

Osaamispohjainen palkkausjärjestelmä



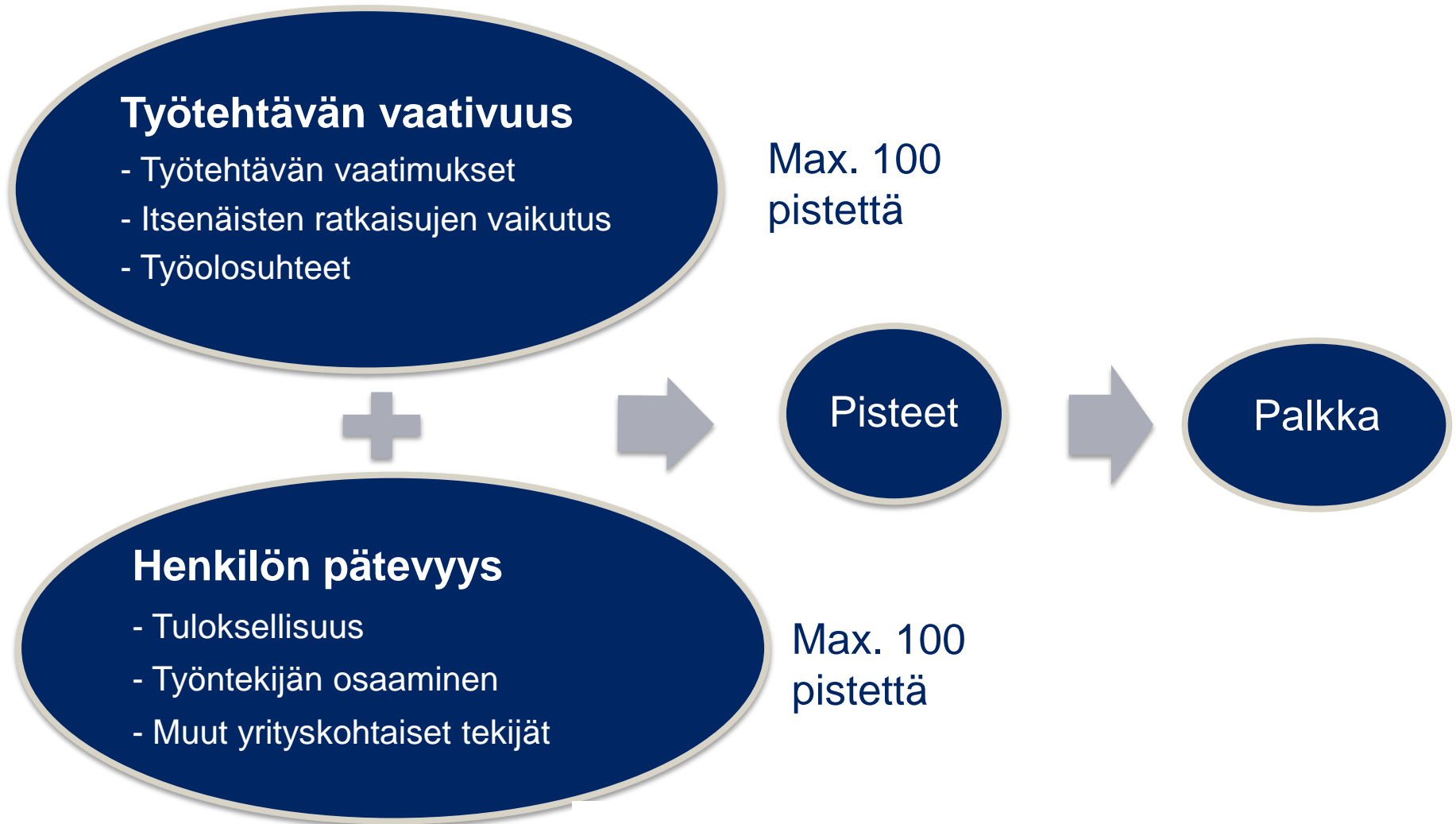
Teknologiateollisuus

TEOLLISUUSLIITTO

Osaamispohjainen palkkausjärjestelmä



Osaamis pohjainen palkkausjärjestelmä



Työtehtävän / tehtäväkokonaisuuden määrittäminen



Teknologiateollisuus

TEOLLISUUSLIITTO

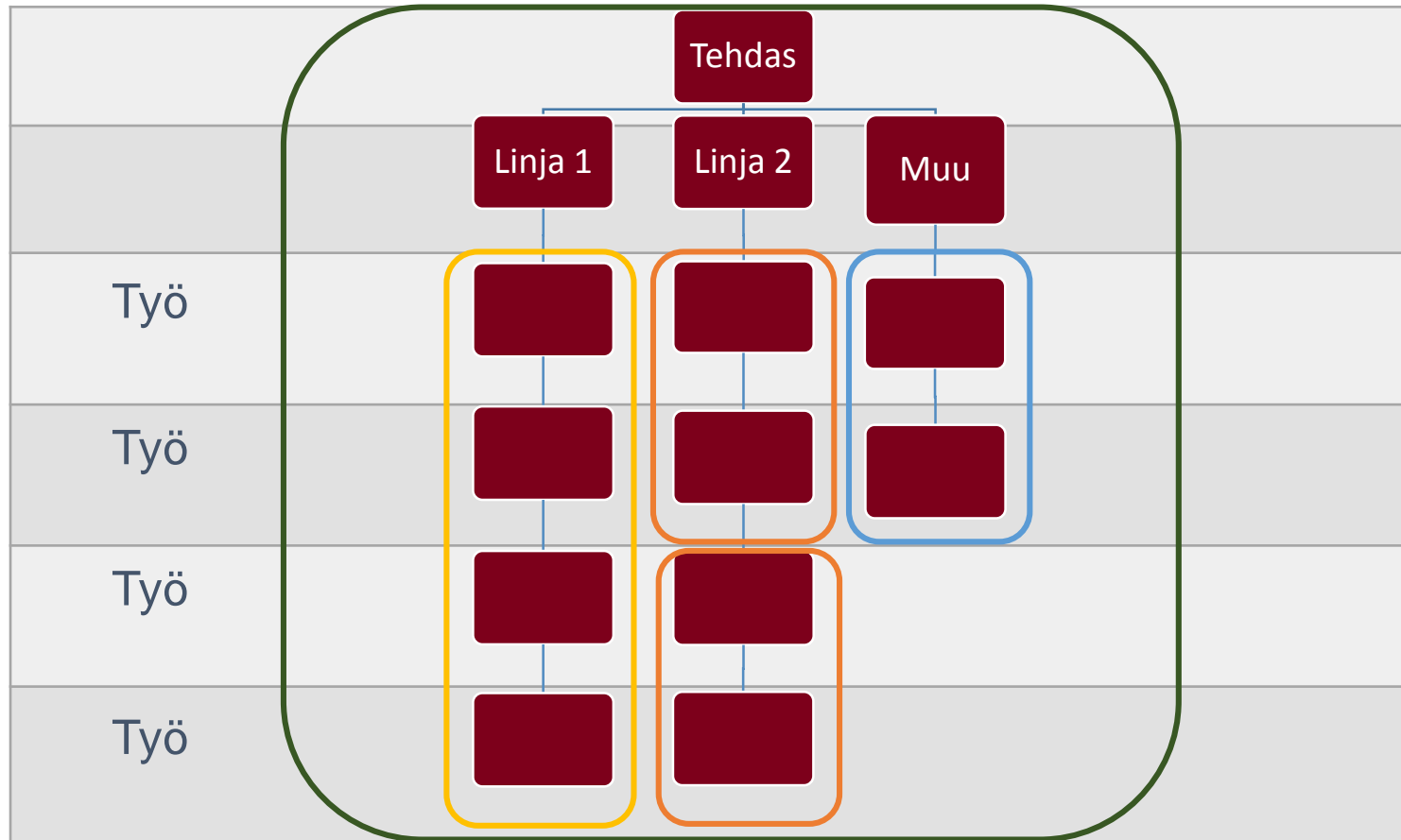
Työtehtävän / tehtäväkokonaisuuden määrittely

- Työtehtävät/tehtäväkokonaisuudet määritellään toimintatavan mukaisesti
 - yksittäisten töiden hallinnasta laajempien työtehtävien/tehtäväkokonaisuuksien hallintaan
- Työtehtävä/tehtäväkokonaisuus
 - työtehtävä sisältää useita töitä
 - tehtäväkokonaisuus sisältää useita työtehtäviä

Huom! Ammattinimike ei ole määräävä tekijä



Työtehtävän / tehtäväkokonaisuuden määrittäminen



Työtehtävän / tehtäväkokonaisuuden vaativuus



Teknologiateollisuus

TEOLLISUUSLIITTO

Työtehtävän vaativuustekijät

1. Työtehtävän vaatimukset

Työtehtävän vaatimuksilla tarkoitetaan työtehtävän edellyttämää koulutusta ja käytännön kokemusta sekä tehtäväkokonaisuuden laaja-alaisuutta.

2. Itsenäisten ratkaisujen vaikutus

Itsenäisten ratkaisujen vaikutuksella tarkoitetaan sitä kokonaisvastuuta, joka työntekijälle aiheutuu työtehtävässä tehtävien ratkaisujen toiminnallisista, taloudellisista tai turvallisuuteen liittyvistä vaikutuksista.

3. Työolosuhteet

Työolosuhteilla tarkoitetaan työtehtävässä esiintyvää kokonaishaittaa, joka aiheutuu kuormituksesta; työn raskaudesta ja sidonnaisuudesta ja olosuhteista; melusta, lämpötilasta, likaisuudesta ja ilman epäpuhtauksista. Työtehtävän työolosuhteet arvioidaan töistä aiheutuvan kokonaishaitan perusteella.



1 Työtehtävän vaatimukset

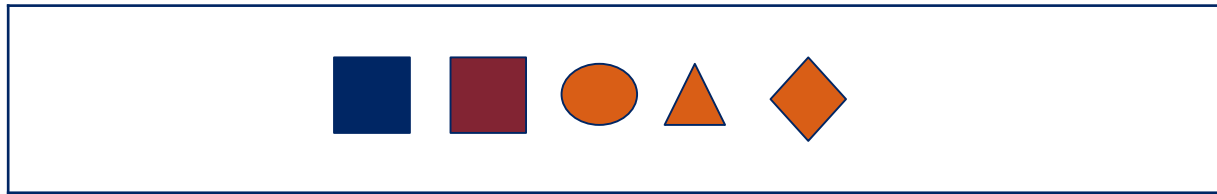
Työtehtävän vaatimuksilla tarkoitetaan työtehtävän edellyttämää koulutusta ja käytännön kokemusta sekä tehtäväkokonaisuuden laaja-alaisuutta.

- Työtehtävän vaatimukset ovat sitä suuremmat mitä enemmän ja mitä syvällisempiä tietoja ja taitoja tehtävässä vaaditaan
- Työtehtävän laajuus on sitä suurempi mitä enemmän erilaisia tietoja ja taitoja työtehtävässä vaaditaan ja mitä enemmän erityyppisiä töitä työtehtävä sisältää.

Huom!

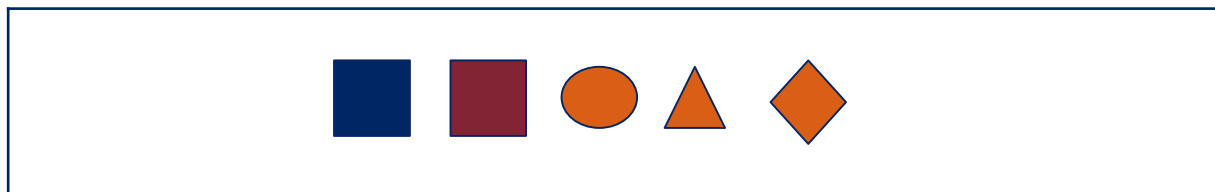
”Työtehtävän vaatimukset” on esitetty kaksi vaihtoehtoista mallia työpaikkakohtaisen pohdinnan perusteeksi. Ensimmäisessä korostuu työtehtävän laaja-alaisuus, toisessa työtehtävän ammatillisen osaamisen syvällisyys. Ratkaisevaa on työtehtävien/tehtäväkokonaisuuksien organisointi.





Työtehtävän vaatimukset	Työtehtävän laajuus		
	Työtehtävä sisältää samankaltaisia tietoja ja taitoja vaativia töitä	Työtehtävä sisältää erilaisia tietoja ja taitoja vaativia töitä	Työtehtävä muodostuu erilaisista tiedoista ja taitoista vaativista, erilaisista työtehtävistä
Työtehtävä edellyttää koulutusta tai opastusta työpaikalla sekä käytännön kokemusta.	10	14	
Työtehtävä edellyttää ammatillista koulutusta tai sitä vastaavia tietoja ja taitoja sekä käytännön kokemusta.	18	22	
Työtehtävä edellyttää ammatillista koulutusta tai sitä vastaavia tietoja ja taitoja sekä hyvää ammatillista osaamista.	26	30	34
Monipuolinen työtehtävä edellyttää hyvää ammatillista osaamista ja käytännön kokemusta.		38	42
Laaja-alainen työtehtävä edellyttää monipuolista, laajaa ja syvällistä ammatillista osaamista sekä useamman vuoden käytännön kokemusta.		46	50





Työtehtävän vaatimukset	Työtehtävän laajuus		
	Työtehtävä sisältää samankaltaisia tietoja ja taitoja vaativia töitä	Työtehtävä sisältää erilaisia tietoja ja taitoja vaativia töitä	Työtehtävä muodostuu erilaisista tiedoista ja taidoista vaativista, erilaisista työtehtävistä
Työtehtävä edellyttää koulutusta tai opastusta työpaikalla sekä käytännön kokemusta.	10	14	
Työtehtävä edellyttää ammatillista koulutusta tai sitä vastaavia tietoja ja taitoja sekä käytännön kokemusta.	18	22	
Työtehtävä edellyttää ammatillista koulutusta tai sitä vastaavia tietoja ja taitoja sekä hyvää ammatillista osaamista.	26	30	34
Työtehtävä edellyttää syvällistä ammatillista osaamista sekä muutaman vuoden käytännön kokemusta.	34	38	42
Laaja-alainen työtehtävä edellyttää monipuolista, laajaa ja syvällistä ammatillista osaamista sekä useamman vuoden käytännön kokemusta.		46	50



2 Itsenäisten ratkaisujen vaikutus

Itsenäisten ratkaisujen vaikutuksella tarkoitetaan sitä kokonaisvastuuta, joka työntekijälle aiheutuu työtehtävissä tehtävien ratkaisujen toiminnallisista, taloudellisista tai turvallisuuteen liittyvistä vaikutuksista.

Itsenäisten ratkaisujen vaikutus	Ratkaisujen vaikutus	Ratkaisujen toistuvuus	
		Ajoittain	Toistuvasti
Työtehtävä ei edellytä itsenäisten ratkaisujen tekoa tai tehtävien ratkaisujen vaikutus on tavanomainen.	Tavanomainen	6	
Työtehtävissä tehdään itsenäisiä ratkaisuja, joilla on kohtalainen vaikutus.	Kohtalainen	14	22
Työtehtävissä tehdään itsenäisiä ratkaisuja, joilla on merkittävät vaikutukset.	Merkittävä	22	30



3 Työolosuhteet

Työolosuhteilla tarkoitetaan työtehtävässä esiintyvää kokonaishaittaa, joka aiheutuu kuormituksesta; työn raskaudesta ja sidonnaisuudesta ja olosuhteista; melusta, lämpötilasta, likaisuudesta ja ilman epäpuhtauksista. Työtehtävän työolosuhteet arvioidaan töistä aiheutuvan kokonaishaitan perusteella.

	Olosuhteet	Pisteet
Työtehtävässä esiintyy haittatekijöitä vain vähäisessä määrin.	Tavanomaiset	4
Työtehtävässä esiintyy häiritsevässä määrin olosuhdehaittoja ja/tai työt ovat melko raskaita.	Vaikeahkot	12
Työtehtävässä esiintyy voimakkaasti työntekoa haittaavia olosuhdehaittoja ja/tai työ on raskasta.	Vaikeat	20



Osaamis pohjainen palkkausjärjestelmä

Henkilön pätevyden määrittäminen



Teknologiateollisuus

TEOLLISUUSLIITTO

Henkilön pätevyyden määrittäminen

- Henkilön pätevyys määritellään paikallisesti sovittavien pätevyystekijöiden perusteella.
- Pätevyystekijöistä osa on kiinteitä pätevyystekijöitä ja osa paikallisesti sovittavia muita pätevyystekijöitä.
 - Kiinteitä tekijöitä ovat **tuloksellisuus** ja **työntekijän osaaminen**
 - **Muita pätevyystekijöitä** voivat olla esimerkiksi
 - ✓ Itsenäisyys
 - ✓ aloitteellisuus
 - ✓ vastuullisuus
 - ✓ asiakasyhteyksien hoitaminen
 - ✓ yhteistyö
 - ✓ muut työtehtävien kannalta merkitykselliset pätevyystekijät
- Pätevyystekijöiden maksimipistemäärä on 100



Tuloksellisuus

- Tuloksellisuudella tarkoitetaan työntekijän onnistumista työtehtävässä, asetettujen tavoitteiden saavuttamista, työntekijän aikaansaamaa työtulosta sekä työn jouhevaa etenemistä.
- Tuloksellisuus arvioidaan suhteessa työntekijän pääasialliseen työtehtävään.
 - Perustasolla työntekijä selviytyy työtehtävän edellyttämistä vaatimuksista.
 - Erinomaisella tasolla työntekijä ylittää työtehtävälle asetetut tavoitteet toistuvasti ja hänen työtuloksensa ja toimintansa töiden etenemiseksi on jatkuvasti esimerkillinen.



Työntekijän osaaminen

- Työntekijän osaamisella tarkoitetaan hänen ammatillista osaamistaan, sen syvällisyyttä ja laaja-alaisuutta.
- Työntekijän osaaminen arvioidaan suhteessa hänen työtehtävänsä vaatimuksiin.
 - Perustasolla työntekijällä on työtehtävän edellyttämä koulutus, kokemus ja ammattitaito.
 - Erinomaisella tasolla työntekijän ammattitaito on syvä ja laaja, hän hallitsee erilaiset tarvittavat työtavat ja –menetelmät, hänellä on kyky perehdyttää muita työntekijöitä, hän kehittää työtään ja työmenetelmiä ja hän hallitsee laajasti erilaisia töitä työtehtävänsä laajemmin.



Näkemyksiä monitaitoisuudesta

- Monitaitoisuudella tarkoitetaan työntekijän kykyä, käytettävyyttä ja osaamisen käyttämistä työtehtävänsä laajemmin organisaatiossa
- Otetaanko monitaitoisuus huomioon vaativuus- vai pätevyystekijöissä
 - Työtehtävässä/tehtäväkokonaisuudessa monitaitoisuus otetaan huomioon tehtävän vaativuudessa ts. tehtävässä suoriutuminen edellyttää monitaitoisuutta
 - Monitaitoisuus otetaan huomioon pätevyydessä, kun tehdään (satunnaisesti) muita kuin normaaliin toimenkuvaan kuuluvia tehtäviä
 - huomioitava tehtävien vaativuuserot



Esimerkkejä muista pätevyystekijöistä

- Vastuullisuus
 - ✓ työntekijän tapa hoitaa työtehtävänsä ja hänen vastuunkantokykyään.
 - ✓ vastuullisuuteen kuuluu myös huolellisuus
- Itsenäisyys
 - ✓ työntekijän kyky ennakoida ja ratkaista itsenäisesti työtehtävässä esille tulevia ratkaisutilanteita
- Aloitteellisuus
 - ✓ hänen aktiivisuutensa aloitteiden ja menetelmäparannusten teossa
- Asiakasyhteyksien hoitaminen ja yhteistyö
 - ✓ työntekijän toiminta ja asenne erilaisissa organisaation sisäisissä ja ulkoisissa yhteistyötilanteissa, työpaikan yhteishengen ylläpitäminen ja muut oleelliset työhön liittyvät yhteistyötaidot.



Esimerkkejä asteikoista

Pätevyys vastaa tehtävän vaatimuksia

- 1 = tyydyttävästi
- 2 = hyvin
- 3 = erinomaisesti.

Osaaminen / ammatinhallinta:

1 = aloittelija, 2 = osaaja, 3 = mestari

- 1. aloittelija
- 2. itsenäinen osaaja
- 3. kokenut osaaja, voi opastaa toisia
- 4. kehittää aiheen osaamista ja toimintaa.

Suoriutuminen tehtävässä

- 1. Todettu kehittämis- ja ohjaustarvetta
- 2. Vastaa hyvin tehtävän vaatimuksia
- 3. Ylittää tehtävän vaatimukset
- 4. Ylittää huomattavasti tehtävän vaatimukset
- 5. Erinomainen suoritus

Suhteellinen suoritus

- 1. Kehittämistarvetta
- 2. Normaali suoritus
- 3. Normaalia parempi suoritus
- 4. Normaalia huomattavasti parempi suoritus
- 5. Erinomainen suoritus



Testaa toimivatko arviointitekijät oikein

- Arviointitekijöiden toimivuutta voi testata esim. seuraavien kysymysten avulla:
 - Edistääkö se yrityksen tavoitteiden saavuttamista? Miten ilmenee?
 - Edistääkö se työyhteisön toimintaa? Miten ilmenee?
 - Edistääkö se menestymistä työssä? Miten ilmenee?
 - Voiko yksilö vaikuttaa siihen? Miten?
 - Voiko sen havaita? Miten?
 - Tuoko se esiin erilaisia suoritustasoja?
 - Esiintyykö kriteeri/mitattava ulottuvuus kaikissa töissä? Konkreettisia esimerkkejä?



Pätevyysmittari; esimerkki

Pätevyysmittari							
Pätevyystekijät	Hyvä taso					Arviointi	Mittarin selitys
1. Tuloksellisuus							
Tuloksellisuudella tarkoitetaan työntekijän onnistumista työtehtävässä, asetettujen tavoitteiden saavuttamista, työntekijän aikaansaamaa työtulosta sekä työn joustavaa etenemistä.							
Arviointilausekkeet	Vastaa osin tehtävän vaatimuksia	Vastaa tehtävän vaatimuksia	Vastaa hyvin tehtävän vaatimuksia	Vastaa erittäin hyvin tehtävän vaatimuksia	Vastaa loistavasti tehtävän vaatimuksia		
1.1 Tavoitteiden saavuttaminen omassa tehtävässään, aikaansaavuus.	1	5	10	15	20		Aikaansaava työntekijä organisoii työkokonaisuuksia ja ohjaa tarvittaessa muiden toimintaa. Työn laatu on moitteetonta, ja työ tulee kerralla valmiiksi. Henkilö soveltaa osaamistaan erilaisissa työ- ja erikoistilanteissa.
1.2 Tavoitteiden saavuttaminen ja toiminta oman tehtävän lisäksi.	1	5	10	15	20		Työntekijä tekee oman tehtävän lisäksi yhteisiä töitä aktiivisesti, ja osallistuu näiden töiden kehittämiseen tiimissä.
1.3 Muut							
2. Työntekijän osaaminen							
Työntekijän osaamisella tarkoitetaan hänen ammatillista osaamistaan, sen syvällisyyttä ja laaja-alaisuutta.							
Arviointilausekkeet	Tehtävässä aloitteleva	Vastaa tehtävän vaatimuksia	Vastaa hyvin tehtävän vaatimuksia	Vastaa erittäin hyvin tehtävän vaatimuksia	Vastaa loistavasti tehtävän vaatimuksia		
2.1. Ammatillisen osaamisen syvällisyys	1	5	10	15	20		Ammatillisen osaamisen syvällisyydellä tarkoitetaan työntekijän taitoa suoriutua oman tehtävänsä töissä ja niiden kehittämisessä.
2.2 Ammatillisen osaamisen laaja-alaisuus	1	5	10	15	20		Monitaitoisuudella tarkoitetaan työntekijän kykyä, käytettävyyttä ja osaamisen käyttämistä hänen työtehtävänsä laajemmin organisaatiossa.
2.3. Muut							
3. Muut pätevyystekijät							
Arviointilausekkeet	Tyydyttävästi	Hyvin			Erinomaisesti		
3.3 Yhteistyökyky	1		5		10		Työntekijän toiminta ja asenne työpaikan yhteishengen ylläpitämisessä ja muut työhön oleellisesti liittyvät yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot.
3.4 Vastuullisuus ja huolellisuus	1		5		10		Työntekijän tapa hoitaa työtehtävänsä ja hänen vastuunkantokykynsä. Vastuullisuuteen kuuluu myös huolellisuus.
Pätevyysmittarin pisteet yhteensä						max.	100



Osaamispohjainen palkkausjärjestelmä

**ROHKEUTTA JA AVARAKATSEISUUTTA
UUDISTAMISTYÖHÖN**



Teknologiateollisuus

TEOLLISUUSLIITTO