovat? Mikä on niiden tavoitteena? Käytätkö niissä myös yhtä tai useampaa vierasta kieltä?

VASTUU

Kun kuvaat työhösi sisältyvää vastuuta, mieti asemaan ja rooliin liittyvän vastuun ohella myös työhösi sisältyvää tosiasiallista käytännön vastuuta. Pidä mielessäsi, että kehittöön merkityt luettelot ovat esimerkkejä - näin ollen kaikkien luettelossa sanottujen kohtien ei tarvitse ilmetä työssäsi.

Kun kuvaat millaisia erilaisia vastuita työhösi sisältyy, voit käyttää apunasi esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- Millaista vastuuta tai velvollisuutta huolehtia voimavaroista tai toimintaedellytyksistä työhösi sisältyy?
 - o Kohteena voi olla esimerkiksi määrärahat, hankinnat, tilat, materiaalit, varastot, tietojärjestelmät, koneet, laitteet, kasvit, eläimet jne.
 - o Edellä mainittujen toiminnan, riittävyden tai turvallisuuden seuraaminen, ylläpitäminen, raportointi, suunnitteleminen?
 - o Edellä mainittuihin liittyvä valmistelu, esittely, ratkaisujen tekeminen tai päätöksenteko?

- Millaista vastuuta tai velvollisuutta huolehtia töiden toteuttamisesta ja kehittämisestä työhösi sisältyy?
 - o Kohteena voivat olla työtehtävät, työ- ja tutkimusmenetelmät, työprosessit, toiminnot, palvelut, tehtäväkokonaisuudet, laadun ja tuloksen arviointi jne.
 - o Edellä mainituista huolehtiminen? Jo olemassa olevien kehittäminen? Uusien suunnittelu?

- Millaista vastuuta tai velvollisuutta huolehtia henkilöstöstä ja opiskelijoista työhösi sisältyy?
 - o Perehdyttäminen, opastaminen, kouluttaminen, motivointi, osaamisen kehittäminen ja tukeminen?
 - o Työhyvinvointi ja työturvallisuus?
 - o Käytännön työnjohto, esimiestyö ja johtaminen?

TIEDOLLISET JA TAIDOLLISET VALMIUDET

Muista vaativuuskehikkoa lukiessasi, että vaativuustasoilla kerrottu koulutus ja kokemus eivät ole kelpoisuusehto. Riittää, että sinulla on tehtävän edellyttämä osaaminen, jonka olet hankkinut koulutuksella tai kokemuksella.

Kun kuvaat millaisia tiedollisia ja taidollisia valmiuksia työsi edellyttää, voit käyttää apunasi esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- Millaista koulutusta työsi tekeminen edellyttää?
- Millaista kokemusta työsi tekeminen edellyttää?
- Miten osaamista ylläpidetään, laajennetaan tai syvennetään?
- Millaista toimintojen, toimintatapojen ja toimintaympäristön tuntemusta ja hallintaa työsi edellyttää?

Muistathan: jos työsi vaatii sellaisia tietoja tai taitoja, joita sinulla ei ole tällä hetkellä, kehitys- tai arviointikeskustelussa tulee sopia esimiehen kanssa siitä, miten osaamistasi vahvistetaan. Toisaalta sinulla voi olla sellaisia tietoja tai taitoja, joita työssäsi ei juuri nyt vaadita. Jos sinulla on tällaisia taitoja tai tietoja, joita voidaan hyödyntää työyhteisössäsi tai laajemmin yliopistossa, tämä tulee huomioida henkilökohtaisen työstä suoriutumisen arvioinnin yhteydessä (arviointitekijä: moniosaaminen/ erityisosaaminen).

Tarkista vielä lopuksi

Kun olet kirjoittanut tehtäväkuvauksesi, pohdi miten se vastaa Saija Koskensalmen (Työnarvioinnin käsikirja, 1994) määrittelemiä hyvän työnkuvauksen ominaisuuksia:

- Kattavuus = työnkuvaus sisältää kaikki työn piirteet
- Objektiivisuus = työn objektiivinen kuvaus
- Olennaisuus = työnkuvaus keskittyy vaativuuden olennaisiin tekijöihin
- Tarkkuus = työnkuvaus antaa tarkan kuvan työn vaativuudesta
- Hyväksyttävyyttä = työnkuvaus on kaikkien tahojen hyväksyttävissä
- Muutettavuus ja joustavuus = työnkuvauksia muutetaan töiden muuttuessa.

Henkilökohtaisen työstä suoriutumisen arviointi

Muun henkilöstön henkilökohtaisen työstä suoriutumisen järjestelmää sovelletaan niissä tehtävissä, joissa työn vaatavuus arvioidaan muun henkilöstön järjestelmän mukaan.

Tämän ohjeistuksen lukemista helpottaa, jos samanaikaisesti käytät rinnalla arviointilomaketta.

Arvioinnin perusteena on työsuoritus suhteessa henkilön omiin työtehtäviin ja sovittuihin tavoitteisiin. Muun henkilökunnan tehtävänkuvaus- ja dokumentointilomakkeen ohjeessa todetaan, että tosiasialliset tehtävät tulee kirjata tehtävänkuvaukseen. Huomattava on myös, että muutoksia työtehtäviin ei tehdä arviointikeskustelussa. Työtehtävien muuttaminen olennaisesti edellyttää yhteistoimintamenettelyä ja henkilön suostumusta muutoksiin.

Oikeudenmukaisen arvioinnin edellytyksenä on, että henkilöllä on tiedossa hänelle asetetut tavoitteet. Tavoitteiden tulee olla realistisia: siis sellaisia, että ne ovat saavutettavissa normaalin työajan puitteissa ja suhteessa henkilöllä tällä hetkellä olevaan osaamiseen. Työstä suoriutumisen arviointi on osa normaalia toimintaa työyhteisössä. Arvioinnissa käytetään tarkentavan virka- ja työehtosopimuksen mukaista arviointijärjestelmää.

Tarkentavassa virka- ja työehtosopimuksessa on sovittu mm. siitä, miten uutena yliopiston palvelukseen tulevan henkilön henkilökohtainen palkanosa määräytyy ja miten toimitaan, jos arviointikeskustelussa todetaan suoritustason alentuneen jostain syystä.

Arviointitekijät

Arviointitekijät ovat:

- 1) Ammatinhallinta,
- 2) Vastuullisuus työssä ja toiminta työyhteisössä, ja
- 3) Laatu ja tuloksellisuus.

Näistä jokainen jakautuu kolmeen alatekijään, joita tulee käsitellä omana kokonaisuutenaan (arviointilomakkeen kohdat 1.1 - 3.3.) Arviointijärjestelmä sisältää alatekijöittäin kysymyksiä, joilla pyritään tukemaan arvioinnin tekemistä. Huomaathan, että alatekijään 2.3, "Sitoutuminen työhön ja työyhteisöön", kuuluu yhtenä sitoutumista korostavana arviointikriteerinä yliopistoyhteisölliset tehtävät, esimerkiksi hallituksen tai neuvoston jäsenyys, työryhmät, henkilöstön edustajan tehtävät jne.

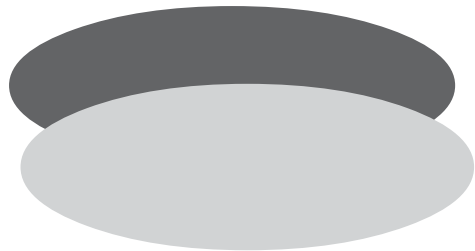
Arviointiasteikko

Arvioinnissa käytetään alatekijäkohtaisesti asteikkoa yhdestä viiteen. Myös pisteiden puolikkaita voidaan käyttää. Arvioinnin kokonaistulos muodostuu alatekijöiden yhteispistemäärästä, joka on enimmillään 45 pistettä ja vähimmillään 9 pistettä. Yhteispistemäärän vaikutus suoritustasoon ja sen kautta palkkaukseen on sovittu tarkentavassa virka- ja työehtosopimuksessa.

Tarkoituksena on, että kaikissa tehtävissä - vaatavuustasosta tai hierarkkisesta asemasta riippumatta - on käytettävissä koko arviointiasteikko todelliseen työstä suoriutumiseen perustuen. On myös muistettava mitä *UPJ-mallisopimuksessa on todettu määrärahatilanteesta: *"Henkilökohtaisten työsuoritusten arviointiperusteiden noudattaminen, arvioinnin oikeellisuus ja yhdenmukainen kohtelu ovat erityisen tärkeitä. Määrärahatilanne ei saa vaikuttaa suorituserviointiin."*

Työn vaatavuuden arvioinnissa tulee edetä vaatavuustekijöittäin. Henkilökohtaisen työstä suoriutumisen arvioinnissa taas lähtökohtana on luontevasti asteikon keskikohta (odotuksia vastaava, hyvä suoriutuminen).

* Suositus uutta palkkausjärjestelmää koskevan sopimuksen malliksi 20.10.2003, 9/2003, liite 2, pykälä 5



Henkilökohtaisen työstä suoriutumisen arviointiprosessi

Vaihe 1a: Valmistaudu arviointikeskusteluun lähiesimiehesi kanssa

Vaikka vastuu arvioinnista on esimiehellä, sinun - työntekijänä - tulee osaltasi valmistautua arviointikeskusteluun. Sinun kannattaakin käydä läpi jokainen alatekijä (arviointilomakkeen kohdat 1.1 – 3.3.) ja pohtia kunkin alatekijän apukysymysten pohjalta, mikä on oma näkemyksesi suoriutumisestasi annetulla arviointiasteikolla. On tärkeää, että pohdit pistemäärän ohella myös perusteluita omille näkemyksillesi. Ne on hyvä myös kirjata ylös ennen arviointikeskustelua.

Vaihe 1b: Lähiesimiehen valmistautuminen arviointikeskusteluun

Myös esimiehen tulee valmistautua arviointikeskusteluun pohtimalla etukäteen työntekijän suoriutumista. Valmistautumiseen pätevät samat ohjeet kuin edellä on sanottu (vaihe 1a). Lisäksi on hyvä pitää mielessä tavoitteet, joihin työstä suoriutumisen arvioinnissa tulisi pyrkiä. Seuraavat tavoitetilat ovat nousseet esille Teknillisessä korkeakoulussa tehdyissä palkkausjärjestelmämuutostusta koskevissa tutkimuksissa:

- Tunnistetaan ja tunnustetaan ennakkokäsitykset ja –oletukset, pyritään siirtämään ne syrjään.
- Tunnistetaan ja tunnustetaan hyvät ja huonot (henkilö)kemat, pyritään siirtämään ne syrjään.
- Arvioidaan osatekijöitä toisistaan riippumatta.
- Todetaan lähtötilanne. Annetaan jatkossa muutokselle mahdollisuus.

Mikäli työntekijä työskentelee useamman esimiehen alaisuudessa, arvioinnista vastaavan esimiehen tulee etukäteen keskustella henkilön työstä suoriutumisesta toisten esimiesten kanssa. Tällaisessakin tilanteessa arviointivastuu on vain yhdellä esimiehellä, ja arviointikeskusteluun osallistuu vain yksi esimies, joka allekirjoittaa arvioinnin.

Vaihe 2: Keskustelu lähiesimiehen kanssa ja hänen ehdotuksensa työstä suoriutumisestasi

Arviointikeskustelussa esimies esittää näkemyksensä työstä suoriutumisestasi kunkin alatekijän (kohdat 1.1 – 3.3) osalta erikseen käyttäen sovittua arviointiasteikkoa. Hän myös kirjaa arvioinnin tuloksen ja perustelunsa lomakkeelle. Kaikki arvioinnit on siis perusteltava. Arvioinnin ollessa tyydyttävä tai kehittymistä edellyttävä, tai mikäli suoritusaste esimiehen käsityksen mukaan on alentunut edellisestä arvioinnista, teidän, työntekijän ja esimiehen, tulee yhdessä sopia niistä toimenpiteistä, joilla suoriutumisesi paranemista voidaan tukea. Tällaisia kehittämistoimenpiteitä voivat olla esimerkiksi lisä- tai täydennyskoulutus taikka erilaiset työtehtävien järjestelyt, jotka eivät kuitenkaan saa johtaa vaatavuustason alenemiseen. Suunnitelma kehittämistoimenpiteistä kirjataan arviointilomakkeelle asianomaiseen kohtaan.

Arviointikeskustelun päätteeksi esimies kokoaa yhteenvetolomakkeelle tunnistetiedot: osapuolten nimet, vastuualueen ja yksikön, tehtävän, vaatavuustason ja suoritustason. Vaatavuustason kohdalle merkitään lähiesimiehen ehdotus vaatavuustasoksi ja suoritustason kohdalle alatekijäkohtaisen arvioinnin yhteispistemäärä (9 - 45 pistettä).

Tavoitteena on sinun ja esimiehesi yhteinen näkemys työstä suoriutumisestasi. Mikäli esimiehen arviointi ei kuitenkaan vastaa omaa käsitystäsi, sinulla on oikeus merkitä oma näkemyksesi yhteenvetolomakkeelle tätä varten varattuun kohtaan. Muistathan samalla rastittaa lomakkeen kohdan:

Edellä oleva alustava arviointitulos ei vastaa omaa käsitystäni suoritustasostani.

Lisäksi sinun tulee perustella oma näkemyksesi em. rastituskohdan alapuolella olevaan Perustelut -kohtaan ja lisätä allekirjoituksesi myös Perustelut -kohdan alapuolelle. Pelkkä eriävä näkemys numerolla ilmaistuna ei riitä, vaan näkemys tulee perustella sanallisesti – tämä auttaa lopullista päätöksentekijää (työnantajan nimeämä päätöksentekijä) hänen ottaessaan kantaa työstä suoriutumiseesi. Sinun ei tarvitse esittää perustelujasi arviointikeskustelussa, vaan voit toimittaa ne esimerkiksi seuraavana päivänä. Perustelusi voidaan myös liittää yhteenvetolomakkeelle erillisenä asiakirjana. Tällöin yhteenvetolomakkeen Perustelut –kohtaan tulee merkitä, että perustelusi ovat liitteenä.

Jos yliopistossasi on käytössä sähköinen lomake, jonka allekirjoittaminen tapahtuu sähköisesti, liitteitä ei todennäköisesti voi käyttää. Allekirjoittamisen jälkeen lomaketta ei voi täydentää, joten perustelun

myöhempää kirjoittamista varten sähköinen lomake tulee tällöin jättää arviointikeskustelussa allekirjoittamatta.

Arviointikeskustelun ja mahdollisen perustelun kirjoittamisen jälkeen päivääte ja allekirjoitatte yhteenvetolomakkeen. Sen jälkeen saatte kumpikin oman allekirjoitetun kappaleen (kopion) lomakkeista mahdollisine eriävine näkemyksineen ja kehittämistoimenpidekirjauksineen. Nämä kopiot on syytä pitää tallessa myöhempää tarvetta varten. Voit antaa oman kopiosi säilytettäväksi myös luottamusmiehesi.

Allekirjoittamisen jälkeen esimiehesi toimittaa alkuperäiset lomakkeet sille virkamiehelle, jonka tehtävänä on vahvistaa yliopistossanne työstä suoriutumisen arviointitulokset.

Vaihe 3: Työnantajan vahvistus suoritusarvioinnista ja suoritustasosta

Yhteenvetolomakkeen lopussa on kohta, johon työnantaja (= yliopistossanne tehtävään nimetty työnantajavirkamies) merkitsee vahvistamansa arviointituloksen perusteluineen. Hänellä on mahdollisuus pyytää lisätietoja arviointinsa tueksi, esimerkiksi sinulta itseltäsi tai esimieheltäsi. Hän voi myös käyttää tuenaan arviointituloksista koottuja tilastoja. Muun henkilöstön arviointijärjestelmässä ei ole mahdollista käyttää henkilökohtaisen työstä suoriutumisen arvioinnissa useamman henkilön muodostamia ”raateja”.

Jokainen saa kirjallisesti tiedoksi arviointituloksensa

Jokainen työntekijä saa kirjallisesti arviointituloksensa perusteluineen kahdessa vaiheessa: esimiehen ehdotus arviointitulokseksi heti kehitys-/arviointikeskustelun jälkeen ja lopullinen arviointitulos sen jälkeen, kun työnantaja on sen vahvistanut.

Mikäli et ole tyytyväinen työnantajan vahvistamaan arviointitulokseen, asiasta käydään luottamusmiehen avustuksella neuvottelu. Työstä suoriutuminen arvioidaan tarvittaessa uudelleen, ja uudelleenarvioinnissa päädytään perustellusti samaan tai erilaiseen tulokseen suoriutumisesta. Mikäli yhteisymmärrykseen ei päästä, erimielisyys käsitellään sopimusten mukaisessa erimielisyysneuvottelussa.

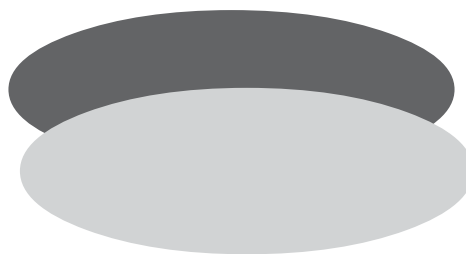
Mikäli työsi vaatavuustasoa on selvästi muutettu lähiesimiehen kanssa käydyssä arviointikeskustelussa syntyneestä vaatavuustasoehdotuksesta, ota yhteyttä luottamusmieheesi, jotta voitte yhdessä harkita, tulisiko työstä suoriutumisen arviointi vaatia tällöin tehtäväksi uudelleen.

Salassa pidettävyys

Henkilökohtaisen työstä suoriutumisen arvioinnin perustelut ovat Julkisuuslain (JulkL (621/1999) 24 §:n 1 mom. 29 kohta) salassa pidettäviä. Siksi on tärkeää, että mahdollisimman harva taho käsittelee varsinaisia henkilökohtaisen työstä suoriutumisen arviointilomakekokonaisuuksia. Työntekijän ja arvioivan esimiehen lisäksi tähän on tarve arvioinnin ja suoritustason vahvistavalla työnantajan edustajalla. Myös henkilö tai henkilöt, jotka työnantaja on määrännyt viemään tiedot tietojärjestelmään tilastointia varten, käsittelevät tätä aineistoa. Tämä työ on verrattavissa työntekijöiden salassa pidettävien sairaustietojen käsittelyyn. Arvioinnin tasapuolisuutta seuraavat ja sitä kommentoivat tahot (esimerkiksi seurantaryhmä) käsittelevät tietoja yhteenvetoina/tilastoina.

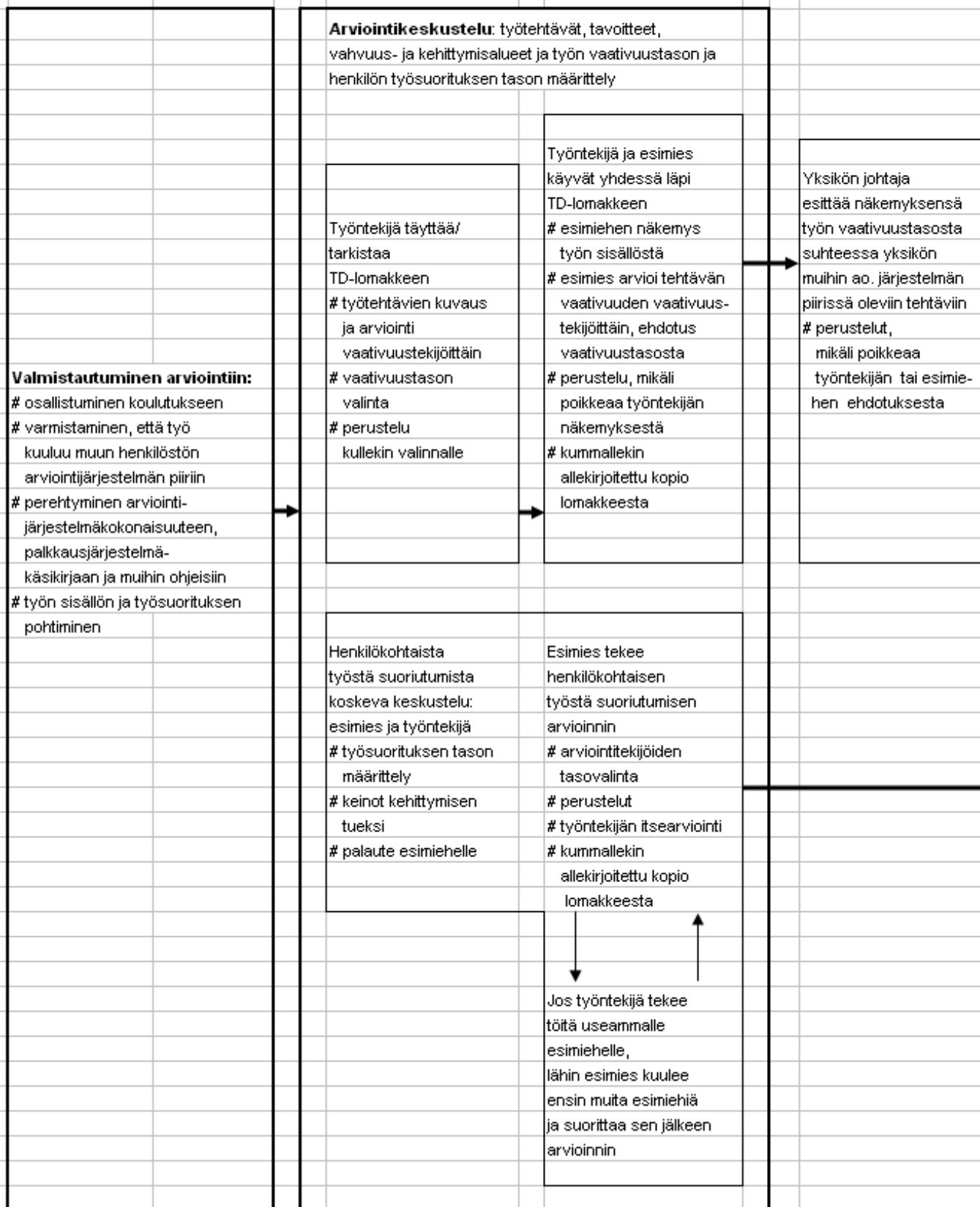
Päälouottamusmies voi saada tiedot silloin, kun jäsen on antanut siihen valtakirjan. Tietoja käsitellään täysin luottamuksellisina. YHL suosittelee, että sen yhdistysten jäsenet antavat em. valtakirjan pääluottamusmiehelleen.

Sinulla itselläsi on oikeus antaa omat arviointitietosi kenelle haluat, siihen Julkisuuslaki ei puutu.



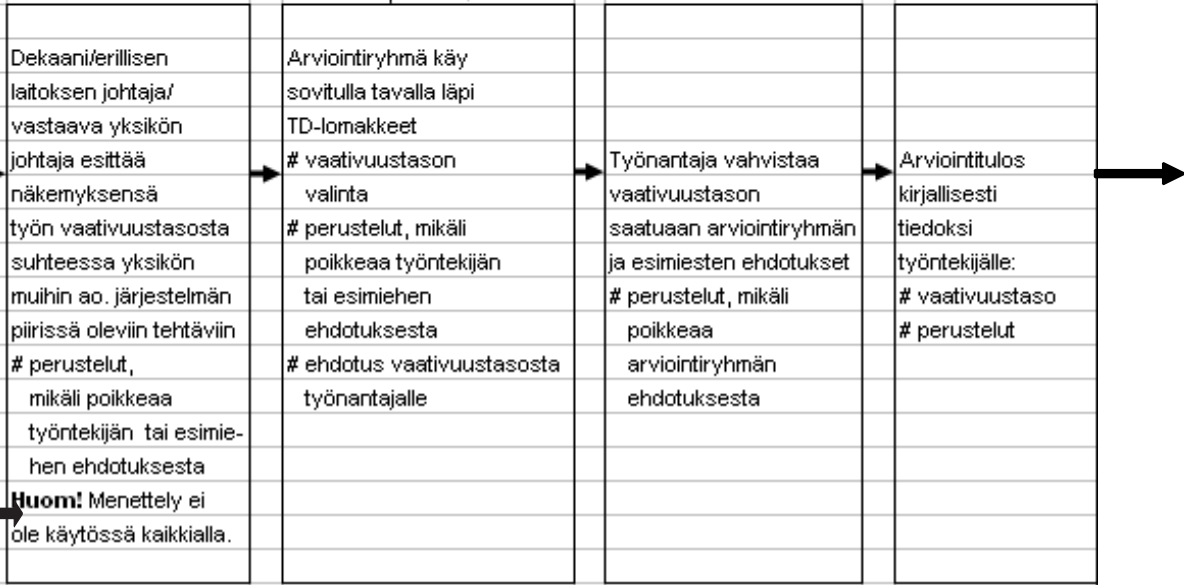
Vuotuinen arviointiprosessi: Muu henkilöstö

TD-lomake = tehtäväkuvaus- ja dokumentointilomake



Mahdolliset lisäselvitykset

- # esimiehtiä
- # asiantuntijalta
- # tutustumalla työhön paikan päällä



Huom! Menettely ei ole käytössä kaikkialla.

Prosessi jatkuu seuraavalla sivulla

Seurantaprosessi

Arviointiryhmän yhtenä tehtävänä on seurata ao. järjestelmän käyttöä ja toimivuutta.



Sopimusosapuolet yliopistossa seuraavat arviointijärjestelmien käyttöä, toimivuutta ja arviointituloksia
esimiehintäin
yksiköittäin
tehtäväryhmittäin
sukupuolen mukaan
ikäryhmittäin
vaativuustasoinnain
jne.
ja raportoivat Opetusministeriön tasolla toimivalle neuvotteluryhmälle.

Jos on merkittäviä poikkeamia: pyydetään lisäselvityksiä
työntekijältä
esimieheltä
yksikön johtajalta
muulta ylemmältä esimieheltä
työyhteisöltä
tasa-arvoelimeiltä
jne.



Opetusministeriön tasolla toimiva neuvotteluryhmä seuraa arviointijärjestelmien käyttöä, toimivuutta ja arviointituloksia:
yliopistoittain
yksiköittäin
tehtäväryhmittäin
sukupuolen mukaan
ikäryhmittäin
vaativuustasoinnain
jne.

Jos on merkittäviä poikkeamia: seurantaryhmä pyytää lisäselvityksiä yliopistoilta

P


A

L

K

K

A



Yliopistojen ja tutkimusalan henkilöstöliitto YHL ry
Ratamestarinkatu 11
00520 Helsinki
www.yhl.fi

Helsinki 2007