

# Tehtävän vaativuuden arviointi TVA

## Arviointijärjestelmän kuvaus



**MIKKELIN KAUPUNKI**

## Sisällys

1 Tehtävien vaativuuden arviointi TVA .....	3
2 Mikkelin kaupungin TVA-arviointijärjestelmän kehittäminen .....	4
3 Vaativuustekijät .....	5
3.1 Työn edellyttämä osaaminen .....	5
3.2 Työn vaikutukset ja vastuu .....	6
3.3 Yhteistyötaidot .....	6
3.4 Työolosuhteet .....	6
3.5 Muita tehtävien vaativuuden arvioinnissa huomioitavia seikkoja .....	6
4 Arviointijärjestelmä ja arviointi .....	6
4.1 Mallitehtävänkuvaus ja sen laatiminen .....	6
4.2 Tehtävien vaativuuksien vertailu ja sijoittaminen TVA-tasolle .....	7
4.3 Tehtäväkohtainen palkka .....	8
5 Mahdollisten soveltamiserimielisyyksien ratkaiseminen paikallisesti .....	8
Lähteet ja lisätiedot .....	9

## Päiväys- ja hyväksymismerkinnät

9.5.2016	TVA-arviointiryhmä
16.5.2016	YT-neuvottelukunta
30.5.2016	Kaupunginhallitus

### 1 Tehtävien vaativuuden arviointi TVA

Tehtävän vaativuuden arviointi (TVA) perustuu KVTES:n palkkausluvun § 9. Tehtävän vaativuuden arvioinnilla tarkoitetaan sitä, miten erilaiset vaativuustekijät ilmenevät tehtävässä. Tehtävien vaativuutta verrataan toisiinsa ja asetetaan järjestykseen toisiin nähden hinnoittelukohdittain. Vaativimmasta tehtävästä maksetaan suurinta tehtäväkohtaista palkkaa.

Arviointijärjestelmät jaetaan kahteen pääryhmään: kokonaisarviointiin ja analyttiseen pisteytykseen perustuviin arviointijärjestelmiin. KVTES:n sopimusalaan kuuluvien henkilöiden tehtävien vaativuuden arvioinnissa suositellaan käytettävän kokonaisarviointia, joka perustuu ennalta määriteltyihin objektiivisiin vaativuustekijöihin. Mikkelin kaupungissa käytetään kokonaisarviointia KVTES:n sopimusalan tehtävien arvioinnissa.

Kokonaisarviointi perustuu:

1. kirjalliseen tehtäväkuvaukseen
2. KVTES:n vaativuustekijöihin (osaaminen, työn vaikutukset ja vastuu, yhteistyötaidot sekä työolosuhteet)
3. muihin tehtävän vaativuudessa huomioitaviin asioihin, kuten lisätehtävät ja –vastuu, esimiesasema tms.
4. TVA-arviointijärjestelmään

Arviointi tehdään kunkin hinnoitteluryhmän sisällä, esimerkiksi toimistoalan vaativien ammattitehtävien ja ammattitehtävien (01TOI060) sisällä. Joissain tilanteissa voidaan tarkastelua tehdä eri hinnoitteluryhmien välillä, kuten arvioitaessa esimiesten palkkoja suhteessa työntekijöihin. Samoin hinnoittelemattomien osalta voidaan käyttää viiteryhmiä palkkatasojen tarkastelussa.

Tehtävien vaativuuden arviointi koskee ainoastaan henkilön tekemiä tehtäviä, ei hänen henkilökohtaisia ominaisuuksiaan tai työsuoritustaan. Henkilökohtaista työstä suoriutumista arvioidaan henkilökohtaisella lisällä.

Tehtävien vaativuuden arviointi on osa palkkajärjestelmää, jolla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu palkkauksen eri perusteista ja käytännöistä. Järjestelmä pitää sisällään määräykset ja ohjeet siitä, mistä palkkaa maksetaan ja miten.

Ennen uuden arviointijärjestelmän käyttöönottoa tai sitä muutettaessa, neuvotellaan niiden luottamusmiesten kanssa, joiden edustamiin viranhaltijoihin/työntekijöihin arviointijärjestelmää tullaan soveltamaan. Viime kädessä työnantaja päättää arviointijärjestelmästä. Arviointijärjestelmästä tehdään kirjallinen kuvaus ja sen sisällöstä tiedotetaan viranhaltijoille/työntekijöille. Arviointijärjestelmän toimivuutta arvioidaan säännöllisesti.

Alla oleva taulukko kertoo sen, mihin palkkauksen osaan tehtävän vaativuuden arviointi liittyy.

<b>Palkkauksen osat ja niiden suhde toisiinsa</b>	
Tehtäväkohtainen palkka	Perustuu tehtävän vaativuuteen
Työkokemuslisä	Perustuu aiempaan työkokemukseen
Henkilökohtainen lisä	Perustuu työssä suoriutumiseen ja ammatinhallintaan
Kuukausittain maksettavat palkanosat	Kielilisiä Rekrytointilisiä Muut varsinaiseen palkkaan kuuluvat lisät
Kertaluonteiset palkkauselementit	Tulospalkkio Kertapalkkio
<b>Muut KVTES:n mukaiset lisät, palkkiot ja korvaukset</b>	

## 2 Mikkelin kaupungin TVA-arviointijärjestelmän kehittäminen

TVA-arviointijärjestelmän päivittäminen tuli Mikkeliissä ajankohtaiseksi hallinnon tukipalvelujen uudestaan järjestämisen yhteydessä. Kesäkuun alussa 2016 siirtyi hallinto- ja tukipalvelujen henkilöstöä konsernipalvelun tiimeihin, joten heidän tehtävänsä ja TVA:nsa tarkastetaan siirtymisen yhteydessä. Suurin osa siirtävistä kuuluu hinnoittelukohtaan toimistoalan vaativat ammattitehtävät ja ammattitehtävät (01TOI060), joten TVA-järjestelmän tarkastelu aloitettiin tästä ryhmästä. Kehittämistyön tavoitteena on ollut luoda arviointijärjestelmä, joka voidaan laajentaa koskemaan myös muita, kuin toimistoalan hinnoitteluryhmää.

Kaupungissa toimii TVA-arviointiryhmä, joka kokoontuu kuukausittain. TVA-arviointiryhmän tehtäviin kuuluu tehtävien asettaminen eri vaativuustasoille ja arviointijärjestelmän kehittäminen Ryhmässä ovat mukana kaikki pääsopijajärjestöt sekä työnantajan edustajia. Ryhmään kuuluvat pääluottamusmiehet Antero Cederström (JUKO/KTN), Sirpa Hakkarainen (JHL 525), Sari Häkkinen (Jyty), Maarit Orava (Tehy), Mika Pirhonen (JUKO/OAJ), Tiia Rautpalo (SuPer), Tommi Sariola (JHL 054) sekä Merja Syrjänen, (JUKO). Työnantajan edustajina ryhmään kuuluvat henkilöstöpäällikkö Merja Vihanto, henkilöstöjohtaja Heli Huopainen, henkilöstökoordinaattori Anne Ahonen ja palvelussuhdepäällikkö Sari Markus. 25.4.2016 lukien arviointiryhmään kuuluu järjestelmäasiantuntija Anne Nurminen. Henkilöstöpäällikkö Merja Vihanto ja henkilöstökoordinaattori Anne Ahonen jäivät arviointiryhmästä pois 25.4.2016 lukien.

Päáluottamusmiehistä Sari Häkkinen ja Merja Syrjänen sekä työnantajan edustajista Anne Ahonen, Sari Markus ja Merja Vihanto muodostivat valmistelevan työryhmän, joka toi ehdotukset TVA-arviointiryhmän hyväksyttäväksi. 20.4.2016 lukien työryhmässä aloittivat järjestelmäasiantuntija Anne Nurminen ja henkilöstöjohtaja Heli Huopainen, jolloin henkilöstöpäällikkö Merja Vihanto ja henkilöstökoordinaattori Anne Ahonen jäivät valmisteluryhmästä pois.

Työryhmä kokoontui viikoittain kevään 2016 aikana. Työryhmä on muokannut tehtäväkuvauslomaketta toimivammaksi sekä laatinut mm. vaativuuskriteerit arviointia varten ja testannut niiden toimivuutta mallitehtäväkuvilla.

Työryhmä laati KVTES:n mukaiset vaativuustasot (liite 2), joiden toimivuutta kokeiltiin uusien asiantuntijatiimin ja taloussuunnittelijoiden mallitehtäväkuviin.

## TVA-järjestelmän kehittämisen aikataulu

	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu	Kesäkuu
TVA-työryhmä	10.3, 16.3, 21.3, 29.3	5.4, 14.4, 20.4, 27.4	4.5, 11.5, 18.5, 26.5	x
TVA-arviointiryhmä	22.3	25.4	17.5, 23.5.	15.6.
Tehtävänkuvaukset valmiina (lomake)	31.3.			
Vaativuustekijöiden rakentaminen (lomake)		01TOI060		
Mallitehtävänkuvauksen vertailu vaativuustekijöihin		Huhti- toukokuu (Hapake-tehtävät)		
Käsittely YT- neuvottelukunnassa			16.5	
Käsittely kh:ssa			30.5.	
TVA- arviointijärjestelmän käyttöönotto: 1. Hapake (01TOI060)				1.6 alkaen
<b>Esimiesinfo</b>				2.6.
Palkkaharmonisoinnin tarpeen tarkastelu ja toteutus				Heinäkuu 2016
TVA-arviointityä jatkuu muiden hinnoittelutunnusten osalta				→

### 3 Vaativuustekijät

Kun arvioidaan tehtävien vaativuutta, otetaan huomioon työn edellyttämä osaaminen, työn vaikutukset ja vastuu sekä työn edellyttämät yhteistyötaidot ja fyysiset ja henkiset työolosuhteet.

Vaativuustekijöiden pohjalta tehdään arviointijärjestelmä, jonka avulla tehtävien vaativuuden arviointi suoritetaan. Mikkelin kaupungissa käytetään kuntatyönantajan suosittamaa kokonaisarviointia, joka perustuu ennalta määriteltyihin objektiivisiin vaativuustekijöihin. Eri vaativuustekijöillä voi olla erilaiset painoarvot. Työn edellyttämällä osaamisella on suurin painoarvo. Tehtävien vaativuuden arviointi suoritetaan KVTES:n palkkahinnoittelukohdittain.

Vaativuustekijät on kuvattu alla olevassa taulukossa.

Vaativuustekijä	
Työn edellyttämä osaaminen	Tiedot (koulutus) Taidot (työkokemus, osaamisen syvyys, monipuolisuus) Harkinta (itsenäisen harkinnan taso)
Työn vaikutukset ja vastuu	Vaikutusten laajuus (erilaisuus, määrä) Vaikutusten pysyvyys (pitkäkestoisuus, muutettavuus) Johtaminen (tuloksellisuus, vaikuttavuus, toimivuus) Vaikutukset toimintaedellytyksiin
Työn edellyttämät yhteistyötaidot	Vuorovaikutustaidot (viestintä, kommunikointi) Ihmissuhdevaatimukset (empatia)
Työolosuhteet	Fyysiset työolosuhteet (ergonomiset tekijät) Psyykkiset työolosuhteet (henkinen kuormitus)
Muut tehtävien vaativuuden arvioinnissa huomioitavat seikat	Koulutus ja kokemus työssä Lisätehtävä ja –vastuu

### 3.1 Työn edellyttämä osaaminen

Työn edellyttämä osaaminen (tiedot, taidot ja harkinta) kuvaa tehtävän edellyttämien koulutuksen ja työkokemuksella saatujen tietojen ja taitojen syvyyttä, laajuutta, monipuolisuutta sekä työn edellyttämää harkinnan itsenäisyyttä. Tietojen osalta arvioidaan tehtävän edellyttämää koulutusta sekä ammatinhallinnan edellyttämää uuden tiedon hankkimista. Taitojen osalta arvioidaan työkokemuksella saavutettua osaamisen syvyyttä, monipuolisuutta, erityisosaamista ja kokonaisuuksien hahmottamista. Arviointia voidaan tehdä siltä pohjalta, missä määrin tehtävä vaatii useiden eri tehtäväalueiden ja toisistaan poikkeavien tietojen ja taitojen hallintaa. Taitojen osalta voidaan arvioida myös ns. välinetaitoja, kuten teknologisia taitoja. Harkinnan osalta arviointi kohdistuu siihen, onko käytettävissä valmiita toimintaohjeita ja sääntöjä. Työ on sitä vaativampi, mitä vähemmän on valmiita ohjeita ja henkilö joutuu käyttämään omaa harkintaansa.

### 3.2 Työn vaikutukset ja vastuu

Tehtävän vaikutukset ja vastuu (vaikutusten laajuus, pysyvyys, johtaminen, vaikutukset toimintaedellytyksiin) kuvaavat sitä, millainen merkitys tehtävällä on asiakkaiden ja työyhteisön olosuhteisiin. Vaikutuksia arvioidaan kohteiden laajuuden (erilaisuus ja määrä) sekä vaikutusten pysyvyyden (pitkäkestoisuus, muutettavuus) kannalta. Vastuu liittyy usein osaamiseen. Mitä suurempi osaamisvaatimus, sitä suurempi on yleensä myös vastuu. Vastuu vaativuustekijänä voi tarkoittaa vastuuta ihmisistä, laitteista, taloudesta, palveluista, päätöksenteosta jne. Asema organisaatiossa ei ole vaativuustekijä, eikä tehtävän vaativuutta tule arvioida yksinomaan muodollisen aseman tai alaisten määrän perusteella.

### 3.3 Yhteistyötaidot

Yhteistyötaidot kuvaavat asiakassuhteissa ja työyhteisössä tarvittavia vuorovaikutus ja ihmissuhdetaitoja. Vuorovaikutuksen vaativuutta arvioitaessa huomio kiinnitetään työn edellyttämän viestinnän ja kommunikoinnin oma-aloitteisuuteen, aktiivisuuteen ja tavoitteellisuuteen. Ihmissuhdetaitojen vaativuutta arvioidaan siitä näkökulmasta, miten paljon tehtävä edellyttää asettautumista toisen ihmisen asemaan ja toisen ihmisen ongelmien ymmärtämistä.

### 3.4 Työolosuhteet

Työolosuhteilla tarkoitetaan tehtävään kiinteästi liittyviä tavanomaisesta poikkeavia henkisiä ja fyysisiä olosuhdetekijöitä, joita ei voida poistaa työsuojelun toimenpiteillä. Arvioinnin apuna kannattaa käyttää työsuojelumääräyksiä sekä työsuojeluhenkilöstön ja työterveyshuollon asiantuntemusta. Työolosuhteiden merkitystä työn vaativuudelle ei pidä arvioida pelkästään subjektiivisilla kokemuksilla.

### 3.5 Muita tehtävien vaativuuden arvioinnissa huomioitavia seikkoja

Muut huomioitavat seikat otetaan huomioon tehtävien vaativuuden arvioinnissa silloin, kun ne eivät tule muuten ilmi arvioitaessa vaativuutta. Esimerkiksi henkilön tehtävänkuvaus on sama kuin muilla isommassa ryhmässä olevilla, mutta hänellä on muista poikkeavan lisäkoulutuksen vuoksi vaativampia tehtäviä kuin muille saman ryhmän henkilöillä.

## 4 Arviointijärjestelmä ja arviointi

### 4.1 Tehtäväkuvauslomakkeen laatiminen

Tehtävien vaativuuden arviointi alkoi tehtäväkuvauslomakkeen laatimisella. Kaupungissa käytössä ollut Excel-pohjainen tehtäväkuvauslomake siirrettiin Word-pohjalle. Käytännön avun lomakkeen muotoilemiseen antoi sovellusasiantuntija Riitta Multanen. Lomakkeeseen lisättiin kolme TVA-tasoa, lomake **liitteenä 1**.

Tehtäväkuvaus on kirjallinen kuvaus tehtävästä, joka laaditaan mahdollisimman objektiivisesti. Tehtäväkuvaus ei ole luettelo tehtävistä, vaan siitä selviää tehtävän tarkoitus, tavoitteet ja sisältö. Se vastaa kysymyksiin mitä tehtävässä tehdään, kenelle/mitä tehdään, miksi tehdään ja miten tehdään. Oleellista on löytää vastaus arviointijärjestelmän vaativuustekijöille.

Hyvän tehtäväkuvauksen kriteerit ovat objektiivisuus, olennaisuus (keskitytään vaativuuden olennaisiin tekijöihin), erillisuus (kuvaus erottaa tekijän tehtävästään), yhteismitallisuus (kuvaukset on tehty samoin periaattein), hyväksyttävyyden (ovat kaikkien tahojen hyväksyttävissä) sekä muutettavuus (muutetaan tehtävien muuttuessa).

Mikäli useampi henkilö hoitaa keskenään samanlaisia tehtäviä, riittää heille yhteinen ryhmätehtäväkuvaus. Tarvittaessa ryhmäkuvausta täydennetään yksilökohtaisella tehtäväkuvauksella. Mikäli vain yksi henkilö hoitaa tiettyä tehtävää, tehdään hänelle oma tehtäväkuvaus.

Tehtäväkuvaus laaditaan yhteistyössä työntekijän/työntekijöiden ja esimiehen kanssa. Työnantaja vahvistaa tehtäväkuvaukset.

Tehtäväkuvaukset on pidettävä ajan tasalla ja ne päivitetään, mikäli tehtävässä tapahtuu oleellisia muutoksia.

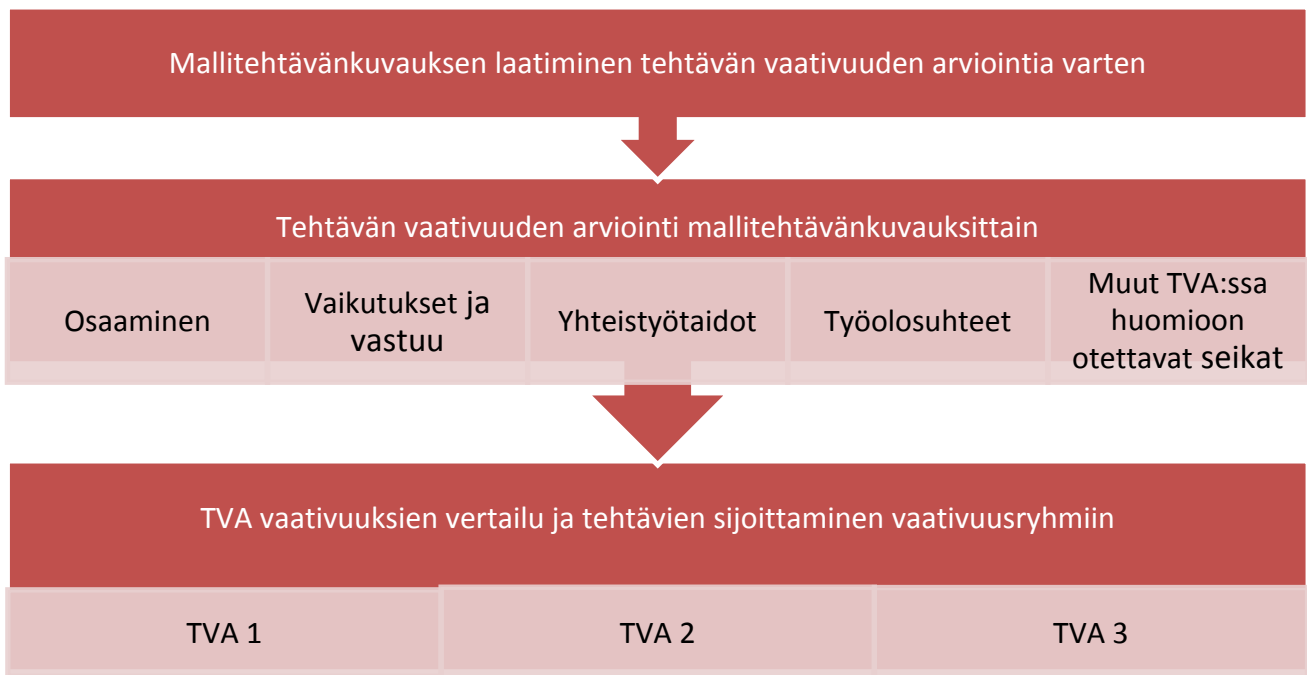
### 4.2 Tehtävien vaativuuksien vertailu ja sijoittaminen TVA-tasolle

TVA-arviointiryhmä käy läpi laaditut tehtäväkuvaukset ja sijoittaa tehtävän oikealle vaativuustasolle tehtäväkohtaisen palkan määräämistä varten. Vaativuustason määrittämistä varten on laadittu tasokuvaus hinnoitteluryhmittäin. Tehtävää voidaan myös vertailla muihin samantasoisiiin tehtäviin.

Kun jokaiselle hinnoitteluryhmälle on laadittu vaativuus-kriteerit, muodostuu tästä kokonaisuudesta kyseisen hinnoittelukohtaan TVA-tasot. Tehtävien vaativuudet asettuvat hinnoitteluryhmässä 01TOI060 kolmelle eri vaativuustasolle (tai kaikissa hinnoitteluryhmissä). TVA -taso 1:lle sijoittuvat ko. hinnoittelukohtaan normaaliin tehtävät ja tähän ryhmään sijoittuu suurin osa (noin 70 %) hinnoittelukohtaan henkilöistä. TVA –taso 2:n tehtävät ovat edellistä tasoa vaativampia ja TVA –taso 3:n tehtävät kaikkien vaativimpia. Voi olla, että jossain tehtävissä ei ole ketään tasolla 3. Keinotekoisesti ei saa pakottaa tehtäväkuvia tietyille TVA-tasolle.

Jokaiselle TVA-tasolle on määritelty tehtäväkohtainen palkka, joka muodostuu henkilön palkaksi tehtävien vaativuuden arvioinnin perusteella. Työnantajan on huolehdittava siitä, että tehtävien vaativuus huomioidaan mahdollisimman objektiivisesti.

Seuraavan sivun kuvio kuvaa TVA-prosessin etenemistä.



### 4.3 Tehtäväkohtainen palkka

Tehtäväkohtainen palkka perustuu tehtävän vaativuuteen ja on riippumaton siitä, kuka henkilö tehtävää hoitaa.

Samaan palkkahinnoittelukohtaan kuuluvien tehtävien vaativuudessa voi olla merkittäviäkin eroja, minkä seurauksena myös tehtäväkohtaisessa palkassa on usein suuruuseroja (TVA –tasot). Tavoitteena on, että tehtäväkohtaiset palkat ovat tehtävien vaativuuden edellyttämässä suhteessa toisiinsa.

Työnantajan on tehtäväkohtaisesta palkasta päättäessään käytettävä harkintavaltaansa siten, että tehtävien vaativuus otetaan mahdollisimman objektiivisesti huomioon. Tehtäväkohtaisissa palkoissa olevia mahdollisia epäkohtia ei saa oikaista muilla palkanosilla.

### 5 Mahdollisten soveltamiserimielisyyksien ratkaiseminen paikallisesti

Esimies laatii tehtävänkuvauksen yhdessä työntekijän tai työntekijäryhmän (ryhmätehtävänkuvauks) kanssa. Tavoitteena on löytää yhteinen näkemys tehtävänkuvasta, mutta mikäli sitä ei löydy, päättää tehtävänkuvan sisällöstä esimies. TVA-arviointiryhmä tekee ehdotuksen tehtävän sijoittamisesta vaativuuskaiteerien mukaisesti TVA-tasolle. Toimivaltainen viranomainen tekee päätöksen tehtäväkohtaisen palkasta.

Tarvittaessa mahdolliset erimielisyydet ratkaistaan pääsopimuksen III luvun mukaisissa neuvotteluissa.



**Liitteet**

- Liite 1 Tehtäväkuvauslomake  
Liite 2 Vaativuustasot (01TOI060)

Muiden hinnoitteluryhmien vaativuustasot valmisteilla.

**Lähteet ja lisätiedot**

Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2014 – 2016. KT Kuntatyöntajat 2014  
KVTES –muutokset, yleiskirje 9/2014, liite 2  
KVTES –muutokset, yleiskirje 9/2014, liite 3  
KVTES –muutokset, yleiskirje 9/2014, liite 4  
KVTES Sopimusinfo kesän 2015 muutoksista. 24.11.2014. KT Kuntatyöntajat 2014.  
Toimiva palkkaus ja kaikkien etu. KVTES-palkkausjärjestelmäopas. KT Kuntatyöntajat. 2013