



Ett bra lönesystem är i allas intresse

Handbok om AKTA:s lönesystem

Ett bra lönesystem är i allas intresse

Handbok om AKTA:s lönesystem

Skribenter:**KT Kommunarbetsgivarna**

Anne Hotti, ledande arbetsmarknadsutredare
Henrika Nybondas-Kangas, arbetsmarknadsjurist
Heikki Saaristo, arbetsmarknadsombudsman
Virpi Taavitsainen, ledande arbetsmarknadsombudsman

Förhandlingsorganisationen för offentliga sektorns utbildade FOSU rf

Visa Pohjola, förhandlingschef, Undervisningssektorns fackorganisation OAJ

Kommunfackets union rf

Juha Isoniemi, arbetsmarknadsombudsman, Offentliga och privata sektorns funktionärsförbund JYTY rf
Jorma Peussa, statistikombudsman Förbundet för den offentliga sektorn och välfärdsområdena JHL rf

Teknik och Hälsa FKT rf

Taija Hämmäläinen, arbetsmarknadsombudsman

Tjänstemännens förhandlingsorganisation TFO rf

Riitta Saarikoski, jurist, Finlands närvårdar- och primärskötarförbund SuPer rf

Första upplagan
ISBN 978-952-293-073-6 (pdf)

Layout och ombrytning
Kalle Pelkonen/Mainostoimisto Soihtu Oy

KT Kommunarbetsgivarna
Andra linjen 14
00530 Helsingfors
tfn 09 7711
www.kommunarbetsgivarna.fi

INNEHÅLL

Till läsaren	6
Belöningsystemet en del av ledningen	7
Goda insikter i lönefrågor	9
Lokal lönepolitik och förhandlingskultur	10
AKTA 2012–2013	
Lönesystemet	11
Uppgiftsrelaterad lönesättning	13
Den uppgiftsrelaterade lönesättningen och lönepunkterna	13
Utbildningens betydelse i den uppgiftsrelaterade lönesättningen	15
Den uppgiftsrelaterade lönen	16
Arbetets svårighetsgrad och den uppgiftsrelaterade lönen	16
Uppgiftsbeskrivningar för arbetsvärderingen	17
Värderingsfaktorer	23
Annat att beakta i arbetsvärderingen	27
Arbetsvärdering och arbetsvärderingssystem	28
Bestämning av den uppgiftsrelaterade lönen	35
Anställda utanför lönesättningen	37
Uppgiftsrelaterad lön för dem som inte omfattas av det uppgiftsrelaterade lönesättningssystemet	37
Väsentliga ändringar i arbetsuppgifterna	39
Arbetet blir mer krävande	39
Arbetet blir mindre krävande	40
Ändring av arbetets svårighetsgrad vid vikariat	40
Hur väsentliga förändringar upptäcks	41

Arbetsgivarens representanter	42
Uppgiftsrelaterad lön för vikarier	44
Praktikantlön	44
Lön för sommararbetare	45
Individuellt tillägg	46
Prestationsbedömning ger fördelar	46
Lokalt bedömningssystem	46
Bedömningsgrunder	47
Bedömningen och respons	50
Omvandling av bedömningsresultaten till euro	51
Processen och ansvarsfördelningen för bedömningssystemet	51
Förhandlingar om individuella tillägg	51
Beslut om individuella tillägg	51
När sänks ett individuellt tillägg och när kan det upphöra helt?	52
Arbetserfarenhetstillägg	54
Utredning av anställningstid som grund för beräkningen av arbetserfarenhetstillägget	54
Resultatbonus	58
Målen för ett resultatbonussystem och utvärdering av måluppfyllelsen	58
Mätningstekniska utmaningar	59
Finansieringen av resultatbonus	60
Resultatbonussystemets betydelse för resultatenheten	60
Engångsbonus, två grunder	62
Individ- eller grupppremiering med engångsbonus	62
Engångsbonus av andra särskilda skäl	62
Case Jyväskylä: Engångsbonus kräver gemensam linje	64
Rekryteringstillägg	67
Språktillägg	68

MER OM LÖNESÄTTNING

Lokala förhandlingar	69
Lokala förhandlings- och avtalsparter	69
Huvudavtalsenligt förhandlingsförfarande vid meningsskiljaktigheter om löner	69
Lokala justeringspotter och förhandlingar om dessa	69
Förhandlingar om lönesystemet och lokala löneelement	70
Samordning av lönesystem och s.k. löneharmonisering	72
Nytt lönesystem i och med ny arbetsgivare	72
Löneuppgifter är offentliga	75
Matrikellagen	75
Utvärderingsuppgifter är sekretessbelagda	75
En förtroendemans rätt att få löneuppgifter	76
Bilaga: Grundläggande lönebegrepp	77

Till läsaren

Lönekapitlet i det allmänna kommunala tjänste- och arbetskollektivavtalet (AKTA 2012–2013, kap. II) fick nya bestämmelser den 1 januari 2012.

Systemet med arbetsvärdering togs in i AKTA år 2001 och det individuella tillägget, med tonvikt på yrkesskicklighet och arbetsprestation, år 2004. Systematiska utvärderingar ansågs vara en nödvändig, om än ibland krävande uppgift på det lokala planet. I dag är utvärderingar ett naturligt led i ledningen av verksamheten och premieringen av personalen.

Vi hoppas handboken är till nytta när det lokala lönesystemet utvecklas och uppdateras för att systemet ska hålla för framtida utmaningar.

Handboken behandlar främst lönesystem inom AKTA med fokus på både helheten och dess olika byggstenar. Här ges också många exempel på tillämpning av lönebestämmelserna.

Tanken har varit att handboken ska kunna användas som hjälpmedel och utbildningsmaterial vid den lokala tillämpningen och tolkningen av AKTA. Den är ändå varken ett kollektivavtal eller en del av AKTA. De avtalsrättsligt bindande texterna finns i själva avtalet eller i tillämpningsanvisningarna i samband med avtalstexterna.

Med arbetsgivare avses kommuner eller samkommuner. Med kommun avses också samkommun och med anställd både tjänsteinnehavare och arbetstagare, om inte något annat framgår av texten.

Handboken har utarbetats i samarbete mellan KT och huvudavtalsorganisationerna.

Belöningsystemet en del av ledningen

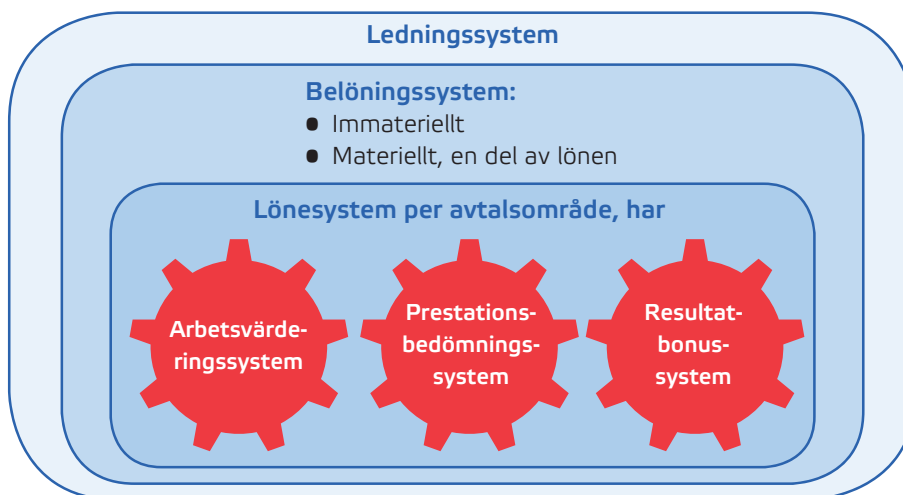
Lönesystemet är en av delarna i det övergripande belöningsystem som ingår i ledningssystemet.

Genom ledningssystemet kan man påverka hur väl organisationen gör ifrån sig. En god ledning främjar utvecklingen av verksamheten och resultaten inom den kommunala servicen. De primära uppgiftshelheterna inom ledningen går ut på att välja riktning för verksamheten samt styra, utveckla och skapa behövliga förutsättningar för den.

Belöningsystemet utgör en av byggstenarna i ledningssystemet. I denna handbok fokuserar vi på AKTA:s lönesystem, som är en av komponenterna i belöningsystemet.

● Ett belöningsystem för hela organisationen

Varje arbetsgivare fastställer sitt eget belöningsystem och modifierar det så det passar in i organisationens ledningspolicy. Belöningsystemet anger riktlinjerna för vad arbetsgivaren vill belöna och vilken roll de olika belöningsätten ska ha.



Ett belöningsystem omfattar i regel inte bara materiella utan också immateriella belöningar. Utgångspunkten för de materiella belöningarna är de avtalsspecifika lönesystemen.

Belöningarna kan gälla bland annat löner, personalförmåner och sådant som främjar arbetslivskvaliteten, till exempel givande arbete och utveckling av arbetshälsa och kompetensen.

Belöningsystemet påverkar resultatutvecklingen i organisationen och personalens välbefinnande. Särskilt immateriella belöningar, såsom utvecklingsmöjligheter, flexibilitet och respons, påverkar arbetshälsa och personalens engagemang.

Genom belöningar kan man också driva igenom förändringar med gott resultat och ändra verksamhetskulturen på en arbetsplats.

Belöningsystemets syften

- Målet för belöningsystemet är att personalen
 - söker sig till arbetsuppgifter som är viktiga för organisationen och som motsvarar kompetensen
 - utvecklar arbetsmetoderna och sitt kunnande
 - förbättrar sina prestationer
 - sköter arbetet med framgång
 - ställer sig bakom organisationens mål.

När belöningarna stöder organisationens mål och alla är nöjda med systemet kan det anses fylla sin funktion och ha en motiverande effekt. Belöningsystemet bör ändå utvärderas med jämna mellanrum med tanke på hur det kommer att fungera framöver. Detta är en viktig aspekt särskilt när det är aktuellt med sammanslagning av två eller flera arbetsgivare.

● Avtalsspecifika lönesystem

De avtalsspecifika lönesystemen (AKTA, UKTA, TS, LÅKTA, TIM-AKA) utgör grunden för arbetsgivarens belöningsystem.

På det lokala planet kan man skapa en enhetlig stomme för lönesystemen. Med den som utgångspunkt kan man sedan skapa ett system för varje kollektivavtalsområde med hänsyn till områdets egna bestämmelser och särdrag.

● Cheferna som användare av lönesystemet

Cheferna har ett stort ansvar när lönesystemet ska omsättas i praktiken. De ska bland annat utarbeta uppgiftsbeskrivningar och genomföra arbetsvärderingar och prestationsbedömningar.

Med lönesystemet som arbetsredskap ska chefen lotsa verksamheten mot de uppställda målen. Cheferna bör ha förutsättningar att ge respons på arbetet oavsett om det utförts bättre eller sämre och premiera goda arbetsprestationer.

Det hör till chefernas uppgifter att engagera och motivera personalen, vilket sedan kan leda till bättre arbetsresultat. Lönesystemet kan däremot inte kompensera brister i ledningssystemet eller chefsarbetet.

Utvecklingssamtalen är viktiga och konfidentiella möten mellan arbetsgivaren och den anställde där målen för individen eller teamet ställs upp och måluppfyllelsen utvärderas och där man diskuterar sig fram till åtgärder som ska förbättra arbetsprestationerna och förutsättningarna för dem. Enhetliga förfaranden, öppen information och utbildning för cheferna i användningen av lönesystemet bidrar till en så konsekvent tillämpning av lönesystemet som möjligt. Cheferna och personalen kan samtidigt förbättra sina insikter i lönefrågorna.

● **Förtroendemännen som experter på lönesystemet**

Förtroendemännen ska vara förtroagna med lönesystemet och veta hur det tillämpas. Goda insikter i lönefrågor ger bättre förutsättningar för förtroendefulla förhandlingsrelationer och stöder den lokala förhandlings-

Forskningsrön om insikter i lönefrågor

Exempelvis Aalto-universitetet har undersökt belöningar och insikter i lönefrågor.

www.aalto.fi

verksamheten. Väl insatta förtroendemän kan också bättre informera sina egna medlemmar om det lokala lönesystemet och arbetsgivarens belöningsprinciper.

Goda insikter i lönefrågor

Ju bättre personalen är insatt i lönegrunderna, desto bättre fungerar systemet. Insikter i lönefrågor anses ha stor betydelse för lönetillfredsställelsen. Också effekterna av lönesystemet kan förbättras genom förbättrade insikter i lönefrågorna.

Med insikter i lönefrågor avses att den anställde vet

- vilka belöningsätt arbetsgivaren har
- på vilka grunder lönen bestäms
- hur han eller hon själv kan påverka sin lön.

På individnivå är det relevant om den anställde förstår

- hur svårighetsgraden i det egna arbetet värderas
- hur de egna prestationerna bedöms
- hur den anställde kan påverka sin lönenivå
- hur beslut om löneförhöjningar fattas
- vilka löneelement den egna lönen består av.

Transparens i lönesättningen och framför allt upplevelse av rättvisa har direkt koppling till lönetillfredsställelsen.

● Lönespecifikationens betydelse för insikterna i lönefrågor

De anställda bör få en lönespecifikation i samband med löneutbetalningarna och på begäran även annars få ett löneintyg utan dröjsmål. Av specifikationen och löneintyget ska framgå det betalda lönebeloppet, bestämningsgrunderna för lönen och de belopp som innehållits av lönen för olika ändamål (t.ex. skatter, pensionsavgifter). En klar och tydlig lönespecifikation hjälper den anställde att förstå vilka beståndsdelar lönen består av. Den ordinarie lönen, liksom totalinkomsterna, består inom kommunsektorn av flera element inklusive arbets-tidsersättningar.

Lokal lönepolitik och förhandlingskultur

Lönebestämmelserna i kollektivavtalet (AKTA) bildar stommen i lönesystemet. Avtalet ger också möjlighet att beakta de lokala behoven och särdragen.

De lokala lönepolitiska principerna ska ge grunden för den lokala praxisen och trygga att lönesystemet tillämpas konsekvent i hela kommunen.

En god lönepolitik stöder den strategiska personalledningen och serviceverksamheten och gör också personalen mer motiverad.

I det lokala lönesystemet fastställs i praktiken principerna för betalning av bland annat uppgiftsrelaterade löner, individuella tillägg, resultatbonus, engångsbonus och rekryteringstillägg.

Den lokala lönepolitiken är av avgörande betydelse för förhandlingskulturen mellan parterna.

En god förhandlingskultur innebär bland annat att

- saker och ting diskuteras öppet med personalens representanter och/eller mellan dem som saken berör, både på förhand och vid utredning av konflikter
- arbetsgivarens och personalens representanter har goda och förtroendefulla relationer och strävar tillsammans efter samförstånd
- arbetsgivaren och personalens representanter håller kontakt regelbundet, till exempel genom regelbundet återkommande diskussionsmöten och principen om kontinuerliga förhandlingar
- personalen engageras i fler sammanhang och de anställdas kunskaper och färdigheter tas till vara i den praktiska verksamheten
- båda parter följer en klar och tydlig avtalsteknik
- personalgrupperna bemöts på ett jämlikt sätt.

Lönesystemet

Med lönesystem avses den helhet som lönegrunderna och lönebestämningspraxis bildar tillsammans. Systemet innefattar bestämmelser och anvisningar om vad lönen betalas för och hur.

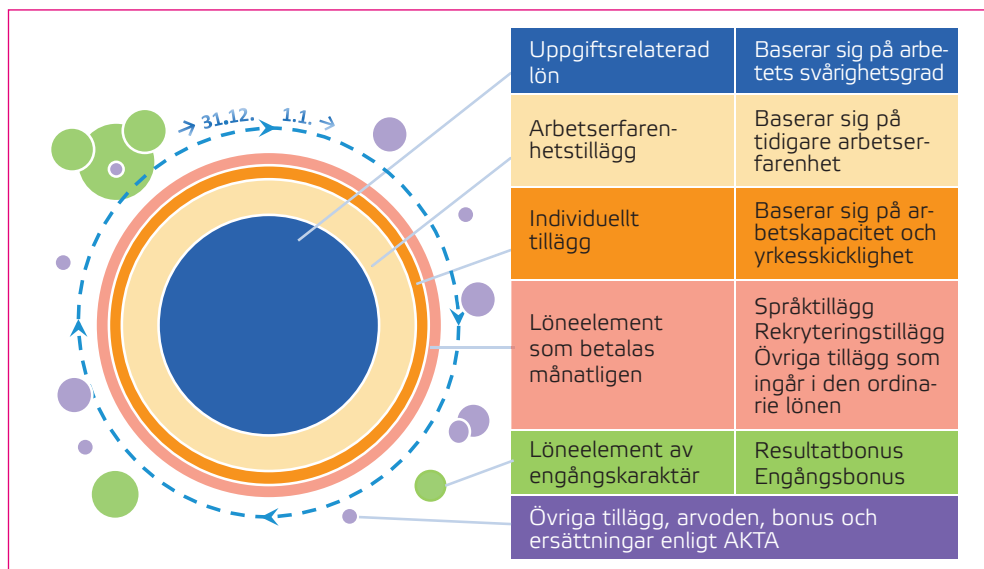
Syftet med lönesystemet är att främja verksamhetens resultat, motivera de anställda till goda prestationer och säkerställa att lönerna inom kommunsektorn är konkurrenskraftiga. Verksamhetens resultat bedöms efter servicens effekter (tillräcklighet och fördelning), servicekvaliteten och kundtillfredsställelsen, servicepro-

duktiviteten, den ekonomiska effektiviteten och smidigheten i serviceprocesserna samt personalens kapacitet. Personalens arbete är av primär betydelse för den kommunala serviceproduktionen. Utöver personalstyrkan inkluderar personalens arbete också arbetsförmåga, kompetens, innovativitet och olika faktorer som främjar samarbete och sociala relationer inom personalen.

Lönen har en stor betydelse som motivationshöjande faktor. Den är att betrakta som ett viktigt ledningsverktyg med vilket man kan styra personalen att tjäna mål-



Löneelementen och deras inbördes förhållande



sättningarna i verksamheten. Lönerna kan på så sätt gagna resultatutvecklingen. Chefen och personalen ska känna till grunderna för lönesättningen och den lokala lönebildningen. Sporrande löner kan motivera arbetssökande att söka sig till kommunsektorn och få personal att hållas kvar och också uppmuntra individen att vilja utveckla sin kompetens. Att lönerna uppfattas som rättvisa ökar förtroendet för arbetsgivarens personalpolitik.

För att ett lönesystem ska fungera bra måste dels ledningen och cheferna, dels förtroendemännen i organisationen stå bakom lönesystemet och de måste också få utbildning i systemet och behärska det.

Lönesystemet ska vara rättvist och transparent. Om lönesystemet fungerar bra är personalen och cheferna nöjda med det och systemet främjar målpuppfyllelsen.

Ett bra och fungerande lönesystem

- stöder organisationens mål och strategier och bidrar till organisationens framgång
- är integrerat i ledningen
- främjar utvecklingen av arbetsrutinerna
- har en lönestruktur där de olika delarna har ett logiskt inbördes förhållande
- motiverar och beaktar alla personalgrupper
- har konsekventa principer för bestämningen av lönen, och personalen känner till principerna och har godtagit dem
- uppfyller principerna om lika lön i jämställdhetslagen och likabehandlingslagen.

AKTA:s lönesystem består av följande lönedelar:

- uppgiftsrelaterad lön
- individuellt tillägg
- arbetserfarenhetstillägg
- resultatbonus
- plus andra tillägg, bonus, arvoden och ersättningar enligt AKTA som den anställde kan få.

KT Kommunarbetsgivarna och huvudavtalsorganisationerna utvecklar tillsammans bestämmelserna för AKTA:s lönesystem. På det lokala planet är uppgiften att skapa och tillämpa ett lönesystem för de lokala behoven.

Det lokala lönesystemet bör utvärderas regelbundet och vid behov ändras eller förnyas. Arbetsgivaren ansvarar för att lönesystemet fungerar som det ska. Eventuella ändringsbehov bedöms i till exempel en lokal lönearbetsgrupp.

En lokal lönearbetsgrupp

- tillsätts vid behov
- består av representanter för arbetsgivaren och huvudavtalsorganisationerna
- utvecklar, stöder och följer upp lönesystemet
- strävar efter att lösa eventuella frågor som gäller det lokala lönesystemet
- informerar om lönesystemet.

Uppgiftsrelaterad lönesättning

Den uppgiftsrelaterade lönesättningen och lönepunkterna

Tillämpningen av lönebestämmelserna i AKTA innebär att man utgår från den uppgiftsrelaterade lönesättningen som bygger på lönebilagorna och lönepunkterna i dem. Uppgifterna placeras in i dessa lönepunkter. Arbetsgivaren beslutar enligt AKTA i vilken lönepunkt varje uppgift placeras.

Lönepunkterna har grupperats i AKTA:s lönebilagor. Liknande uppgifter har placerats i samma lönepunkt. I lönepunkterna kan anges hurdana uppgifter som ingår i dem och/eller vilken kompetens som krävs för en uppgift som finns i punkten. I lönepunkterna kan också finnas exempel på yrkesbeteckningar som gäller sådana uppgifter som vanligen ingår i lönepunkten. Inplacementen av en tjänst eller befattning i en lönepunkt utgår ändå inte enbart från beteckningen utan beror i första hand på arbetets innehåll och eventuella andra tillämpningsförutsättningar som anges i lönepunkten.

När den relevanta lönepunkten hittats för en uppgift bestäms den uppgiftsrelaterade lönen för den anställde enligt arbetets svårighetsgrad. Lönen ska utgöra minst den grundlön som anges i lönepunkten. Varje lönepunkt har en egen kod på 8 tecken (i t.ex. bilaga 6 i AKTA "Kostservicepersonal" står koden 06RU0040 för den direkta arbetsledningen). Det är

viktigt att komma fram till rätt lönepunkt. Som bas för förhandlingarna används fakta från den kommunala lönestatistiken som Statistikcentralen samlat in för till exempel beräkningen av kostnadseffekterna av avtalsförändringar i lönesättningen och för annan utveckling av lönesystemen. Om det inte finns någon lämplig lönepunkt för uppgiften i lönebilagorna konstaterar arbetsgivaren att det är fråga om en uppgift som står utanför det uppgiftsrelaterade lönesättningsystemet. (Bestämning av den uppgiftsrelaterade lönen för dem som inte omfattas av det uppgiftsrelaterade lönesättningsystemet, se s. 35.)

AKTA 2012–2013 Lönekapitlet § 9 mom. 2

Oberoende av om den anställde uppfyller de behörighetsvillkor för tjänsten eller befattningen som anges i lagstiftningen eller som den behöriga myndigheten fastställt ska den uppgiftsrelaterade lönen i första hand bestämmas utifrån arbetets svårighetsgrad. Om den anställde inte uppfyller behörighetsvillkoren kan den uppgiftsrelaterade lönen vara maximalt 10 % lägre än vad den aktuella lönebestämmelsen i lönebilagan förutsätter.


 Exem-
pel

Kostservicepersonalens lönepunkter 06RU0040 och 06RU005A (AKTA 2012–2013)

Direkt arbetsledning

Direkt arbetsledning, underställd den som ansvarar för kostservicen.
Kompetens: Storhushållsföreståndarexamen eller motsvarande tidigare utbildning.
Till denna grupp kan höra t.ex. kosthållsarbetsledare och matservicechef.

06RU0040	Grundlön	1.1.2012	1.2.2013
		1 791,62 €	1 817,78 €

Krävande yrkesuppgifter

Ordinärt arbete som kräver särskilt kunnande på yrkesnivå inom kostservicen och som förutsätter självständigt ansvar för tillredningen av mat eller enhetens kostservice.

Kompetens: Grundexamen inom cateringbranschen eller motsvarande tidigare utbildning.

Till denna grupp kan höra t.ex. matserviceansvarig, kock och dietkock.

06RU005A	Grundlön	1.1.2012	1.2.2013
		1 759,07 €	1 784,75 €

Utbildningens betydelse i den uppgiftsrelaterade lönesättningen

Valet av en lönepunkt begränsas också av de utbildningar som anges i punkten. I lönebilagorna har använts olika uttryck för att beskriva hur respektive lönepunkt ska tillämpas. Utbildningar som anges i den uppgiftsrelaterade lönesättningen är inget behörighetsvillkor för tjänsten eller befattningen, utan en lönegrund. Observera att samtliga uttryck endast anger lämplig utbildning eller examen för området eller tjänsten/befattningen i fråga och att det ofta enbart är utbildningsnivån som anges. Behörighetsvillkoren bestäms beroende på fallet i lag eller förordning, i en instruktion, i den behöriga myndighetens beslut eller på annat sätt i samband med rekryteringen.

Checklista för inplacering av ett arbete i den uppgiftsrelaterade lönesättningen

- Tillämpningen av lönebestämmelserna i AKTA baserar sig på den uppgiftsrelaterade lönesättningen, som bygger på lönebilagorna och lönepunkterna i dem.
- Arbetsgivaren fastställer den relevanta lönepunkten för ett arbete med hjälp av arbetets innehåll och eventuella andra tillämpningsförutsättningar
- Om det inte finns någon relevant lönepunkt står arbetet utanför det uppgiftsrelaterade lönesättningssystemet.
- Arbetsgivaren bestämmer den uppgiftsrelaterade lönen enligt arbetets svårighetsgrad. Lönen är minst grundlönen i lönepunkten.

Den uppgiftsrelaterade lönen

Arbetets svårighetsgrad och den uppgiftsrelaterade lönen

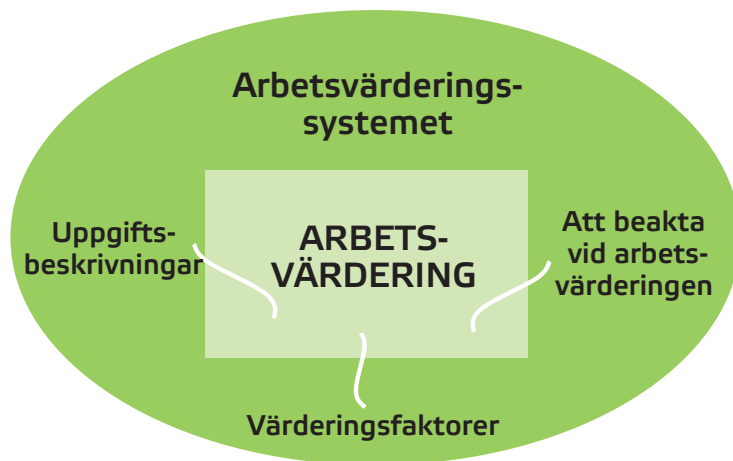
Den uppgiftsrelaterade lönen är den grundläggande delen i lönen. Den bestäms med stöd av en arbetsvärdering.

Den uppgiftsrelaterade lönen ska bestämmas så objektivt som möjligt så att lönesystemet kan uppfattas som rättvist. Om den uppgiftsrelaterade lönen står i fel proportion till arbetets svårighetsgrad höjer inte heller de övriga löneelementen arbetsmotivationen. Det kan också förekomma stora skillnader i arbetets svårighetsgrad inom en och samma lönepunkt, vilket medför att det också förekommer stora skillnader i de uppgiftsrelaterade lönerna inom punkten. Målet är att de upp-

giftsrelaterade lönerna ska stå i proportion till varandra enligt arbetets svårighetsgrad. Arbetsgivaren ska bestämma den uppgiftsrelaterade lönen med stöd av sin prövningsrätt så att arbetets svårighetsgrad beaktas så objektivt som möjligt.

Eventuella missförhållanden i de uppgiftsrelaterade lönerna kan inte rättas till med hjälp av andra löneelement.

Utöver arbetets svårighetsgrad påverkas nivån på den uppgiftsrelaterade lönen bland annat av den allmänna lönenivån på orten och inom branschen och av arbetsgivarens lönepolitiska principer.



Uppgiftsbeskrivningar för arbetsvärderingen

Normalt väljs arbetsvärderingssystemet först och sedan utarbetas uppgiftsbeskrivningarna. En uppgiftsbeskrivning behövs för att arbetsvärdering ska kunna göras. Uppgiftsbeskrivningen används alltså som grund när den uppgiftsrelaterade lönen bestäms för en anställd.

● Uppgiftsbeskrivningens innehåll

En uppgiftsbeskrivning är en skriftlig, objektiv översyn av arbetet. Den ska ha en klar och redig struktur och ge en bild av de primära uppgiftshelheterna i arbetet. Av uppgiftsbeskrivningen ska framgå arbetets ändamål, syften och innehåll (arbetsuppgifter och funktioner). Den är varken en uppgiftsförteckning eller en lista över vad den anställde ska göra. Uppgiftsbeskrivningen utgör grunden för den uppgiftsrelaterade lönen och är integrerad i ledningssystemet. Uppgiftsbeskrivningarna kan också utnyttjas för många delområden inom organisationens utvecklings- och personalförvaltning. De olika användningsändamålen ställer givetvis olika krav på bland annat hur omfattande och detaljerade beskrivningarna ska vara.

En uppgiftsbeskrivning bör ge svar på följande frågor: Vad går arbetet ut på? Varför, hur och för vem utförs arbetet? I fokus står uttryckligen de värderingsfaktorer som ingår i värderingssystemet.

Kriterier för en bra uppgiftsbeskrivning:

- objektiv → uppgifterna beskrivs objektivt
- relevant → beskrivningen fokuserar på de viktigaste värderingsfaktorerna
- fristående → beskrivningen håller isär uppgiften och utföraren
- jämförbar → beskrivningarna utarbetade enligt samma principer
- godtagbar → beskrivningarna kan accepteras av alla parter
- reviderbar → beskrivningarna ändras med ändrade uppgifter.

● Hur uppgiftsbeskrivningar görs

En uppgiftsbeskrivning utarbetas i samarbete mellan den anställde och chefen, till exempel vid gemensamma diskussioner eller så att den anställde utarbetar sin uppgiftsbeskrivning enligt enhetliga anvisningar. Chefen granskar och godkänner uppgiftsbeskrivningen och sörjer för att de underordnades beskrivningar följer en enhetlig praxis. En uppgiftsbeskrivning kan också göras så att chefen först utarbetar ett underlag som granskas och kompletteras tillsammans med den anställde.

Uppgiftsbeskrivningarna kan också göras av en grupp som tillsätts för detta syfte, till exempel en lönearbetsgrupp. Gruppen har i uppgift att förbereda, utveckla och följa upp uppgiftsbeskrivningarna och att lösa eventuella lokala meningsskiljaktigheter.

Om flera personer utför samma arbete behöver separata uppgiftsbeskrivningar inte utarbetas för dem alla. Lönearbetsgruppen utarbetar mallar för uppgiftsbeskrivningar så att beskrivningarna ska få ett så bra och relevant innehåll som möjligt för det aktuella arbetet. Om man vid utarbetandet av mallarna märker att ett arbete avviker från den tilltänkta mallen ska en egen uppgiftsbeskrivning göras för detta arbete.

Samma slags uppgifter kan förekomma inom olika sektorer. Då ska uppgiftsbeskrivningarna motsvara varandra.

För att det karakteristiska för uppgifterna ska kunna beskrivas systematiskt och arbetsvärderingen därigenom genomföras på enhetliga grunder är det motiverat att det finns klara och tydliga anvisningar för hur uppgiftsbeskrivningarna ska göras och att det finns en mall/blankett e.d. för dem. Ofta används en förhandsifylld blankett som den anställde kompletterar. Blanketten formuleras i så neutrala ordalag som möjligt utan värderande formuleringar eller alternativ.

Chefen ansvarar för att uppgiftsbeskrivningarna är aktuella. I till exempel det årliga utvecklingssamtalet mellan chefen och den anställde kan det komma fram att uppgiftsbeskrivningen behöver ändras. Om man noterar att arbetsuppgifterna förändrats bör innehållet i uppgiftsbeskrivningarna ses över.

Uppgiftsbeskrivningar görs för både fast anställda och visstidsanställda, oberoende av om de ingår i det uppgiftsrelaterade lönesättningssystemet eller inte.

Arbetsgivaren fastställer uppgiftsbeskrivningarna och/eller mallarna för dem. De anställda får dem på begäran. Om arbetsgivaren har ett intranät eller något annat motsvarande internt informationssystem kan uppdateringarna av uppgiftsbeskrivningarna göras där.

Checklista för uppgiftsbeskrivningar

- en uppgiftsbeskrivningsblankett utarbetas
- ifyllningsanvisningar ges till cheferna och de anställda
- uppgiftsbeskrivningarna utarbetas
- de enskilda uppgiftsbeskrivningarna fastställs och används som grund för arbetsvärderingen.



Uppgiftsbeskrivning för arbetsvärderingen

Bakgrundsfakta

Tjänst eller befattning	Närvårdare/primärskötare
Lönepunkt	03HOI040
Arbetsställe/beskrivning av den fysiska arbetsmiljön	Vårdarbete, servicehus, dagvård, hemvård, familjearbete, sjukhus, serviceboende, mottagning

Alternativa exempel

Allmän beskrivning av arbetet

<p>De primära arbetsuppgifterna</p> <p>De primära uppgiftshelheterna beskrivs en primär uppgiftshelhet kan bli aktuell dagligen eller mer sällan</p>	<p>Exempel</p> <ul style="list-style-type: none"> ● basvård för äldre, handikappade och långvårdspatienter ● stöd vid rehabilitering ● olika kansliarbeten ● medicinering, terminalvård ● klientrådgivning ● handledning av studerande
<p>Arbetets syfte</p> <p>Vad är syftet med arbetet, varför och för vem utförs det?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● att tillgodose klienternas fysiska, psykiska och sociala välbefinnande

Värderingsfaktorer

Kunnande

En beskrivning av det baskunnande som krävs i arbetet och eventuellt specialkunnande som gäller verksamhetsområdet inom arbetsplatsen.

En beskrivning av arbetets krav på hur djupa, omfattande och breda kunskaper och färdigheter den anställda behöver ha förvärvat genom utbildning och arbetserfarenhet och i hur hög grad arbetet kräver självständigt omdöme

Kunskaper/Utbildning

- grundläggande yrkesutbildning
- vidareutbildning eller kompletterande utbildning
- hur nya kunskaper som behövs i arbetet förvärvas

Färdigheter

- vilken arbetserfarenhet som krävs
- vilken grundläggande kompetens som krävs
- vilken specialkompetens som krävs
- vilka uppgiftsområden som hör till arbetet

Omdöme

- vilka anvisningar som ska följas
- hur noggranna och detaljerade anvisningarna är
- i vilka frågor beslut/avgöranden fattas självständigt
- i vilka frågor avgöranden fattas kollegialt

Exempel

- examen på andra stadiet inom social- och hälsovårdssektorn eller annan motsvarande yrkesexamen
- kunskaper/färdigheter om sjukdomsförlopp, sjukdomsförebyggande och vårdarbete
- provförsändelser och provtagning
- kapacitet att handla självständigt
- kontinuerligt upprätthållande av yrkeskunskapen och kompletterande utbildning
- IT-kompetens
- problemlösning ensam och/eller kollegialt
- rehabiliterande vårdarbete

Arbetets verkan och ansvar

Beskrivning av den verkan och betydelse som arbetet har för kommuninvånarna/kunderna och arbetsenheten i fysiskt, psykiskt, socialt och ekonomiskt avseende.

I sakkunnig-, lednings- och chefsarbete betonas den anställdes inflytande på och ansvar för verksamhetsförutsättningarna, resultatet och effekterna och för att verksamhetsenheterna fungerar. Inverkan på verksamhetsförutsättningarna förekommer på alla organisationsnivåer

Verkningarna bedöms enligt uppgiftsområdenas omfattning (olikhet, mängd) och hur varaktiga verkningar arbetet har (Är de långvariga? Går de att ändra?).

- Vilka saker påverkas av arbetet? (hur olika är de, och hur många?)
- Hur bestående är arbetets verkningar? (Är de långvariga? Går de att ändra?)
- Projekt som arbetet kräver och ställningen i dem
- Arbetets position i arbetsenheten

Exempel

- högklassig kundservice
- egenvårdarkoncept
- ekonomiskt ansvar gentemot klienterna och arbetsgivaren
- ansvar i samband med föränderliga och överraskande situationer
- ansvar för kvaliteten och kvalitetsutvecklingen i vårdarbetet
- arbetet påverkar verksamheten i den egna enheten och i interna/externa instanser
- patientens kunskaper och färdigheter i egenvård ökar

Samarbetsförmåga

Sådan interaktionsförmåga och social kompetens som behövs vid kundkontakter och på arbetsplatsen

Interaktion:

- förmåga som arbetet kräver, t.ex. att handleda, informera, utbilda, skapa motivation, sporra, övertala, förhandla, hantera och lösa meningsskiljaktigheter och hantera helheter och situationer (ledning)
- växelverkan som arbetet kräver i förhållande till kunderna, arbetskamraterna, externa intressentgrupper, internationella intressentgrupper

Social kompetens:

- arbetet kännetecknas av allmän kundbelastning, arbetet kräver empatiska färdigheter som behövs inom branschen, i arbetet ingår kontinuerligt påfrestande möten med andra människors känslor och kriser av olika slag

Exempel

- tjänstvillighet och gott uppträdande
- skapar samarbetsnätverk
- människokänedom och förmåga att föra dialog med människor av olika ålder och med olika kulturell bakgrund
- förmåga att arbeta i team
- förmåga till växelverkan med interna/externa intressentgrupper
- skapar en positiv bild utåt
- skapar förtroendefulla kundkontakter

Arbetsmiljö

Avvikande fysiska och psykiska arbetsmiljöfaktorer som är förbundna med arbetet och som inte kan avhjälpas genom arbetarskyddsåtgärder:

Fysiska faktorer:

- arbetet innebär tunga lyft, ensidiga arbetsställningar, belastning, trånga utrymmen, temperaturväxlingar eller ständig hetta/köld samt utsatthet för smuts, utsöndringar, kemikalier, bakterier, virus, sinnesbelastning

Mentala faktorer:

- arbetet innebär bundenhet, ständiga avbrott, arbetet förutsätter att man klarar av hot och risker av olika slag (våld, olyckor, smittosamma sjukdomar)

Exempel

- fortlöpande relationsbelastning
- olika hotande situationer och tillbud och förmåga att klara av dem
- dödsfall och att kunna bemöta den
- dålig ergonomisk arbetsmiljö
- krävande arbetstider
- smittorisker, olyckor
- ansvaret för klienterna psykiskt påfrestande
- ensamarbete, t.ex. hembesök
- balansgång i fråga om den tid som avsätts för patienter och de anhöriga

Värderingsfaktorer

1. Kunnande som krävs i arbetet

Faktorn kunnande beskriver hur djupa, omfattande och breda kunskaper och färdigheter den anställde behöver ha förvärvat genom utbildning och arbetserfarenhet och i hur hög grad arbetet kräver självständigt omdöme.

- I fråga om kunskaper bedöms vilken utbildning arbetet kräver och vilka nya kunskaper den anställde måste tillägna sig för att upprätthålla sin yrkesskicklighet.
- I fråga om färdigheter bedöms hur gedigen och bred arbetserfarenhet och hurdana specialkunskaper som behövs och i vilken mån den anställde förutsätts kunna göra helhetsbedömningar. När det gäller färdigheter bedöms också i vilken utsträckning arbetet förutsätter att den anställde behärskar flera uppgiftsområden och kan hantera många olika saker samtidigt eller har vitt skilda kunskaper och färdigheter.
- I fråga om omdöme bedöms i vilken grad arbetet förutsätter självständigt omdöme, vilket påverkas av hur ingående anvisningar det finns för arbetet. Också självständig uppställning av mål som följer branschens och organisationens värderingar och mål beaktas.

I flera arbetsvärderingssystem har kunnandet beskrivits bland annat som den utbildning och erfarenhet arbetet kräver, men systemen kan eventuellt också innehålla diverse förteckningar över färdigheter som behövs i arbetet (redskapshandling, t.ex. tekniska färdigheter,

Värderingsfaktorerna enligt AKTA:

1. Kunnande
2. Arbetets verkan och ansvar
3. Samarbetsförmåga
4. Arbetsmiljö

språkliga färdigheter eller s.k. fysiska färdigheter som händighet). Systemen har dessutom ofta värderingsfaktorer med vilka man mäter det omdöme (omdömes- och beslutsförmåga) och den växelverkan (förmåga till växelverkan och social kompetens) som behövs i arbetet.

Kunskaper och färdigheter är ofta svåra att skilja från varandra och granska separat. Skillnaden mellan kunskaper och färdigheter kan också uttryckas så att färdigheter är kunskaper som omsatts i praktiken. När man utreder omfattningen, djupet och bredden hos de kunskaper och färdigheter som arbetet kräver bör man så vitt möjligt bedöma kunskaperna och färdigheterna tillsammans.

Utbildning som värderingsfaktor

När det gäller utbildning som värderingsfaktor bör man överväga på vilken nivå kunskaperna och färdigheterna ska ligga för att det arbete som beskrivs i uppgiftsbeskrivningen ska kunna skötas som sig bör. Den allmänna utbildningsklassificeringen kan användas som vägledning, men man får inte glömma att den nivå på kunskaper och färdigheter som arbetet förutsätter också kan uppnås på annat sätt än genom en enda specifik

utbildning eller examen och att arbetet kan förutsätta kunskaper och färdigheter från flera utbildningsområden och andra områden.

När kunskapernas bredd och djup bedöms är det lättare att konstatera kunskap som förvärvats genom utbildning än kunskap som erhållits genom erfarenhet. Den anställdes formella utbildning eller erfarenhet anger ändå inte nödvändigtvis arbetets svårighetsgrad. Om arbetet till exempel kräver yrkeshögskoleexamen och den som sköter arbetet har en högre examen bedöms arbetets svårighetsgrad i princip utifrån yrkeshögskoleexamennivå.

Redskapshantering som värderingsfaktor

Redskapshantering som en egen värderingsfaktor kan vara motiverat att ha med för arbeten där ett viktigt krav är bland annat händighet eller tekniska färdigheter och färdigheter att uttrycka kreativitet och konstnärlighet. Betydelsen av att kunna hantera redskap kan förändras med tiden i och med den teknologiska utvecklingen. Redskapshantering som värderingsfaktor i kombination med den behövliga utbildningen och erfarenheten kan leda till att samma saker värderas flera gånger.

Omdöme som värderingsfaktor

I arbetsvärderingssystemen avses med omdöme i arbetet i allmänhet svårighetsgraden för det omdöme och beslutsfattande som behövs samt problemlösnings- och organiseringsfärdigheter, även om dessa delvis kan utgöra separata värderingsfaktorer i systemet.

I de flesta uppgifter är det motiverat att ha omdöme som en fristående värderingsfaktor. När omdömets svårighetsgrad bedöms måste man ändå se till att samma särdrag i arbetet inte bedöms genom både värderingsfaktorn kunnande (kunskaper och färdigheter) och värderingsfaktorn omdöme.

Vid värderingen av omdömets svårighetsgrad i arbetet ska man utgå från det omdöme som krävs av en person som har ett genomsnittligt gott yrkeskunnande och genomsnittligt goda arbetserfarenheter. Den anställdes yrkeskunnande får inte inverka på bedömningen av svårighetsgraden.

Det omdöme som arbetet förutsätter beskriver i praktiken den självständighet som arbetet kräver. Graden av självständighet kan utredas till exempel genom följande frågor:

- Hur noggranna anvisningar finns det för arbetet och hur snabbt och detaljerat kan den anställde få respons på sitt arbete för att därigenom till exempel kunna ändra på sitt sätt att arbeta?
- I vilken omfattning krävs det färdigheter i att lösa problem i olika arbetssituationer, såsom förmåga att identifiera problem och finna alternativa lösningar och jämföra dem?
- Av vilken karaktär är de problemsituationer/bedömningssituationer som behöver lösas och hur skiljer de sig från varandra?
- Vilken faktisk roll har den anställde i de här situationerna?

- Kräver lösningarna av problemen kreativitet och att den anställde kontinuerligt håller sig uppdaterad med ny information?
- Kräver arbetet att den anställde behärskar helheter och/eller har förmåga att hantera många saker samtidigt?

2. Verkan och ansvar som värderingsfaktor

Arbetets verkan och ansvar gäller vilken betydelse arbetet har för dem som berörs av verksamheten (t.ex. kunder) och för förhållandena på arbetsplatsen.

Verkningarna bedöms enligt uppgiftsområdenas omfattning (olikhet, mängd) och hur varaktiga verkningar arbetet har (Är de långvariga? Går de att ändra?). I sakkunnig-, lednings- och chefsarbetet betonas inflytande på och ansvar för verksamhetsförutsättningarna, resultaten och effekterna och att arbetsenheterna fungerar.

Verkan på verksamhetsförutsättningarna är en faktor som förekommer på alla organisationsnivåer.

Ansvar som värderingsfaktor kan förknippas med värderingsfaktorn kunskande. Ju högre krav på kunskandet, desto större är i allmänhet också ansvaret. Av den anledningen gäller det att se till att samma saker inte bedöms inom ramen för båda faktorerna. Värderingsfaktorn ansvar kan spjälkas upp i mindre komponenter, till exempel i ansvar för människor, anläggningar eller apparatur, service, ekonomi eller beslut. På så sätt kan olika sidor av ansvaret bedömas. Å andra sidan förekommer de olika ansvarsfaktorerna parallellt, vilket betyder att man i praktiken inte kan bedöma dem var för sig.

Chefs- och ledningsarbetet är lika väl traditionell ledning av arbete och verksamhet som ledning av team och arbetsgrupper. Enbart ställning i organisationen är inte

Bedömning av ansvar i uppgifterna

- Utred vilka olika former av ansvar som hänför sig till arbetsuppgifterna i uppgiftsbeskrivningen (hur ansvaret tar sig uttryck, vad/vilka ansvaret påverkar och hur) och gör dem så jämförbara som möjligt.
- Bedöm det faktiska ansvaret i arbetet och inte endast ansvaret enligt yrkesbeteckning. Efter som det finns en benägenhet att bedöma ansvaret enligt det formella ansvaret utifrån ställning finns risken att man i bedömningen

glömmer att beakta de lösningar och beslut som fattas i det dagliga arbetet och ansvaret för förslag i egenskap av sakkunnig.

- Utred det faktiska ansvaret i arbetet genom att skilja åt ansvaret i arbetet och ansvarets verkan från andra faktorer som påverkar arbetets slutresultat.
- Avgränsa ansvaret och dess verkan i arbetet till arbetets syfte, man måste med andra ord veta vem som svarar för vad.

en värderingsfaktor och arbetets svårighetsgrad ska inte bedömas enligt den formella ställningen, som till exempel antalet underordnade. Ansvaret ligger inte heller enbart på cheferna; de som finns högst i hierarkin kan inte ansvara för allt i en fungerande arbetsorganisation.

Om chefsarbete utgör en fristående värderingsfaktor måste man se till att egenskaper som hör ihop med detta krav inte värderas en gång till i samband med andra värderingsfaktorer. Vid bedömningen av chefsarbetet får man inte glömma till exempel ansvaret för att arbetet löper som det ska, den betydelse/verkan chefsarbetet har som drivfjäder för organisationens verksamhetsförmåga eller lösningar av problem/bedömningssituationer som ingår i det dagliga chefsarbetet och som kan förefalla vara blotta rutiner.

3. Samarbetsförmåga

Värderingsfaktorn samarbetsförmåga avser sådan interaktionsförmåga och social kompetens som behövs vid kundkontakter och på arbetsplatsen.

Interaktion eller växelverkan innebär kommunikation och utbyte av information. Kravnivån för interaktionen (beträffande t.ex. initiativrikedom, aktivitet, målinriktning) kan beskrivas i olika situationer, såsom handledning, överläggningar, uppmuntran m.m.

Värderingsfaktorn social kompetens avser i allmänhet i vilken mån arbetet kräver att man i interaktiva situationer kan sätta sig in i en annan människas problem eller situation eller förstå den andra parten. Beroende på ar-

betsvärderingssystemet kan faktorn granskas som ett krav på yrkeskunnighet, dvs. förmåga att förstå andra människors beteende och förmåga att målmedvetet påverka beteendet genom att främja mental mognad och/eller förmåga att klara av problematiska situationer. Faktorn kan också ses som en psykisk belastningsfaktor, som kan förekomma till exempel i samband med relationsyrken eller traditionella omsorgsyren.

När det gäller interaktion bedömer man den grad av initiativförmåga och målinriktning som behövs i informationen och kommunikationen.

Vid bedömningen av interaktion och social kompetens finns det skäl att beakta vad som i en interaktiv situation är

- ett krav på yrkeskunnande, som bedöms inom värderingsfaktorn kunnande, eller ett krav på omdöme, som bedöms inom ramen för en eventuell fristående omdömesfaktor
- ett uttryck för kvaliteten på kommunikationen, som bedöms uttryckligen inom ramen för värderingsfaktorn interaktion
- att betrakta som särskild psykisk belastning, som kan bedömas inom ramen för en fristående värderingsfaktor för social kompetens eller belastning.

4. Arbetsmiljö

När det gäller värderingsfaktorn arbetsmiljö beaktas psykiska och fysiska arbetsmiljöfaktorer som avviker från det normala och är förbundna med arbetet, men

som inte kan avhjälpas genom arbetarskyddsåtgärder. Dessa miljöfaktorer ska vara av sådan karaktär att de kan påverka arbetets svårighetsgrad.

Vid övervägande av om denna faktor ska tas in i arbetsvärderingssystemet och hur den ska bedömas lönar det sig att utgå från bland annat arbetarskyddsbestämmelserna (färdiga standarder m.m.) och arbetarskyddspersonalens och företagshälsovårdens sakkunskap. Annars riskerar värderingen utgå från personliga erfarenheter och synpunkter, oberoende av hur goda uppgiftsbeskrivningar det finns.

Typiskt för arbetsvärderingar är till exempel att

- brådska i sig inte är en värderingsfaktor, men tidspress kan vara en faktor som ökar svårighetsgraden för lösningar och omdöme
- enformighet i arbetet förringas
- risker och olägenheter över- eller undervärderas.

Vid arbetsvärderingen bör man beakta att arbetsmiljön upplevs individuellt.

Annat att beakta i arbetsvärderingen

● Utbildning och erfarenhet i arbetet

Vid arbetsvärdering görs översynen alltid utifrån de faktiska uppgifterna. För en tjänst eller befattning har ofta angetts en viss utbildningsnivå som ska beskriva den kunskapsmässiga kravnivån för arbetsuppgifterna.

Om det av en anställd ändå krävs högre utbildningsnivå än den som (minst) krävs för arbetet, eller om det krävs ytterligare yrkesinriktad vidareutbildning eller speciali-

seringsutbildning inom området, är det i allmänhet ett tecken på att också arbetets svårighetsgrad förutsätter en uppgiftsrelaterad lön som är klart högre än grundlönen i lönepunkten.

Även om sådan tilläggskompetens inte ingår i behörighetsvillkoren kan den anställdes faktiska tilläggskompetens eller färdigheter som förvärvats via erfarenhet i praktiken leda till att han eller hon får arbetsuppgifter som är mer krävande än den normala kravnivån, vilket ska beaktas när nivån på den uppgiftsrelaterade lönen bestäms.

En bredare utbildning som inte påverkar arbetets svårighetsgrad, men som gör att den anställda har specialkompetens som på annat sätt kan komma arbetsgivaren till godo (mångkunnighet), kan vara en grund för individuellt tillägg.

Angående brister i den lagstadgade utbildningen eller i de behörighetskrav som den behöriga myndigheten ställt, se AKTA kap. II lönekapitlet, § 9 mom. 2.

● Tilläggsuppgifter och tilläggsansvar

En anställd kan utöver de ordinarie arbetsuppgifterna få tilläggsuppgifter och tilläggsansvar, vilket inverkar på arbetets svårighetsgrad och på så sätt också på den uppgiftsrelaterade lönen. Tilläggsuppgifter och tilläggsansvar kan bli ett bestående inslag i uppgiftsbeskrivningen, vilket ska beaktas när arbetets svårighetsgrad fastställs.

Om tjänsten/uppgiften är besatt på viss tid kan behovet att höja den uppgiftsrelaterade lönen tillgodoses

genom en temporär höjning (se även Väsentliga ändringar i arbetsuppgifterna, s. 39). När tiden löpt ut slopas höjningen av den uppgiftsrelaterade lönen.

Som exempel på sådana visstidsuppgifter eller visstidsansvar kan nämnas

- chefskap för en enhet eller ett ansvarsområde
- ledning av en grupp
- funktion som ersättare för direktör, chef eller föreståndare eller
- ansvar för en krävande uppgiftshelhet (t.ex. ett projekt)
- som inte andra som placerats i samma kravgrupp har.

● Chefsställning

När den uppgiftsrelaterade lönen för en person i en lednings- eller chefsuppgift bestäms ska bland annat följande beaktas:

- enhetens storlek
- omfattningen och bredden i enhetens eller ansvarsområdets serviceutbud
- produktionen av specialtjänster
- kravet på samverkan med andra förvaltningsgrenar och serviceproducenter
- chefsarbetets betydelse för verksamhetens resultat och verksamhetsbetingelserna.

Trots att jämförelser av arbetets svårighetsgrad hu-

vudsakligen görs mellan anställda som är inplacerade i samma lönepunkt måste man ibland också granska andra lönepunkter parallellt.

Som exempel kan nämnas att

- chefernas och de underställdas uppgiftsrelaterade löner bör stå i rätt förhållande till varandra oberoende av om de hör till samma eller olika lönepunkter
- chefsens uppgiftsrelaterade lön ska i regel vara klart högre än de underställdas om det inte finns en särskild grundad anledning att avvika från denna princip.

(Angående chefsställning, se också s. 25, Verkan och ansvar som värderingsfaktor)

Arbetsvärdering och arbetsvärderings-system

● Vad betyder arbetsvärdering och arbetets svårighetsgrad?

Med arbetets svårighetsgrad avses de krav som arbetet ställer, dvs. de olika värderingsfaktorernas roll i arbetet (kunnande, arbetets verkan och ansvar, samarbetsförmåga, arbetsmiljö). I denna granskning beaktas personliga egenskaper över huvud taget inte.

Vid arbetsvärderingen görs en värdering av arbetets svårighetsgrad. Arbetsvärderingen baserar sig på uppgiftsbeskrivningen och det lokala arbetsvärderingssystemet. Föremål för arbetsvärderingen är alltid arbetsuppgifterna och inte egenskaperna hos den person som

sköter dem. Genom arbetsvärderingen kopplas arbetets svårighetsgrad ihop med motsvarande kravnivå i arbetsvärderingssystemet.

● Hur görs en arbetsvärdering?

Med värderingsfaktorerna som grund utarbetas ett arbetsvärderingssystem enligt vilket arbetets svårighetsgrad kan bedömas.

Arbetsvärderingssystemen indelas vanligen i två huvudgrupper:

- 1) helhetsvärderingssystem
- 2) analytiska, dvs. poängbaserade värderingssystem.

När man går in för ett analytiskt värderingssystem fastställer man på förhand värderingsfaktorerna och deras nivåer, och uppgiften bedöms med hjälp av dem. Värderingsfaktorerna får i allmänhet också olika vikt. Uppgiften delas alltså upp på färdigt definierade värderingsfaktorer, vilka bedöms var för sig.

För AKTA rekommenderas helhetsvärdering som bygger på färdigt definierade värderingsfaktorer.

Enligt AKTA värderas uppgifterna i samma lönepunkt hos samma arbetsgivare samtidigt och jämförs sinsemellan i arbetsvärderingen. Arbetsvärderingen kan utsträckas till att också gälla uppgifter i olika lönepunkter i en lönebilaga, om uppgifterna är jämförbara med varandra.



En arbetsgivares arbetsvärdering steg för steg

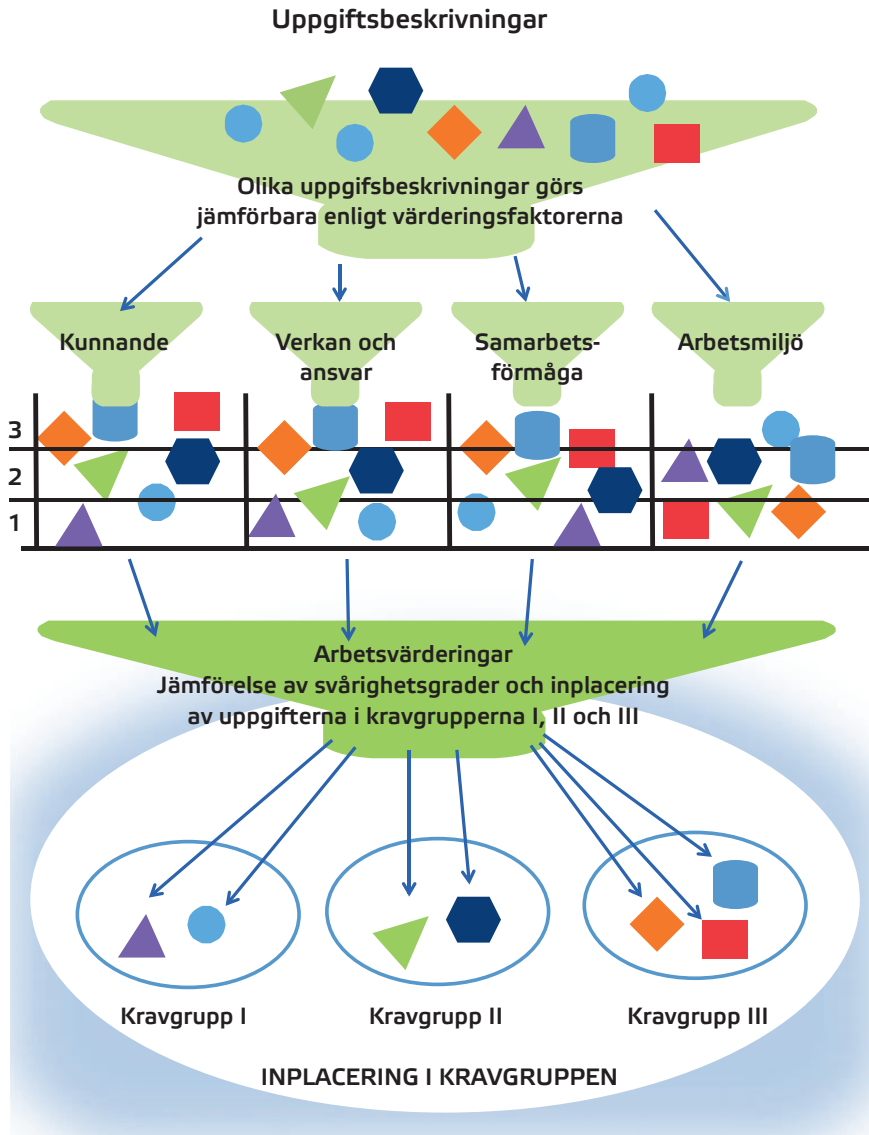
Mål: Arbetsgivaren strävar efter att genom arbetsvärderingen finna den mest relevanta placeringen för varje uppgift i rangordning efter svårighetsgraden.

Arbetsvärderingens huvudskeden:

- Som grund för arbetsvärderingen används värderingsfaktorer som ingår i det lokala lönesystemet.
- Med uppgiftsbeskrivningen som underlag utreds hur de olika värderingsfaktorerna yttrar sig i uppgiften. Jämförbarheten mellan uppgiftsbeskrivningarna tryggas.
- Jämförs hur den första värderingsfaktorn yttrar sig i de olika uppgiftsbeskrivningarna i lönepunkten, och förekomsterna av denna värderingsfaktor i uppgiftsbeskrivningarna placeras i en inbördes rangordning efter svårighetsgraden. Förfarandet upprepas för alla de andra värderingsfaktorerna.
- Uppgiftsbeskrivningarna grupperas med hjälp av granskningarna i en rangordning baserad på svårighetsgraden inom ramen för det valda värderingssystemet.

Observera!

- Mycket olika uppgiftsbeskrivningar kan finnas i samma kravgrupp.
- Också inom en och samma kravgrupp kan det finnas olika nivåer (Se figuren på s. 31).





Kravgrupper inom lönepunkterna

En arbetsvärdering kan placera samma yrkesbeteckning i flera olika kravgrupper

Lönepunkterna	Kravgrupperna/grunder
<p>Byråbranschen (i exemplet har arbetsvärderingen genomförts för både lönepunkterna 01TOI010 och 01TOI020) Lönepunkt: 01TOI020 Lönepunkt: 01TOI010</p>	<p>Kravgrupp I: Ordinära uppgifter för byråfunktionär</p> <p>Kravgrupp II: Utbildningssekreteraruppgifter Kundservicesekreteraruppgifter</p> <p>Kravgrupp III: Projektsekreterare (i regel) Byråsekreteraruppgifter</p> <p>Kravgrupp IV: Lönesekreteraruppgifter Ekonomisekreteraruppgifter Byråsekreteraruppgifter, större ansvar (personal- och ekonomiadministration, allmän förvaltning) Utbildningssekreteraruppgifter (specialuppgifter, jfr II)</p> <p>Arbetets svårighetsgrad höjs av chefsuppgifter.</p>
<p>Datateknik Planerings- och sakkunniguppgifter samt driftschefer Drifts- och stöduppgifter Lönepunkt: 01ATK021</p>	<p>Kravgrupp I: Dataplanerare, systemexpert: yrkesuppgifter</p> <p>Kravgrupp II: Dataplanerare, systemexpert: krävande yrkesuppgifter</p> <p>Kravgrupp III: Dataplanerare, systemexpert: krävande yrkesuppgifter som innefattar särskilt ansvar</p> <p>Kravgrupp IV: Dataplanerare, systemexpert: krävande yrkesuppgifter som innefattar chefsansvar</p>

Lokalt kan man också gå in för en mer omfattande jämförelse om den gemensamma ståndpunkten är att det ändamålsenligt.

Vid bedömningen av arbetets svårighetsgrad tillämpas om möjligt följande principer:

- Innehållen i samtliga uppgifter utreds jämlikt, heltäckande och med samma noggrannhet så att uppgiftsbeskrivningarna och arbetsvärderingarna kan göras på enhetliga grunder och så att de blir jämförbara.
- Före värderingen bör man komma överens om innehållet i de olika begreppen och utreda vad som ska vara prövningsbaserat och vilka tolkningsproblem det finns i arbetsvärderingssystemet och eventuellt i till exempel blanketten för uppgiftsbeskrivningen.

Överenskomna tolkningsprinciper följs genom hela arbetsvärderingen.

- Subjektiva åsikter och intentioner, till exempel att bedömaren värderar endast någon enskild yrkeskår och försvarar dess revir, bör minimeras.
- Arbetsvärdering betyder inte att den uppgiftsrelaterade lönen bestäms utan att man bedömer varje uppgifts svårighetsgrad så objektivt som möjligt med iakttagande av det godkända arbetsvärderingssystemet och värderingsfaktorerna.
- Arbetsvärderingen kan göras antingen så att för varje värderingsfaktor bedöms alla uppgiftsbeskrivningar eller så att varje uppgiftsbeskrivning bedöms i sin helhet enligt alla värderingsfaktorer, varefter man övergår till följande uppgiftsbeskrivning.

Skriftlig beskrivning av arbetsvärderingssystemet

En skriftlig beskrivning av arbetsvärderingssystemet kan innehålla

- en blankett för beskrivning av arbetet
- ifyllningsanvisningar för blanketten
- eventuellt utbildningsmaterial
- en redogörelse för de valda värderingsfaktorerna med eventuella förklaringar. Värderingsfaktorerna bör vara objektiva.
- en redogörelse för de omständigheter som ska beaktas i arbetsvärderingen (utbildning, till-

läggsuppgifter och tilläggsansvar, chefsställning) med eventuella förklaringar

- en redogörelse för värderingssättet och värderingsprocessen
- en redogörelse för chefens, personaladministrationens och beslutsfattarnas ansvar
- en redogörelse för den eventuella lönearbetsgruppens uppgifter i anknytning till värderingssystemet
- en redogörelse för hur tillämpningsfrågor som gäller arbetsvärderingen och värderingssystemet avgörs lokalt.

● Att bygga upp ett arbetsvärderingssystem

Att bygga upp ett arbetsvärderingssystem innebär utvecklingsarbete. Arbetet bör utföras i en grupp som består av företrädare för arbetsgivaren och personalen, till exempel i en lönearbetsgrupp. Gruppen bör eftersträva samförstånd om systemet.

Arbetsgivaren bör innan det nya arbetsvärderingssystemet införs eller ändringar görs förhandla med de förtroendemän som representerar personalen. I sista hand är det ändå arbetsgivaren som fattar alla beslut om värderingssystemet.

En skriftlig beskrivning av systemet bör utarbetas och de anställda informeras om systemets innehåll. Värderingssystemet bör granskas med jämna mellanrum. Föremål för granskningen kan till exempel vara analyser av hur de uppställda målen för systemet uppnåtts.

I ett helhetsvärderingssystem bedöms svårighetsgraden för de olika komponenterna i arbetet som en helhet på ett sätt som beslutats på förhand.

Inom den kommunala sektorn används allmänt en så kallad korgmodell, dvs. uppgifterna placeras till exempel i tre grupper enligt svårighetsgrad. En grupp kan omfatta till exempel normala, krävande och mycket krävande uppgifter. Vid bedömningen av arbetets svårighetsgrad placeras uppgiften in i någon av dessa grupper. Vid behov görs en jämförelse av svårighetsgraden inom grupperna.

Utöver korgmodellen kan också jämförelser parvis göras, särskilt för små uppgiftskategorier. Två arbeten inom till exempel samma lönepunkt jämförs då.

En helhetsvärdering bör bygga på

- en uppgiftsbeskrivning som utarbetats för den skriftliga arbetsvärderingen
- värderingsfaktorer
- omständigheter som bör beaktas i arbetsvärderingen (utbildning, tilläggsuppgifter och tilläggsansvar, chefsställning)
- ett värderingssystem.

● Hur arbetsvärderingssystemet väljs

Systemet med helhetsvärdering har inom kommunsektorn ofta ansetts vara ändamålsenligt på grund av dess tydlighet och flexibilitet. Det är tillrådligt att använda en helhetsvärdering av arbetets svårighetsgrad som bygger på objektiva, på förhand definierade värderingsfaktorer.

Analytiska värderingar anses i allmänhet vara mer arbetsdryga både i samband med införandet och användningen och de förefaller kräva mer utbildning och tid än helhetsvärderingar. Fördelen med analytisk värdering är att den ger resultat som är lättare att motivera än vid helhetsvärdering.

Arbetsgivaren beslutar om hurdan värderingssystem och andra förfaringssätt som ska iakttas vid arbetsvärderingen. Men för att lönesystemet ska upplevas som rättvist förutsätts det ett så brett samförstånd som

möjligt mellan arbetsgivaren och de anställda om systemet och förfarandena.

Att observera vid valet och införandet av värderingsmetoden

Inget värderingssystem kan tillämpas direkt. Innan ett värderingssystem kan införas måste det först finnas en grundläggande utredning om organisationen och de arbeten som utförs i den. Systemet ska kunna anpassas efter organisationens behov. Det kräver att man

- tar bort onödiga värderingsfaktorer, dvs. faktorer som inte är tillämpliga för en enda uppgift i organisationen
- lägger till värderingsfaktorer som fattas i systemet men som är karakteristiska för uppgifterna inom organisationen
- slår ihop olika värderingsfaktorer eller splittrar en faktor till flera värderingsfaktorer i systemet
- reder ut vad olika termer i systemet betyder i olika arbetsenheter.

I ett system med helhetsvärdering kan man ta med drag av de analytiska systemen.

● **Krav på arbetsvärderingssystemet**

Arbetsvärderingssystemet bör stödja de strategiska målen för organisationen. Enligt de kriterier som ska uppfyllas bör systemet bland annat vara

1. Godtagbart

Systemet bör vara godkänt av organisationen och upplevas som rättvist.

2. Opårtiskt och objektivt

Systemet bör beakta de karakteristiska dragen i de uppgifter som ingår i de olika grupperna och ta med sådana värderingsfaktorer som är av betydelse vid utförandet av arbetet, dvs. ingen grupp får diskrimineras.

3. Lättförståeligt

Varje chef och anställd ska kunna veta vad fastställandet av ett arbetes svårighetsgrad baserar sig på.

4. Enkelt

Systemet bör vara klart och begripligt, men värderingen ändå tillförlitlig.

5. Relevant

Värderingsfaktorerna i systemet bör vara relevanta och viktiga med tanke på uppgifterna i organisationen.

6. Anpassat och stabilt

Systemet och alla värderingsfaktorer bör mäta just de omständigheter som de är avsedda att mäta. Slutresultatet av tillämpningen av systemet bör vara det samma om värderingen upprepas senare med samma faktorer och under samma förhållanden.

7. Åtskiljande och fristående

- Systemet bör gradera svårigheten i de olika uppgifterna i organisationen.
- Varje värderingsfaktor bör mäta olika drag i arbetet eller olika sidor av samma egenskap, och inga överlappande värderingsfaktorer får finnas i systemet.
- Kravnivåerna för varje enskild värderingsfaktor bör utesluta varandra och får inte gå in i varandra.
- Övergången från en kravnivå till en annan bör vara logisk så att svårighetsgraden ökar med kravnivån.

- Systemet bör reagera på förändringar i arbetets svårighetsgrad.

8. Flexibelt

Systemet bör kunna anpassa sig till förändringar i arbetslivet och den tekniska utvecklingen och det behöver inte revideras jämt och ständigt. Ett flexibelt system måste emellertid också utvecklas.

● Utveckling av arbetsvärderingssystemet

Med jämna mellanrum bör man utvärdera hur arbetsvärderingssystemet fungerar.

Föremål för utveckling kan bland annat vara:

- Uppgiftsbeskrivningarnas riktighet
- Beskrivningarna kan vara bristfälliga eller föråldrade, därför kan värderingsresultaten vara snedvridna eller värderingen ogjord.
- Fastställande av värderingsfaktorerna och tolkningsanvisningar
- Skriftliga definitioner behövs. Tolkningen och tillämpningen av definitionerna bör ske på enhetliga grunder.

- Genomförande av arbetsvärderingen
- De som gör arbetsvärderingarna bör ha ett tillräckligt täckande faktaunderlag och neutraliteten bör tryggas, ojämlikhet undvikas och information ges om värderingen.
- Respons på arbetsvärderingen
- Slutresultaten av värderingen delges den anställde.
- Arbetsvärderingens koppling till den uppgiftsrelaterade lönen och löneutvecklingen
- De lönepolitiska riktlinjernas verkan på nivån för de uppgiftsrelaterade lönerna (skillnaderna i svårighetsgraden).

Bestämning av den uppgiftsrelaterade lönen

Arbetsgivaren (den behöriga myndigheten) beslutar om nivån på den uppgiftsrelaterade lönen. För arbetstagarnas del (jfr tjänsteinnehavarna) kommer parterna överens om den uppgiftsrelaterade lönen i arbetsavtalet. Den uppgiftsrelaterade lönen kan bestämmas på

Från uppgiftsbeskrivning till euro



nytt när ett nytt tjänsteförordnande ges eller ett nytt arbetsavtal ingås. Att lönen bestäms på nytt beror i regel på att arbetets svårighetsgrad har förändrats. Den uppgiftsrelaterade lönen kan justeras också när arbetsuppgifterna förändras väsentligt.

I kommunala organisationer kan det uppstå problem om lönebeslutet (dvs. beslutet om nivån på den uppgiftsrelaterade lönen) kan fattas av en annan företrädare för arbetsgivaren än den som undertecknar arbetsavtalet. Då är det viktigt att den chef som undertecknar arbetsavtalet inte anger som nivå för den uppgiftsrelaterade lönen något annat än vad som administrativt genom tjänstebeslut har beslutats eller håller på att beslutas om lönen.

När arbetsgivaren med stöd av sin prövningsrätt bestämmer den uppgiftsrelaterade lönen ska svårighetsgraden i arbetet beaktas så objektivt som möjligt.

Beslutsfattaren ska se till att de uppgiftsrelaterade lönerna för dem som omfattas av samma lönepunkt står

i sådan proportion till varandra som arbetets svårighetsgrad förutsätter. I samband med rekrytering måste man till exempel besluta om nivån på den uppgiftsrelaterade lönen i proportion till andra uppgifter inom samma lönepunkt och den uppgiftsrelaterade lön som betalas för dem.

Även om det vid jämförelser av arbetets svårighetsgrad inte framgår några avgörande skillnader för arbeten som hör till samma lönepunkt, betyder det inte att grundlönen i lönepunkten ska användas automatiskt. Vid arbetsfördelningen har alla som omfattas av samma lönepunkt kanske tilldelats dels mer, dels mindre krävande arbetsuppgifter men den sammanvägda svårighetsgraden är ungefär den samma. I sådana fall bör den uppgiftsrelaterade lönen ligga på ungefär samma nivå för alla, men denna nivå kan vid behov ligga betydligt högre än grundlönen. Det kan också förekomma avsevärda skillnader i arbetets svårighetsgrad inom samma lönepunkt, vilket också innebär en stor variation i de uppgiftsrelaterade lönerna.

Checklista för arbetsvärdering och värderingssystemet

- I AKTA rekommenderas helhetsvärdering som bygger på värderingsfaktorer som definierats på förhand.
- Arbeten hos samma arbetsgivare som ingår i samma lönepunkt ska vara föremål för arbetsvärdering samtidigt. Dessa arbeten jämförs även sinsemellan.
- Arbetsvärderingen kan utsträcka sig till att gälla arbeten i flera olika lönepunkter i en lönebilaga om arbetena är jämförbara med varandra.
- Arbetsgivaren ska förhandla med de förtroendemän som representerar personalen innan ett arbetsvärderingssystem införs eller om det ändras. Vid förhandlingarna bör parterna sträva efter samförstånd.
- Arbetsgivaren beslutar i sista hand om värderingssystemet.
- Personalen ska informeras om innehållet i värderingssystemet.
- Beskrivningen av värderingssystemet ska göras skriftligt.
- Med jämna mellanrum ska en översyn av värderingssystemet göras.

Anställda utanför lönesättningen

En uppgift kan vara sådan att det i AKTA inte finns någon lämplig lönepunkt för den. Då konstateras uppgiften stå utanför det uppgiftsrelaterade lönesättnings-systemet. Sådana arbeten är till exempel arbeten som psykolog eller projektchef och sådana kombinerade arbeten som består av två eller flera uppgiftshelheter (t.ex. lokalvårdare-kosthållsarbetare). Yrkesbeteckningen i sig är inte det avgörande, utan arbetets innehåll och eventuella andra faktorer.

Uppgiftsrelaterad lön för dem som inte omfattas av det uppgiftsrelaterade lönesättningsystemet

Den uppgiftsrelaterade lönen för en anställd som inte omfattas av det uppgiftsrelaterade lönesättnings-systemet bestäms enligt arbetets innehåll och svårighetsgrad. Då ska hänsyn tas till de lönepunkter som är tillämpliga med tanke på arbetsuppgifternas natur och därför kan användas som hjälp för bestämning av den uppgiftsrelaterade lönen.

Uppgiftsbeskrivningar ska utarbetas med tanke på arbetsvärderingen också för dem som inte omfattas av det uppgiftsrelaterade lönesättnings-systemet. Utgående från uppgiftsbeskrivningen görs en arbetsvärdering med hjälp av värderingsfaktorer och andra faktorer (utbildning, tilläggsuppgifter, tilläggsansvar, chefsställning). För att arbetsvärderingen och därmed också den uppgiftsrelaterade lönen ska bli så rättvis som möjligt kan man vid behov bilda fristående grupper av likartade och jämförbara uppgifter som faller utanför det uppgiftsrelaterade lönesättnings-systemet.

Dessa uppgiftsrelaterade löner bör ställas i relation till de uppgiftsrelaterade löner i lönepunkterna som kan användas som referensgrupper med tanke på uppgifternas karaktär.

Utöver arbetets svårighetsgrad påverkas nivån på den uppgiftsrelaterade lönen bland annat av arbetsgivarens löneprinciper och av den allmänna lönenivån på orten och inom branschen.

För vissa grupper utanför det uppgiftsrelaterade lönesättnings-systemet är det ändå inte möjligt att använda samma värderingsfaktorer som för dem vars uppgift ingår systemet. En sådan situation kan förekomma till exempel när den högsta ledningen har ett eget belönings-system.

Checklista

- Gör en uppgiftsbeskrivning för varje uppgift eller en uppgiftsbeskrivningsmall, som används som grund för arbetsvärderingen.
- Gör en arbetsvärdering för dem som står utanför det uppgiftsrelaterade lönesättnings-systemet enligt arbetsvärderingssystemet genom jämförelser med jäm förbara uppgiftsbeskrivningar och ställ resultatet i relation till den aktuella uppgiftsbeskrivningen.
- Gruppera uppgifterna och utnyttja refegrupper om möjligt vid arbetsvärderingen.


 Exem-
pel

Arbetsvärdering av en uppgift (psykolog) som står utanför det uppgiftsrelaterade lönesättningsystemet

I vissa sjukvårdsdistrikt används en trestegsindelning i kravgrupper enligt arbetets svårighetsgrad för dem som står utanför det uppgiftsrelaterade lönesättningsystemet, här som exempel arbetsvärdering för psykologer. För varje kravgrupp finns en uppgiftsbeskriv-

ningsmall som den enskilda uppgiften jämförs med för att den ska kunna placeras i rätt kravgrupp. Mallen lämpar sig för vilken icke lönesatt grupp som helst, bara det av uppgiftsbeskrivningsmallarna framgår vilka faktorer som är relevanta för svårighetsgraden.

Nivåer	Nivåbeskrivning
Kravgrupper för psykologer	Ledande psykologer står utanför kravgrupperna.
nivå 1	Nivån omfattar krävande grundläggande undersökningar, bedömningar och interventioner som psykologen kan göra inom den specialiserade sjukvården utan tilläggsutbildning och bred erfarenhet.
nivå 2	Nivån omfattar utöver detta specialundersökningar, specialbedömningar och specialinterventioner som kräver tilläggsutbildning och erfarenhet av specialiserad sjukvård och i viss mån självständigt tilläggsansvar samt ledning av kolleger.
nivå 3	Nivån omfattar rikligt med specialuppgifter som kräver tilläggsutbildning och erfarenhet av specialiserad sjukvård. Utöver undersökningar, bedömningar och interventioner ingår det i arbetet ansvar för handledning, konsultation, utbildning, undersökningar, utveckling och projekt.

Väsentliga ändringar i arbetsuppgifterna

Om svårighetsgraden i den anställdes arbetsuppgifter ändras väsentligt för minst två veckor på grund av övergång till en annan uppgift eller på grund av omorganisering av uppgifter, justeras den uppgiftsrelaterade lönen i det fall att uppgiften inte motsvarar de ändrade arbetsuppgifterna.

En arbetsvärdering bör alltid basera sig på en gällande uppgiftsbeskrivning. Om det sker sådana mindre eller sporadiska förändringar i arbetsuppgifterna som medfört en förändring i uppgiftshelheten som är större än ringa, ska uppgiftsbeskrivningen uppdateras. Samtidigt avgörs också om arbetets svårighetsgrad har förändrats i och med den nya uppgiftshelheten. Om arbetets svårighetsgrad har förändrats väsentligt ska den uppgiftsrelaterade lönen justeras.

Förändringarna i arbetsuppgifterna kan vara kvantitativa och/eller kvalitativa och innebära förändringar i svårighetsgraden. Arbetsvärderingen görs med hjälp av den nya uppgiftsbeskrivningen och värderingsfaktorerna. Eventuella kravnivåer eller "kravkorgar" i lönesystemet kan vara till hjälp vid värderingen eftersom svårighetsgraden för den nya uppgiftshelheten kan bedömas i förhållande till dem.

Yrkesbeteckningen ska så väl som möjligt motsvara arbetet och dess innehåll. Ändrad beteckning betyder ändå inte automatiskt en lönejustering, om inte arbetets svårighetsgrad samtidigt ändras.

Arbetet blir mer krävande

Arbetets svårighetsgrad ökar i allmänhet om skötseln av arbetet kräver mer kunskaper och specialutbildning och om arbetsuppgifterna kräver större och mångsidigare samarbetsförmåga och ansvaret och inflytandet ökar eller om arbetsförhållandena och arbetets karaktär blir mer krävande. En förändring i arbetets svårighetsgrad kan innebära till exempel en tilläggsuppgift eller att en arbetsuppgift blir bredare eller medför mer ansvar eller får större effekter än tidigare. I sådana fall är det viktigt att avgöra hur väsentlig förändringen i svårighetsgraden är.

När en uppgiftshelhet som anges i den anställdes uppgiftsbeskrivning ändras eller det skett förändringar som är större än ringa, bör beskrivningen justeras enligt den förändrade situationen. Samtidigt bedöms svårighetsgraden i det förändrade arbetet enligt det lokala lönesystemet, varvid man i arbetsvärderingen jämför tidigare och förändrade uppgiftshelheter och uppgiftsområden i uppgiftsbeskrivningen med varandra. Sedan bedöms förändringarnas eventuella effekter på den uppgiftsrelaterade lönen.

Den uppgiftsrelaterade lönen höjs om arbetsvärderingen på basis av den nya uppgiftsbeskrivningen visar att arbetet har blivit väsentligt mer krävande. Lönejusteringen gäller från tidpunkten för uppgiftsförändringen om den nya uppgiftsrelaterade lönen är högre än den tidigare.

Arbetet blir mindre krävande

Ett arbete blir i allmänhet mindre krävande om krävande uppgiftshelheter tas bort och inga eller mindre krävande arbetsuppgifter ges i stället. En anställd har till exempel kunnat vara ansvarig för någon tilläggsuppgift som upphör och inte i stället fått sådana arbetsuppgifter som ökar svårighetsgraden.

Den uppgiftsrelaterade lönen sänks om arbetsvärderingen på basis av den nya uppgiftsbeskrivningen visar att arbetet har blivit väsentligt mindre krävande. Lönen justeras åtta veckor efter ändringen, om den nya uppgiftsrelaterade lönen är lägre.

Åttaveckorsregeln frångås och den uppgiftsrelaterade lönen sänks genast om

- ändringen av uppgiften grundar sig på tidsbegränsade uppgiftsarrangemang, man har till exempel kommit överens med den anställde om en temporär tilläggsuppgift. Då den temporära tilläggsuppgiften upphör återgår den uppgiftsrelaterade lönen till den tidigare nivån
- personen har själv bett om mindre krävande arbetsuppgifter
- omplacering i en annan uppgift har erbjudits som alternativ till permittering
- den anställde har förflyttats till en annan tjänst.

Ändring av arbetets svårighetsgrad vid vikariat

Höjning av den uppgiftsrelaterade lönen kan komma i fråga om ett vikariat pågår i minst två veckor i sträck. Lönen höjs då i samband med att vikariatet börjar.

Den uppgiftsrelaterade lönen ändras inte om en tillfällig övergång till en annan tjänst eller befattning har beaktats i den uppgiftsrelaterade lönen, till exempel som skyldighet att tillfälligt vikariera för chefen. I organisationen kan man med fördel gemensamt dra upp riktlinjerna för hur chefslön betalas till en ersättare efter ett långt vikariat. Med tillfälliga vikariat avses vikariat vid korta sjukledigheter eller tjänst- eller arbetsledigheter eller av andra orsaker som innebär att en chef temporärt är förhindrad att sköta sitt arbete.

Man bör utreda vilka arbetsuppgifter chefs vikarie utför medan chefen är borta. Om en vikarie under tiden sköter chefsens alla arbetsuppgifter är det motiverat att betala den uppgiftsrelaterade lönen enligt chefsens arbetsvärdering. Om vikarien inte behöver sköta alla chefsens uppgifter kan en arbetsvärdering göras separat för vikariatet och den uppgiftsrelaterade lönen bestämmas enligt den.

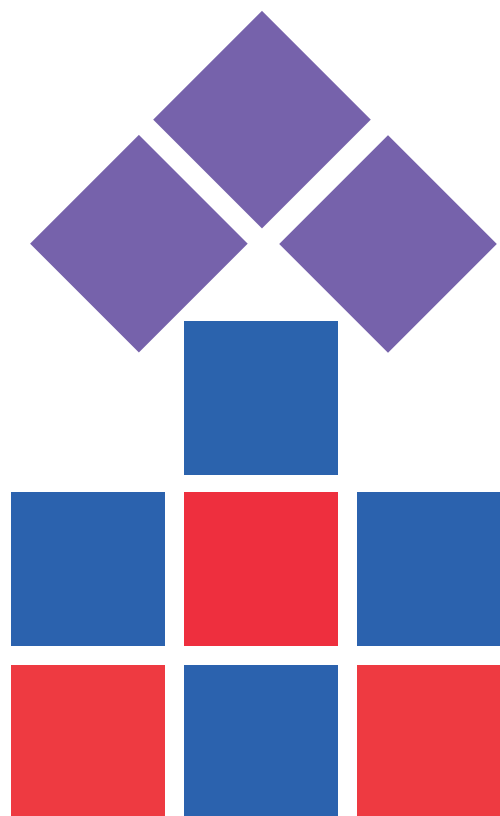
Den uppgiftsrelaterade lönen för en anställd som arbetar som semestervikarie sänks inte under vikariatet även om uppgiften vore mindre krävande.

Hur väsentliga förändringar upptäcks

De anställdas uppgiftsbeskrivningar ska vara uppdaterade. När en uppgiftshelhet som anges i den anställdes uppgiftsbeskrivning ändras eller det till exempel har gjorts sådana stegvisa ändringar i en uppgiftshelhet som är större än ringa, bör beskrivningen justeras enligt den nya situationen. Därefter görs en ny arbetsvärdering i syfte att utreda eventuella förändringar i arbetets svårighetsgrad.

I kommunen kan man komma överens om en regelbundet återkommande översynstidpunkt då eventuella förändringar i arbetets svårighetsgrad för de anställda bedöms. Översynen kan genomföras i till exempel lönearbetsgruppen.

Arbetsgivaren bör hålla personalen informerad om vilka effekter uppgiftsförändringar har på lönen eftersom det i väsentlig grad bidrar till ett rättvist och belönande lönesystem.



Arbetsgivarens representanter

Den behöriga myndigheten kan fatta beslut om lönen och lönebestämningsgrunden samt lönejusteringar och tidpunkten för när justeringarna träder i kraft för de tjänsteinnehavare/arbetstagare som omfattas av § 17 i lönekapitlet i AKTA och som representerar arbetsgivaren. För arbetstagarnas del är det en förutsättning att arbetsgivarens rätt att bestämma lönen överenskomits i arbetsavtalet. Denna bestämmelse har med andra ord kunnat tillämpas sedan 1.1.2012 inte bara på tjänsteinnehavare utan också på arbetstagare.

Arbetsgivaren ska välja lönestrukturen för sina representanter:

- normal lönestruktur enligt lönekapitlet (uppgiftsrelaterad lön, arbetserfarenhetstillägg, individuellt tillägg, resultatbonus, engångsbonus osv.) eller
- helhetslön (och vilka löneelement som ev. kan betalas ut utöver helhetslönen, t.ex. engångsbonus, resultatbonus) eller
- någon annan lönestruktur.

Samtidigt bör arbetsgivaren överväga om det vid lönesättningen ska användas

- ett eget värderingssystem för arbetsgivarens representanter eller
- tillämpas ett värderingssystem som används inom det normala lönesystemet eller
- något annat system.

Lönesättningsgrunden kan till exempel vara helhetslön. Om tjänsteinnehavarens eller arbetstagarens lön har fastställts som helhetslön, betalas inga andra löneele-

ment som anges i lönekapitlet, såvida inte något annat sägs i den behöriga kommunala myndighetens beslut om personen i fråga eller något annat uttryckligen överenskomits i arbetsavtalet. Vid behov kan till exempel kommundirektörens lön fastställas som en helhetslön utan arbetserfarenhetstillägg eller liknande tillägg. När lönen betalas som helhetslön ska arbetsgivaren informera arbetsgivarens representant om lönestrukturen.

I lönekapitlet anges vilka som kan vara representanter för arbetsgivaren. Som arbetsgivarens representant betraktas en tjänsteinnehavare eller arbetstagare som

- ansvarar för ledningen och utvecklingen av kommunen eller samkommunen eller en betydande del av den. Kommunens eller samkommunens högsta ledning betraktas till exempel som representanter för arbetsgivaren.

Arbetsgivarrepresentanter är också bland annat tjänsteinnehavare och arbetstagare i ledande ställning

- som ansvarar för ett stort förvaltningsområde och dess utveckling
- som har i uppgift att ansvara för kommunens eller samkommunens allmänna förvaltning, ekonomi eller planering samt för utvecklingen av dessa
- som är personaldirektör eller personalchef eller har en motsvarande ställning.

De närmaste chefer som utövar arbetsgivarens arbetsledningsrätt är sällan sådana representanter för arbetsgivaren som avses i § 17 i lönekapitlet. Beroende på till exempel organisationsstrukturen är till exempel en dag-

hemsföreståndare i regel inte en sådan representant för arbetsgivaren som avses i § 17 även om hon eller han är arbetsgivarens representant i daghemmet. Lönen bestäms därför enligt det normala lönesystemet.

Vid behov avgör KT om en tjänsteinnehavare eller arbetstagare omfattas av § 17.



Uppgiftsrelaterad lön för vikarier

Arbetsuppgifterna för en vikarie fastställs med beaktande av den uppgift som vikarien ska sköta, tiden för vikariatet och andra arrangemang kring uppgiften i enheten. När den uppgiftsrelaterade lönen för vikarien bestäms bedöms arbetets svårighetsgrad för vikarien separat. Om vikariens och den ordinarie anställdes arbetsuppgifter är de samma eller till svårighetsgraden på samma nivå, bestäms den uppgiftsrelaterade lönen i regel på samma grunder.

Vikariens uppgiftsrelaterade lön behöver inte justeras om sådana vikariat ingår i vikariens uppgiftsbeskrivning och vikariatet på så sätt redan beaktats i arbetets svårighetsgrad och den uppgiftsrelaterade lönen.

Arbetets faktiska svårighetsgrad kan påverkas av till exempel vikariatets längd så att även om det i vikariatet ingår alla de arbetsuppgifter som den ordinarie anställda har, behöver vikarien i själva verket inte under vikariatet utföra arbetsuppgifter av mer sporadisk karaktär, såsom personal- och ekonomiplanering. Om vikariatet

Exempel

Uppgiftsrelaterad lön för vikarie

I uppgiften för en biträdande avdelningsskötare ingår att ofta vikariera för avdelningsskötaren när han eller hon är förhindrad att sköta sitt arbete. Då behöver den biträdande avdelningsskötarens uppgiftsrelaterade lön inte justeras när vikariatet inleds.

däremot är så långvarigt att vikarien de facto ska sköta alla uppgifter är arbetets svårighetsgrad och därmed är också den uppgiftsrelaterade lönen i regel den samma som för den ordinarie uppgiftsinnehavaren.

Arbetets svårighetsgrad för vikarien och för den som vikarien ersätter kan vara den samma trots olika uppgiftshelheter. Vikarien har inte nödvändigtvis fått alla de arbetsuppgifter som den ordinarie anställda har, men vikarien kan å andra sidan vid sidan av vikariatet sköta en del av de egna arbetsuppgifter som ingår i hans eller hennes ordinarie uppgiftsbeskrivning. Arbetets svårighetsgrad för vikarien och den ordinarie anställda bör värderas separat och den uppgiftsrelaterade lönen bör granskas enligt denna värdering.

Praktikantlön

Med praktikant avses en person som under ledning av arbetsgivaren eller en representant för arbetsgivaren utför praktiskt arbete i arbetsavtalsförhållande med sikte inställt på att inhämta sådana kunskaper, färdigheter och erfarenheter som behövs i vissa uppgifter.

Praktiken kan bestå av

- förhandspraktik, som syftar till att ge sådan arbetserfarenhet som praktikanten behöver för att kunna söka in till en läroanstalt
- praktik som ingår i utbildning (t.ex. läroavtal)
- specialiseringspraktik efter grundläggande yrkesexamen eller
- arbetspraktik.

Enligt § 3 i lönekapitlet i AKTA tillämpas den allmänna bestämmelsen om minimilön på praktikanter först när anställningen hos kommunen har varat i tre månader. Före denna tidpunkt beslutar arbetsgivaren om storleken på lönen.

Lönen för en praktikant bestäms i regel på samma grunder som för andra anställda, dvs. enligt uppgiften och arbetets svårighetsgrad. En praktikants uppgifter består ändå i allmänhet av enklare arbetsuppgifter inom det yrke som studierna leder till. Praktikanten utför dem huvudsakligen under tillsyn av en arbetsplatshandledare eller någon mer erfaren inom personalen. Eftersom praktikantens arbetsuppgifter och ansvar därigenom inte i allmänhet är lika krävande som de uppgifter som anges i den aktuella lönepunkten kan minimilön betalas under praktiken. Minimilönen innehåller också eventuella tillägg som betalas under ordinarie arbetstid (bl.a. arbetserfarenhetstillägg, naturaförmåner) om ingenting annat överenskommit eller bestämts särskilt.

Om en praktikant i praktiken utför självständigt arbetsuppgifter som ingår i arbetsbeskrivningen och den aktuella lönepunkten, har arbetsgivaren ingen grund för att betala en lön som är lägre än grundlönen. Grundlönen kan dock sänkas om praktikanten saknar den utbildning som krävs.

Lön för sommararbetare

Med sommararbetare avses i allmänhet skolelever eller studerande utan yrkesexamen eller yrkeskunnande inom området vilka anställs för viss tid under semester-

perioden 2.5–30.9. Sommararbetare ska betalas minst 50 procent av grundlönen för arbetet enligt kollektivavtalet.

Bestämmelsen om minimilön för sommararbetare tillämpas ändå inte på studerande som inom sitt eget yrkesområde anställs som vikarie för en anställd. I sådana fall bestäms den uppgiftsrelaterade lönen enligt arbetets svårighetsgrad.



Sommararbetares löner

- Minimilönen för en gymnasiestuderande som är sommararbetare med en byråsekreterares arbetsuppgifter är minst 50 % av grundlönen i lönepunkt 01TOI020.
- För en anställd som studerar för grundexamen inom kostservice och som arbetar under semesterperioden som kosthållsarbetare/köksbiträde är grundlönen minst grundlönen i lönepunkt 06RUO060. Den uppgiftsrelaterade lönen bestäms enligt arbetets svårighetsgrad.

Individuellt tillägg

Individuella tillägg utgör en viktig del av lönesystemet. Det individuella tillägget baserar sig i regel på prestationsbedömning. Det används för att belöna yrkesskicklighet, arbetskapacitet och andra eventuella lokala kriterier. Det individuella tillägget beviljas i regel tillsvidare, men tidsbundna tillägg är också möjliga.

Organisationens mål och värderingar avgör vad som kan betraktas som en god prestation och vilka individuella egenskaper som främjar organisationens verksamhet och hur dessa egenskaper beskrivs och mäts. De återspeglar organisationens uppfattning om en god medarbetare och goda arbetsprestationer. Därför ska varje organisation skraddarsy eller bygga upp ett eget system för individuella tillägg utifrån sina egna förhållanden och behov.

Prestationsbedömning ger fördelar

Tanken är att det individuella tillägget ger den anställde mer motivation för arbetet om han eller hon kan påverka sin egen lönenivå genom sina prestationer. Både de anställda och arbetsgivaren vinner på de individuella tilläggen. Den anställde belönas för gott arbete och arbetsgivaren får bättre möjligheter att styra verksamheten i önskad riktning. Därför strävar man efter att öka det individuella tilläggets andel av de totala inkomsterna i lönesystemet.

Prestationsbedömning är ett redskap för styrning av medarbetarnas prestationer. Om prestationsbedömningen med anknytande belöningsystem har byggts upp och används på rätt sätt har den en positiv inver-

kan på personalens attityder och uppslutning bakom organisationens mål, ökar arbetstillfredsställelsen och förbättrar arbetsresultaten och yrkesskickligheten på det individuella planet. Om chefen och ledningen visar erkänsla och uppskattning ger detta en betydligt större arbetsmotivation för de flesta anställda. Bedömningen av arbetsprestationen som en uppgift inom ledningsarbetet gör ömsesidig respons till en del av verksamheten.

För cheferna ger prestationsbedömningen användbar information om de anställdas kunnskap och arbetskapacitet. Denna information kan utnyttjas också för utveckling av arbetsplatsen. En regelbunden bedömning av de anställdas individuella prestationer ger chefen möjligheter att göra sig förtrogen med personalens arbete på individnivå och med de yttre förutsättningar som främjar arbetet. De positiva effekterna visar sig i allmänhet som ett bättre ledningsarbete där man utöver resultatet också tänker på uppgiftens innehåll, arbetshälsan och kunskandet och möjligheterna att förbättra arbetsrutiner och behövliga kunskaper och färdigheter.

Lokalt bedömningssystem

De individuella tilläggen baserar sig på ett bedömningssystem som cheferna och personalen berett tillsammans. Bedömningssystemet ska vara klart och tillräckligt enkelt så att det är lätt att förstå och upprätthålla.

Bedömningssystemet för det individuella tillägget består bland annat av

- valda bedömningsgrunder
- en bedömningsprocess och anknytande ansvarsfrågor
- principerna för omvandling av bedömningens resultat till ett individuellt tillägg i euro och
- upprätthållande av systemet och anknytande ansvarsfrågor.

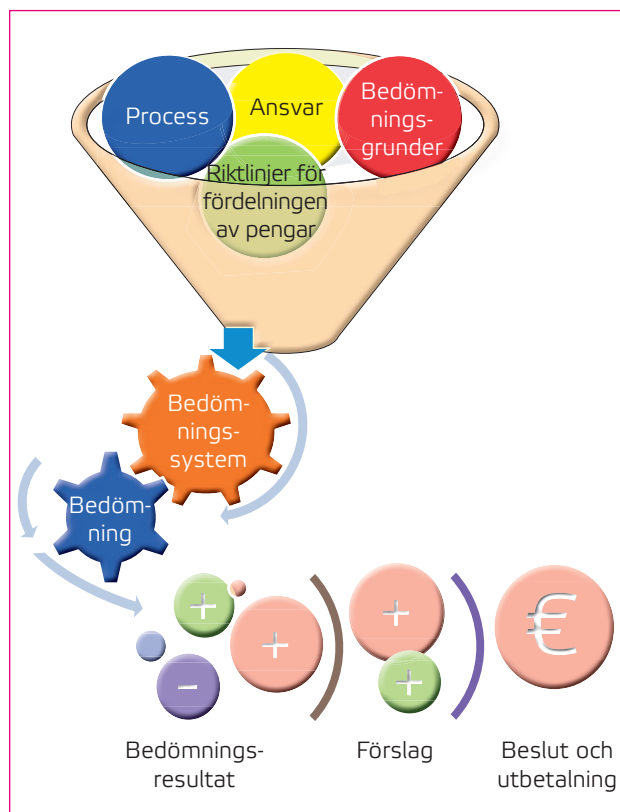
Med dessa punkter som bas görs en skriftlig beskrivning över det lokala bedömningssystemet.

Bedömningsgrunder

De lokala bedömningsgrunderna utgår från arbetsgivarens egna värderingar, strategier och mål. Grunderna ska vara sådana att den anställde kan påverka bedömningsresultatet. De kan utöver yrkesskicklighet och goda arbetsprestationer basera sig på till exempel

- arbetsresultat
- mångkunnighet
- kreativitet
- specialkunskaper och specialfärdigheter
- samarbetsförmåga
- ansvarskänsla
- initiativförmåga och
- utvecklingsvilja.

Exempel Den lokala prestationsbedömningen



De valda bedömningsgrunderna utformas så att de är tillförlitliga och objektiva. För jämförbarhetens skull är det viktigt att varje bedömningsgrund beskrivs så entydigt som möjligt.

Olika bedömningsgrunder kan vid behov ges olika tyngd beroende på hur viktig bedömningsgrunden är med tanke på målen och arbetet. Arbetsprestationerna kan till

exempel få en vikt på 40 procent, yrkesskickligheten 30 procent och samarbetsförmågan och ansvarskänslan 15 procent var.

Eftersom individuella tillägg i regel gäller tills vidare måste man vid fastställandet av bedömningsgrunderna försäkra sig om att grunderna kan användas för bedömning av den anställdes arbetsprestationer och yrkesskicklighet i ett långt perspektiv.

Exem-
pel

Blankett för bedömning av yrkesskicklighet och arbetsprestationer

Den vidstående blanketten för prestationsbedömning (s. 49) är en förenklad version med bedömningsfaktorer och prestationsnivåer. Prestationsnivåerna beskrivs i samband med blanketten. Blanketten ger också möjlighet till en helhetsbedömning av prestationsnivån och en bedömning av förändringar i prestationsnivån.

Spalten Anmärkningar/Ändringar: i samband med varje bedömningsfaktor kan man vid behov även ta upp förändringar eller behövliga framtida förändringar.

Beskrivning av prestationsnivåerna

1. Prestationen motsvarar inte till alla delar de uppställda målen, den kan ha brister, prestationen bör bli bättre i framtiden. Orsaken kan vara att den anställda fortfarande är i inskolningsskedet.
2. Prestationen uppfyller oftast de uppställda målen, men kräver utveckling, prestationen bör förbättras i vissa avseenden.
3. Prestationen uppfyller i regel de uppställda målen, den anställda arbetar på överenskommet sätt, prestationen godtagbar.
4. Prestationen överskrider ofta de uppställda målen, goda prestationer, prestationen är bättre än genomsnittligt.
5. Den utmärkta prestationen överskrider ofta och klart de uppställda målen, prestationen exceptionellt god

Bedömningsblankett

Bedömningsfaktor	Prestationsnivå					Anmärkningar/Ändringar
	1	2	3	4	5	
Arbetsresultat beskriver bl.a. den anställdes kapacitet, resultat, arbetskvalitet, tillförlitlighet						
Kompetens beskriver bl.a. den anställdes yrkesskicklighet och kunnande						
Samarbetsförmåga beskriver bl.a. den anställdes samarbetsförmåga, flexibilitet, hjälpsamhet och handledning av andra						
Utvecklingsvilja beskriver bl.a. den anställdes inställning till förändringar och personlig utveckling						
Helhetsbedömning av prestationsnivån						
Prestationsnivån <input type="checkbox"/> har förbättrats märkbart <input type="checkbox"/> har förbättrats <input type="checkbox"/> är oförändrad <input type="checkbox"/> har försämrats <input type="checkbox"/> har försämrats märkbart						

Bedömningen och respons

Prestationen bedöms av en eller flera chefer. Med tanke på att bedömningen ska vara så objektiv som möjligt får bedömarna gärna vara två. Det relevanta är ändå att bedömaren bra känner till den anställdes arbetsuppgifter och arbetsprestation. Bedömningen bör vara objektiv och opartisk och olika chefers bedömningar bör vara sinsemellan jämförbara också i de olika enheterna. Detta kan främjas av utbildning om prestationsbedömning som arbetsgivaren anvisar cheferna och av att det finns en bra skriftlig beskrivning av bedömningssystemet.

Bedömningen görs i allmänhet en gång per år, till exempel i samband med utvecklingssamtalet. Till gott

chefsarbete hör regelbunden växelverkan med den anställde och respons så att han eller hon vid behov kan förbättra sin arbetsprestation. Bedömningen bör göras skriftligt med till exempel en gemensamt godkänd bedömningsblankett som utgångspunkt. Föremål för bedömningen är hur den anställde sköter sitt arbete och de påverkande faktorerna, inte chefens personliga preferenser.

Bedömningen blir mer objektiv och underlättas av om det i praktiken finns en möjlighet att mäta vissa bedömningsfaktorer eller beståndsdelar av dem. Man kan till exempel utnyttja fakta och statistik för bedömningsfaktorer som gäller resultat.

Allmänna principer för prestationsbedömningen

- I alla slags uppgifter kan det förekomma goda prestationer oberoende av kravnivån.
- Bedömningsgrunderna bör ha anknytning till uppgiften och vara sådana att den anställde kan påverka dem genom att förbättra sin arbetsprestation.
- Bedömningen bör utföras av dem som bäst kan fastställa den anställdes arbetsprestation. Vid bedömningen bör objektivitet och jämförbarhet vara rättesnöret. För att öka förutsättningarna för detta kan till exempel en chefsgrupp gå igenom bedömningarna.
- Den anställde bör få respons på bedömningen. Han eller hon har rätt att få veta resultatet, motiveringarna och inverkan av bedömningen.
- Chefens respons bör alltid gälla arbetsprestationer, inte person.
- Det bör om möjligt råda samförstånd mellan arbetsgivare och personalens representanter om systemet för prestationsbedömning (vad som bedöms och hur).

Chefernas bedömningssätt kan variera. Med tanke på jämförbarheten för bedömningarna bör arbetsgivaren samordna dem, dvs. låta till exempel personaldirektören/personalchefen/anställningschefen kontrollera bedömningsnivån som helhet.

Omvandling av bedömningsresultaten till euro

I bedömningssystemet bör ingå principer och praxis för hur prestationsbedömningarna kan omvandlas till individuella tillägg i euro. Utgångspunkten kan vara en helhetsbedömning eller poängsättning. Det är viktigt att också ta fram principer för hur beloppen för de individuella tilläggen ställs i relation till den uppgiftsrelaterade lönenivån för mottagaren i samband med att tillägget beviljas. Olika personalgrupper ska bemötas jämlikt då det gäller betalningen av individuella tillägg.

När bedömningsomgången är slutförd fattas besluten om hur det individuella tillägget betalas enligt det lokala bedömningssystemet.

AKTA föreskriver den lägsta nivån för de individuella tilläggen utifrån summan av de uppgiftsrelaterade lönerna (Se närmare AKTA).

Processen och ansvarsfördelningen för bedömningssystemet

När bedömningssystemet skapas och uppdateras finns det skäl att föra bok över processerna och ansvarsfördelningen. Noteringarna kan innefatta till exempel

uppgifter om vem som har de slutliga befogenheterna att bevilja individuella tillägg, genom vilka processer personalens prestationer bedöms och hur ofta det ska göras (t.ex. vid de årliga utvecklingssamtalen), hur ofta bedömningssystemet ska uppdateras och vem i organisationen som är ansvarig för uppdateringen.

Förhandling om individuella tillägg

Arbetsgivaren och personalens representanter förhandlar om bedömningen av de anställdas arbetsprestationer och grunderna för betalning av individuellt tillägg. Målet är en så bred enighet som möjligt.

Arbetsgivaren ansvarar för det lokala systemet för prestationsbedömningen och för betalningsgrunderna för det individuella tillägget. Arbetsgivaren bestämmer också på vilken nivå besluten om individuella tillägg fattas.

Beslut om individuella tillägg

- I ett beslut om betalning av ett individuellt tillägg preciseras
- till vem det individuella tillägget betalas
- från vilken tidpunkt det individuella tillägget betalas
- beloppet, t.ex. 50 euro. Till deltidsarbetande i proportion till deltidsarbetstiden, t.ex. 60 % av 50 euro (i praktiken betalas alltså 30 euro). Beloppet för det individuella tillägget ändras om arbetstiden ändras.
- det individuella tillägget gäller i regel tills vidare. När det är fråga om ett tidsbegränsat individuellt till-

lägg bestäms även datum då tillägget upphör (sista giltighetsdagen).

- motiveringarna för det individuella tillägget. Motiveringarna är sekretessbelagda uppgifter. På den anställdes begäran ska arbetsgivaren informera den anställda om motiveringarna.
- av beslutet bör det också framgå att det individuella tillägget kan sänkas i enlighet med AKTA.

När sänks ett individuellt tillägg och när kan det upphöra helt?

- Vid en påtaglig försämring av arbetsprestationen som beror på den anställda själv. Den anställda ska då ges möjlighet att förbättra sin arbetsprestation innan sänkningen vidtas. Eventuella stödåtgärder kan diskuteras till exempel vid utvecklingssamtalet.
- När arbetstiden ändras blir det individuella tillägget i proportion större/mindre. När arbetstiden förkortas till deltid minskas också det beviljade individuella tillägget i samma proportion som den anställdes arbetstid blir kortare än ordinarie arbetstid. Om arbetstiden på motsvarande sätt förlängs blir det individuella tillägget större i samma proportion, om inget annat har beslutats eller förutsatts när tillägget beviljades. (Se exemplet invid om partiell vårdledighet)

- I samband med en omvärdering av lönegrunderna till följd av väsentliga förändringar i arbetsuppgifterna kan det individuella tillägget sänkas.
- Ett tidsbegränsat individuellt tillägg upphör när den avtalade tiden löper ut.

Exem-
pel

Partiell vårdledighet

En anställd som har partiell vårdledighet (30 timmar arbete per vecka) beviljas ett individuellt tillägg på 40 euro. När den anställda återgår till full arbetstid (38,25 timmar per vecka) stiger det individuella tillägget i samma proportion, dvs. till 51 euro $((38,25/30) \times 40)$, om inte något annat beslutats eller förutsatts när tillägget beviljades.

Exem-
pel

Processen för införande av ett prestationsbedömningssystem

Arbetsgivaren inrättar en ny arbetsgrupp eller beslutar att man använder lönearbetsgruppen med representanter för arbetsgivaren och personalen. Processen kan framskrida till exempel enligt följande:

- 1.** Styrkor och svagheter i det tillämpade lönesystemet utvärderas med prestationsbedömningen som utgångspunkt.
- 2.** De allmänna principerna och bedömningsgrunderna för prestationsbedömningen ställs upp.
- 3.** Förhandlingar förs med personalens representanter om de allmänna principerna och grunderna för systemet innan det införs. Ett protokoll över förhandlingarna skrivs där det framgår hur bedömningssystemet införs och följs upp och när bedömningarna sker.
- 4.** Arbetsgivaren beslutar om principerna och grunderna för bedömningssystemet med beaktande av resultatet av förhandlingarna. Enligt AKTA bestämmer arbetsgivaren systemet även om samförstånd inte har nåtts i förhandlingarna.

5. Bedömningssystemet beskrivs skriftligt och dokumenteras.

6. Informationen ges på det sätt som arbetsgivaren beslutat till den personal som berörs.

7. Utbildning ges till cheferna, beslutsfattarna och de anställda inom personalförvaltningen och löneräkningen som verkställer bedömningssystemet.

8. Prestationsbedömningarna

- chefen gör prestationsbedömningar enligt bedömningssystemet med hjälp av anvisningarna för systemet
- chefen och den anställde för ett utvecklingssamtal där arbetsprestationerna konstateras. Chefen berättar också vid behov mer detaljerat om bedömningen
- chefen framställer förslag till den behöriga myndigheten om fördelningen av eventuella individuella tillägg
- den behöriga myndigheten beslutar om eventuella individuella tillägg.

Arbetserfarenhetstillägg

Arbetserfarenhetstillägget baserar sig på anställningstiden. Tillägget är 0 %, 3 % eller 8 % av den uppgiftsrelaterade lönen beroende på längden på den anställningstid som berättigar till arbetserfarenhetstillägg.

Anställningstid som godkänns för arbetserfarenhetstillägg **Procent för arbetserfarenhetstillägget**

Under 5 år	0 %
Minst 5 år, under 10 år	3 %
minst 10 år	8 %

Som anställningstid godkänns

- tid hos den egna arbetsgivaren, alltid
- tid hos en annan arbetsgivare, om den är av väsentlig nytta
- företagsverksamhet om den är av väsentlig nytta, sammanlagt högst 5 år.

Utredning av anställningstid som grund för beräkningen av arbetserfarenhetstillägget

När ett anställningsförhållande inleds finns det skäl att se till att den nyrekryterade lämnar en utredning över sina tidigare anställningar hos andra arbetsgivare så att den anställningstid som berättigas till arbetserfarenhetstillägg kan fastställas korrekt redan i början av anställningsförhållandet.

Över anställning hos den egna arbetsgivaren behövs ingen separat redogörelse. Det är ändå bäst för den nyrekryterade att berätta om han eller hon redan tidigare har arbetat hos samma arbetsgivare. En tillförlitlig skriftlig utredning över anställningar hos andra arbetsgivare (t.ex. arbetsintyg) ska visas där också uppgiftens innehåll och natur framgår.

Arbetsgivaren avgör hurdan utredningen över företagsverksamhet ska vara för att betraktas som tillförlitlig. Medverkan i företagsverksamhet kan ske på många olika sätt, så bedömningen av hur den ska beaktas måste alltid ske från fall till fall. Vid likartade fall följs enhetlig praxis.

Beslutet om vilken anställningstid som godkänts som tilläggsberättigande meddelas den anställde.

Anställningstid som berättigar till arbetserfarenhetstillägg upp till 15 år påverkar också semesterns längd (AKTA semesterkapitlet § 5), även om 15 års anställningstid inte påverkar arbetserfarenhetstilläggets storlek.

Beräkningsprinciper för anställningstid som berättigar till arbetserfarenhetstillägg

- Samma kalendertid godkänns endast en gång som anställningstid som berättigar till arbetserfarenhetstillägg.

Om någon samtidigt är anställd av kommunen och verksam som företagare, får han eller hon räkna sig tillgodo anställningstiden hos den egna arbetsgivaren. Verksamheten som företagare under samma tidsperiod beaktas då inte.

- Vid liknande fall följs enhetlig praxis.

Anställning hos den egna arbetsgivaren i tjänste- eller arbetsavtalsförhållande

- En nyrekryterads tidigare anställning hos kommunen/samkommunen godkänns i sin helhet som berättigande till arbetserfarenhetstillägg, oberoende av vad uppgiften innehållit eller om det varit fråga om deltid.

En anställds anställningsförhållande som biblioteksfunktionär började 1.8.2012 i kommunen. Hon arbetade tidigare i kommunen på deltid vid sidan av studierna som ledare för en idrottsklubb 1.9.2000–31.3.2001. Hela denna tid godkänns som tid som berättigar till arbetserfarenhetstillägg.

Anställning hos annan arbetsgivare

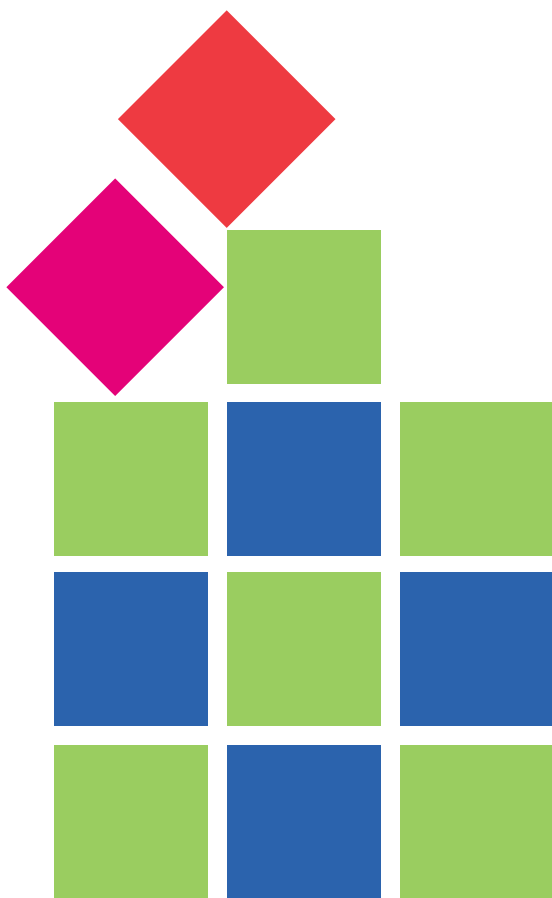
- En nyrekryterads anställningstid hos en annan arbetsgivare godkänns som tid som berättigar till arbetserfarenhetstillägg, om nyttan är väsentlig för den nya arbetsgivaren.
- Med väsentlig nytta avses här arbetserfarenhet, yrkeskunnande och kompetens som erhållits i

anställning hos en annan arbetsgivare. Vid bedömningen läggs särskild vikt vid huruvida de tidigare uppgifterna gett sådant yrkeskunnande och/eller sådan arbetserfarenhet som är av väsentlig nytta i de nuvarande arbetsuppgifterna. Avgörandet fattas från fall till fall genom en övergripande jämförelse av den anställdes tidigare och nuvarande uppgifter.

- Anställning inom samma bransch bör alltid anses innebära väsentlig nytta enligt avtalsbestämmelsen. Med bransch avses ett uppgifts- och/eller ett verksamhetsområde som täcks av ett visst yrke/vissa yrken. En yrkesbeteckning berättar inte nödvändigtvis vilken bransch det är fråga om, utan man måste också ofta kontrollera uppgifternas innehåll.
- Inte heller när det gäller anställning hos en annan arbetsgivare förutsätts det att anställningen varit en huvudsyssla. När det övervägs om anställningen är av väsentlig nytta kan arbetstiden och anställningens längd ha en viss betydelse.

Företagsverksamhet (ej anställningsförhållande)

- Arbetsgivaren ska alltid överväga om tidigare företagsverksamhet är av väsentlig nytta för att den ska kunna godkännas som tilläggsberättigande anställningstid.
- Vid bedömningen av om verksamheten är av väsentlig nytta bör arbetsgivaren bland annat beakta arbetets innehåll och personens faktiska verksamhet i företaget, till exempel som privat yrkesutövare. Enbart ett ägandeförhållande eller deläggande beaktas inte när den tilläggsberättigande anställningstiden beräknas.



Exem-
pel

Beräkning av anställningstid som berättigar till arbetserfarenhetstillägg för nyrekryterad

En nyrekryterad börjar som kommunal familjedagvårdare i kommunen 1.8.2013. Arbetsgivarens representant ber den nyrekryterade ge tillförlitliga utredningar om anställningar hos andra arbetsgivare och om eventuell företagsverksamhet. Samtidigt tar arbetsgivaren reda på om den nyrekryterade tidigare har varit anställd hos kommunen. Arbetsgivaren fastställer efter att ha fått de behövliga intygen den anställningstid som berättigar till arbetserfarenhetstillägg och meddelar den nyrekryterade vilka anställningar som godkänts som tillägsberättigande.

Den nyrekryterades arbetshistoria presenteras i komprimerad form i tabellen invid. I tabellen visas även arbetsgivarens beslut om vilka uppgifter som räknas som tid som berättigar till arbetserfarenhetstillägg.

Arbetsgivare/ Företagsverk- samhet	Uppgifter	Period	Grund	Arbetsgivarens bedömning:
Den egna kommunen	uppgifter som städare	1.2.1999– 15.11.2000	den egna kommunen	Hela perioden godkänns
Annan kommun	uppgifter som byråsekreterare	16.1.2001– 30.10.2002	annan arbetsgivare	Arbetet är inte av väsentlig nytta för de nuvarande arbetsuppgifterna → perioden godkänns inte
Oy QWE-barnpassning Ab	barnpassning	1.1.2003– 31.6.2003	annan arbetsgivare	Arbetet är av väsentlig nytta för de nuvarande arbetsuppgifterna → hela perioden godkänns
RTE-Bil Ab	kassauppgifter	1.7.2003– 31.12.2003	annan arbetsgivare	Arbetet är inte av väsentlig nytta för de nuvarande arbetsuppgifterna → perioden godkänns inte
Annan kommun	kommunal familjedagvårdare	1.2.2004– 16.12.2004	annan arbetsgivare	samma bransch som för de nuvarande arbetsuppgifterna → hela perioden godkänns
Majas familjedagvård (egen firma)	företagare som privat familjedagvårdare	1.1.2005– 31.7.2013	företagsverksamhet	tillräckligt god utredning lämnats till arbetsgivaren → arbetsgivaren prövat: företagsverksamheten är av väsentlig nytta för de nuvarande arbetsuppgifterna → av hela perioden godkänns 5 år (AKTA: max. 5 år)

Resultatbonus

En målmedveten utveckling av kommunens serviceproduktion förutsätter att kommunen utarbetar en strategi. I den fastställer kommunen hurdan service den planerar att producera för sina invånare i framtiden.

Strategiarbetet och utvecklingen av serviceresultaten kan kopplas ihop med belöningar via resultatbonussystem för kommunens resultatenheter. Resultatbonus kan integreras i lönesystemet. Bonusen kan tas i användning när till exempel kommunen har utrett vilka framgångsfaktorer den tänker utnyttja för bli en ännu livskraftigare serviceproducent med ännu bättre resultat. När bindande mål har ställts upp för resultatutvecklingen är det tid att också utarbeta resultatmätt.

Fördelar med resultatbonussystem:

- smidigare arbetsprocesser
- bättre servicekvalitet
- kostnadsbesparingar
- bättre prestanda
- växande personalkompetens
- motiverad personal
- resultatrelaterade belöningar till de anställda.

Målen för ett resultatbonussystem och utvärdering av målluppfyllelsen

Syftet med ett resultatbonussystem är att både arbetsgivaren och de anställda vinner på systemet.

Resultatbonus bygger på att de mål som uppställts för resultatförbättring i serviceverksamheten uppnås eller överträffas. Resultatenheten måste först göra en noggrann definition av målen som den eftersträvar i sin utveckling av den egna serviceproduktionen.

De uppställda målen beskrivs med hjälp av olika mått. Resultatenheten kan sedan diskutera vilka mått som behövs för att beskriva målluppfyllelsen. När måtten väljs gör man klokt i att utnyttja den sakkunskap som finns bland resultatenhetens personal.

Måtten bör utgå från serviceproduktionens behov och strategiska mål så att de klart och enkelt visar hur bra resultatenheten har lyckats med att främja sina primära mål.

I den gemensamma resultatrekommendationen för kommunsektorn är delområdena för resultatutvecklingen indelade i fyra helheter:

- **verksamhetens effekter** (nådd och eftersträvad välfärd): hur väl servicen har lyckats uppfylla de uppställda målen
- **servicekvaliteten** (gott bemötande av kunder och smidigt samarbete med intressentgrupperna): hur

kunderna uppfattar att servicen tillfredsställer deras behov

- **smidighet, produktivitet och lönsamhet i verksamheten:** hur effektivt ekonomiska och andra resurser används
- **personalens kapacitet** (arbetshälsa, kunnande m.m.): hur väl arbetsmiljön och ledningen samt personalens kunnande och engagemang främjar en bättre resultatutveckling.

Införande av resultatbonus kräver dessutom att varje resultatmått får en mätskala och lättfattliga nyckeltal. I detta skede lönar det sig att utnyttja redan befintliga och tillämpliga system för uppgiftsinsamling och uppföljning. Nya frågeblanketter eller filer för insamling av information behöver inte alltid skapas för resultatbonus.

Mätningstekniska utmaningar

Det finns många risker och möjligheter att göra fel när resultatmått ska utarbetas. Ett mått för resultatbonus ska endast mäta omständigheter som resultatenheten själv kan påverka. Det som ska mätas får inte vara beroende av yttre omständigheter utan ska ge utslag för med hur gott resultat man lyckats organisera och sköta arbetsuppgifterna.

Om kostnadsnivåerna eller kostnaderna per enhet följs upp med ett resultatmått måste man ta hänsyn till de fall då kostnaderna förändras av orsaker som inte beror på resultatenheten. I till exempel kosthållskostnader syns förändrade råvarupriser i kostnaderna per enhet. Sådana yttre förändringar måste elimineras från resultatet för att de ska kunna användas som grund för resultatbonus.

Checklista för resultatbonus

Arbetsgivaren ska bland annat besluta om:

- avgränsning av resultatenheten
- vilken personal som omfattas av resultatbonus
- vilka mål som ligger till grund för bonusen uppföljningsperiodens längd
- vilken andel av nyttan som ska tillfalla personalen
- minimi- och maximistorleken på resultatbonus
- huruvida bonusen vara lika stor för alla eller till exempel ges i proportion till de uppgiftsrelaterade lönerna
- i vilken mån de uppställda målen uppnåtts
- hur stor resultatbonuspott som ska delas ut
- hur stor resultatbonus som en anställd eventuellt får
- finansieringen av resultatbonus.

Finansieringen av resultatbonus

Inom industrin och affärlivet i övrigt finansieras resultatbonus i allmänhet med det förbättrade ekonomiska resultatet i företaget. I företagsvärlden syns den förbättrade resultatutvecklingen i allmänhet som en större rörelsevinst och den kan användas för finansiering av resultatbonus till personalen.

Situationen är en annan när det gäller kommunalt arbete. I kommunen är det svårare att omvandla en resultatförbättring till pengar som kan användas för resultatbonus. Vid beredningen av resultatbonussystemet finns det skäl att i god tid försäkra sig om att det finns budgeterade medel för resultatbonus.

Resultatbonussystemets betydelse för resultatenheten

Den personal som ska omfattas av resultatbonussystemet bör tas med i planeringen. När resultatbonussystemet beretts preliminärt behandlas ärendet med personalens representanter.

Resultatbonussystemet fungerar bara när ledningen, cheferna och hela den övriga personalen upplever systemet som meningsfullt. Om det inte känns meningsfullt kan resultatbonussystemet, som krävt stora förberedelser, i värsta fall inte ge någon verkan alls på arbetet och attityderna i vardagen när systemet sätts igång. Alla bör kunna se resultatbonus som ett system som gagnar hela kommunen, arbetsgivaren och personalen, Och alla bör kunna tycka att systemet är rättvist och sporrande.

Exem-
pel

Mall för resultatbonus för resultatenheterna

- I blanketten redogörs för den bedömningsfaktor/det mått som beskriver målet.
- Resultatnivåskalan går från 0 till 4.
- Resultatnivån för målet/bedömningsfaktorn/måttet fastställs enligt hur målet nåtts (måttet fyllts)
- Resultatnivån (0–4) multipliceras med en koefficient så att resultatpoäng fås för varje mål. I vissa mallar används vikt i stället för koefficienter.
- Koefficienten för resultatbonus = sammanlagda resultatpoäng/maximala resultatpoäng. Ett villkor för resultatbonus är att mål II kommer upp till åtminstone nivå 1.
- Resultatbonus som ska betalas sammanlagt = resultatbonuskoeficienten x resultatenhetens maximibelopp för resultatbonus.
- Resultatbonus till en anställd i resultatenheten ges på det sätt som bestämts på förhand.

Beräkning:

- 195 (de sammanlagda resultatpoängen)/ 400 (maximala resultatpoäng) = $0,49$ (koefficienten för resultatbonus)
- $0,49$ (koefficienten för resultatbonus) x $20\,000$ € (maximibeloppet för resultatbonus) = $9\,800$ € (det sammanlagda resultatbonusbeloppet som ska betalas).

Mål/Värderingsfaktor/Mått	Utfall, datum			RESULTATNIVÅ => RESULTATNIVÅPOÄNG						Resultatnivåpoäng	Koefficient	Resultatpoäng
	30.6.	30.9.	31.12.	0	1	2	3	4				
I Kund- och intressentgrupper												
– Enkät/kundtillfredsställelse (skala 1–5), minst	3,96			under 3,9	3,9	4,1	4,3	4,5	1	15	15	
– Enkät/Intressentgruppstillfredsställelse (skala 1–5), minst		4,28		under 4,0	4	4,3	4,6	4,9	1	15	15	
II Serviceproduktionen												
– Resultat- och effektnivå för serviceproduktionen (enl. på förhand bestämt utvärderingssätt) minst	8+		9	under 9-	9-	9	9+	10	2	40	80	
III Chefer och personalen												
– Chefsutbildningens effektnivå. Hur ledarskapet i förändringsledandets lyckats (ledningens bedömning (1–5), minst			4,76	under 4,1	4,1	4,4	4,7	5	3	10	30	
– Antal utvecklingssamtal, procentandel, minst under	86,0 %	92,0 %	92,5 %	86 %	86 %	87 %	90 %	93 %	3	15	45	
– Minskning i sjukfrånvaro jämfört med föregående uppföljningsperiod, i procentenheter, minst	-0,08 %		-0,21 %	-0,10 %	-0,10 %	-0,20 %	-0,30 %	-0,4 %	2	5	10	

Resultatpoäng sammanlagt 195
Maximireultatnivåpoäng (resultatnivå 4) 400
Resultatbonuskoefficient 0,49

Engångsbonus, två grunder

Engångsbonus kompletterar lönesystemet. Skälet för att dela ut bonusen är uppmuntran, belöning eller något annat särskilt skäl (t.ex. deltagande i möte). Arbetsgivaren har rätt att besluta om storleken på och principerna för engångsbonus, men om engångsbonus är allmän praxis i organisationen är det ändamålsenligt att betalningsgrunderna utreds tillsammans med representanter för personalen.

Individ- eller gruppremiering med engångsbonus

Engångsbonus kan användas för att belöna individer eller grupper. Betalningen av engångsbonus kan basera sig på till exempel modeller för s.k. omedelbar belöning enligt praxis i organisationen. Arbetsgivaren kan betala engångsbonus för till exempel en väl utförd arbetsuppgift eller ett väl genomfört projekt, för utomordentligt god kundrespons eller för ett genomförbart initiativ som förbättrar arbetet.

Om engångsbonus betalas i arbetsenheten är det viktigt att alla i enheten känner till grunderna för bonusen. Då har engångsbonusen en sporrande effekt på arbetet. Det är också viktigt att fastställa principerna för vem av arbetsgivarens representanter som har den ultimata beslutanderätten när det gäller engångsbonus. Om det finns närmaste chefer som har befogenheter att bevilja engångsbonus måste arbetsgivaren satsa på gemensam utbildning så att bonusgrunderna är enhetliga i alla kommunens enheter.

Engångsbonus kan betalas även om arbetsenheten har ett resultatbonussystem. Medan förutsättningen för resultatbonus är att nå på förhand uppsatta mål inom en viss tid, möjliggör engångsbonus en omedelbar belöning om arbetsprestationen uppfyller villkoren.

Engångsbonus av andra särskilda skäl

Arbetsgivaren kan betala engångsbonus också av andra särskilda skäl, om arbetsgivaren anser det motiverat (§ 14 mom. 2). Engångsbonus kan ges till exempel för en enskild prestation. En grund kan till exempel vara att en anställd håller ett föredrag eller deltar i ett organs möte på anmodan av den behöriga myndigheten. Engångsbonus betalas inte om den anställde får mertids-, över- tids-, kvälls-, natt- eller söndagsersättning för den tid som mötet pågår eller får separat lön eller ett separat arvode för ett uppdrag vid mötet.

Mallen för omedelbar belöning med engångsbussedel

Idén med omedelbar belöning är att chefen omgående ska kunna uppmärksamma viktiga insatser och synnerligen goda arbetsprestationer med engångsbonus på ett enkelt sätt utan vidlyftiga beslut. En s.k. engångsbussedel består av två delar: den ena delen ges till den anställde (som information om att en engångsbonus är att vänta på bankkontot i samband med löneutbetalningen) och den andra delen fungerar som beslutsgrund för engångsbonusen, som utbetalningsgrund för löneräkningen och som dokument för uppföljningen.

Engångsbonus är ett uttryck för att arbetsenheten och mottagaren värdesätts och genom utdelning av bonus ger arbetsgivaren respons för gott arbete och god verksamhet. I samband med budgetupplägningen fastställs årligen det tillgängliga beloppet för engångsbussedlar. Bonusen indelas i tre kategorier och beloppet för varje kategori fastställs. Utdelningen av bonusen följs upp.

Som bonusgrunder gäller goda resultat i verksamheten, god kvalitet i servicen, förmåga att hålla tids-schemat, innovativitet och god kundrespons.

Kategori	Engångsbonusens belopp	Grunden för engångsbonus
I	150 euro	En engångsföreteelse; visar att gott arbete har noterats.
II	300 euro	Gott arbete, goda resultat i arbetet
III	450 euro	För innovativt nytänkande, eller, i linje med föregående kategori: utomordentligt gott arbete.

Utdelning av bonus

Direktörerna för resultatområdena ger två gånger per år engångsbussedlar till cheferna att dela ut inom sina respektive enheter. Sedlarna för den första utdelningsomgången används i januari-juni och för den andra i juli-december.

Den ena delen av engångsbussedeln ges till mottagaren på det sätt som chefen bestämmer, antingen i samband med arbetsenhetens veckomöte eller när chefen och den anställde är på tu man hand. Samtidigt undertecknar chefen den andra delen och skickar den omgående för löneutbetalning. Mottagarens namn och bonussumman är offentliga uppgifter, på samma sätt som de övriga löneelementen.

Engångsbonus kräver gemensam linje

Engångsbonus kan användas för att omgående tacka och visa sin uppskattning av en medarbetare för arbete som utförts bättre än normalt. I Jyväskylä premierar man personalen med engångsbonus för väl genomfört projektarbete, tyngre arbetsperiod än normalt, en god idé, utveckling av det egna arbetet eller ett exceptionellt gott resultat.

I januari–september 2012 beviljade staden 350 medarbetare engångsbonus. Personalchefen **Arja Aroheinä** som ansvarar för anställningsfrågor säger att man velat få ett bättre system och en gemensam linje i fördelningen av engångsbonus.

– Fördelningen av engångsbonus har blivit mer måttfull och sansad i och med att alla ansökningar nu går via vår lönearbetsgrupp.

Förslaget till engångsbonus ska fortfarande komma från chefen, men lönearbetsgruppen tar ställning till förslaget före beslutet. I lönearbetsgruppen ingår arbetsgivarens representanter och medlemmar som personalorganisationerna kommit överens om, allt som allt åtta personer.

Lönearbetsgruppen inledde sitt arbete i februari 2012.

– Tidigare florerade ryktena vilt. Alltid efter ett bonusbeslut började frågorna jäsa: Varför får de bonus, varför inte vi? Nu kan vi förklara och motivera varför en del belönas, berättar huvudförtroendeman **Eila Simola** vid Jyväskylä stad.

Enligt båda har diskussionens vågor gått höga i arbetsgruppen. Om en gemensam ståndpunkt inte genast har nåtts har det varit möjligt att be den förslagsställande chefen ge ytterligare utredningar.

– Diskussionerna har varit mycket sakliga och frågorna har behandlats ur många synvinklar, säger Simola i berömmande ordalag.

Problem med överdimensioneringar och små arvoden

Enligt Aroheinä är alla parter nöjda med det enhetliga förfarandet. Innan lönearbetsgruppen trädde till kunde engångsbonus uppgå till nästan 5 000 euro i vissa enheter.

– Det var helt uppenbart fråga om överdimensioneringar men det är slut med dem nu.

Kritikerna anser att lönearbetsgruppen ökar byråkratin och gör cheferna mindre benägna att ge engångsbonus. Aroheinä ser annorlunda på saken.

– Vi har snarare varit ute efter en gemensam syn och väckt diskussion. Om cheferna beviljar engångsbonus helt på eget bevåg kan ingen annan dra några lärdomar av beslutet eftersom saken inte diskuteras.

När spelreglerna är klara behövs lönearbetsgruppen inte nödvändigtvis längre, anser Aroheinä.

– Lönearbetsgruppen har gjort användningen av engångsbonus synligare.

Stadens ekonomiska situation återspeglas i både antalet engångsbonus och i dess storlek. Huvudförtroendemannen Simola påpekar att skillnaderna mellan olika sektorer kan vara mycket stora.

Inom dagvården uppgår engångsbonus till 100–200 euro i typiska fall.

– Vi har uppmanat en del chefer att höja bonusbeloppet, men vi kan ändå inte ge enheterna anvisningar att överskrida budgeten, påpekar Aroheinä.



Personalchef Arja Aroheinä och huvudförtroendeman Eila Simola söker en gemensam linje för engångsbonus i lönearbetsgruppen, där arbetsgivaren och personalorganisationerna är företrädna.

Bonusbeloppen varierar. Aroheinä önskar enhetliga riktlinjer i kutymen.

– Staden kunde bestämma maximi- och minimibeloppet för engångsbonus. Cheferna skulle då direkt veta i vilken storleksklass engångsbonusarna kunde vara.

I vissa situationer kunde medarbetarna enligt Aroheinä få omgående belöningar i form av presentkort, fritidskort, konsertbiljetter e.d.

Extra stora insatser premieras, inte normalt arbete

Genom detta linjeval vill man i Jyväskylä klargöra användningen av olika löneelement och skillnaderna mellan dem. När till exempel arbetets svårighetsgrad ökar ska detta inte belönas med engångsbonus, utan förändringen bör beaktas i den uppgiftsrelaterade lönen.

– Samma sak får inte belönas två gånger, menar Aroheinä.

– Det är inte meningen att varje extrauppgift belönas separat utan det behövs en helhetsbedömning av

arbetet. För att engångsbonus ska bli aktuellt behövs det ansträngningar och resultatniriktning.

Engångsbonus kan betalas för till exempel ett slutfört projekt eller när ett visst tyngre arbete klarats av. Bedömningen är svår, enligt huvudförtroendeman Simola.

– Vad som är att betrakta som en extra ansträngning är svårt att bedöma, eftersom arbetsenheter och arbetsuppgifter kan vara så vitt skilda. Man borde ha gemensamma kriterier för bedömningen.

Simola påpekar att när en anställds arbete förändras bör lönen övervägas på nytt. Saken kan inte skötas med engångsbonus.

Utbildning behövs för cheferna och personalen

Engångsbonus är inte bunden till kalenderåret.

– Om ett projekt är långt kan den anställde belönas efter vissa mellanetapper, berättar Aroheinä.

I Jyväskylä används engångsbonus delvis för att ersätta resultatbonus, som inte tagits i bruk än. Resultatbonus används för gruppbelöning.

Alla känner ännu inte tillräckligt bra till spelreglerna för engångsbonus. Aroheinä och Simola berättar att bonusinitiativ fortfarande förra våren ibland togs av anställda själv.

– Vi fortsätter utbildningen av cheferna så att grunderna för engångsbonus ska bli bekanta, säger Aroheinä.

Enligt Simola har användningen av engångsbonus ökat inom till exempel dagvården. Orsaken är att enheterna har lärt sig ekonomiplanering.

– En vanlig anställd tänker i allmänhet inte på ekonomin. I en arbetsenhet måste man nu överväga grunderna för engångsbonus och man har till exempel blivit mer noggrann i användningen av vatten och el.

Aroheinä nämner att i biblioteket beviljades engångsbonus för etablering av digiteringsstudio och kundvägledning.

Främst inom vården och omsorgen

Bäst är beredskapen att föreslå engångsbonus för förvaltningsuppgifter.

Vid en granskning enligt yrkesgrupp har bonus främst delats ut till personal inom vården och omsorgen, bland annat till barnträdgårdslärare och barnskötare.

En orsak är den prestationsbaserade budgeteringen inom dagvården, med andra ord styrsystemet för den serviceproduktionbaserade verksamheten och ekonomin. Motsvarande budgetering ska småningom utvidgas till att omfatta även annat omsorgsarbete.

Enligt Simola har personalorganisationerna ställt sig kritiska till systemet.

– När budgeteringen baserar sig på prestationer måste pengarna för belöningar fås ihop genom det egna arbetet. Att engångsarvode betalas med blod, svett och tårar är inte vettigt.

Hon varnar och säger att personalens arbetshälsa inte blir bättre med engångsarvode.

– Det ekonomiska läget är nu sådant att man måste försöka hitta på nya verksamhetsformer så att de kommande åren inte blir övermäktiga, poängterar Aroheinä.

Hon uppmanar alla och envar att tänka på helhetsbilden, dvs. målen, de olika löneelementen och andra belöningsfaktorer.

– En god och varaktig arbetsprestation bör först och främst belönas genom individuellt tillägg. Engångsbonus är på sin plats i övriga fall. Resultatbonus är lämplig belöning när det gäller grupper, säger Aroheinä.

– Också personalförmånerna bör hållas i minnet, liksom arbetslivsutvecklingen. Arbetstiderna kan tillåta flexibilitet och arbetets innehåll kan utvecklas.

Text: Birgitta Suorsa/UP-uitispalvelu

Bild: Petteri Kivimäki/Kamera-Petteri

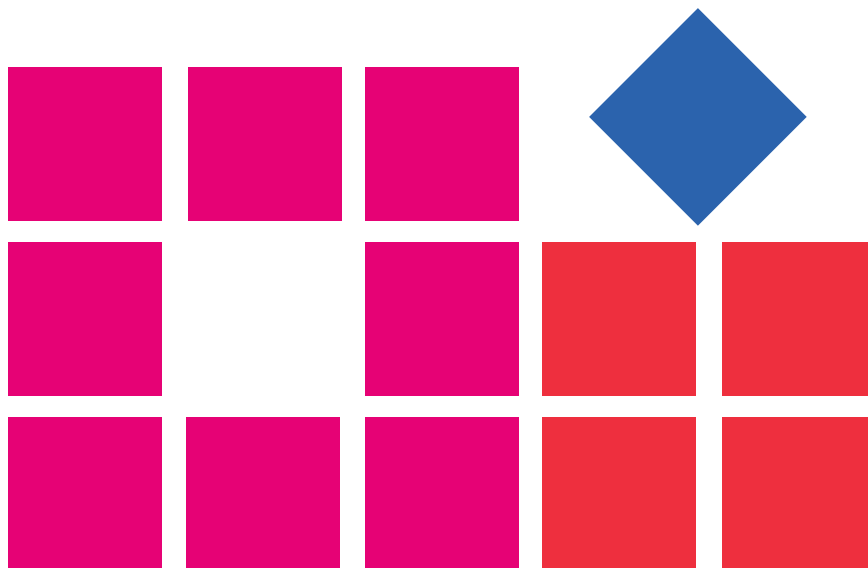
Rekryteringstillägg

Ett rekryteringstillägg kan motiveras med till exempel problem att få ny personal. Då kan ett rekryteringstillägg hjälpa arbetsgivaren att i samband med rekrytering få den kompetens som önskas. Med hjälp av tillägget kan man hålla isär arbetsvärderingen och prestationsbedömningen.

Öppenhet ökar trovärdigheten för rekryteringstillägget. Personalens representanter ska informeras om betalningsgrunderna för rekryteringstillägget. Innan rekryteringstillägg införs ska cheferna och beslutsfattarna få utbildning i hur rekryteringstillägget används i överensstämmelse med arbetsgivarens beslut.

Huruvida rekryteringstillägg ska användas i ett enskilt fall baserar sig på arbetsgivarens bedömning. Rekryteringstillägg kan beviljas tills vidare eller för viss tid. På grund av sin natur beviljas rekryteringstillägget i allmänhet för viss tid och utgör en del av den ordinarie lönen.

Betalningsgrunderna för rekryteringstillägget och hur länge tillägget gäller (tills vidare eller för viss tid) bör framgå av beslutet om beviljande av tillägget. Dessa omständigheter ska arbetsgivarens representant gå igenom tillsammans med den som ska anställas i det skede då tillägget beviljas så att missförstånd inte uppstår.



Språktillägg

Språktillägg kan betalas i uppgifter som kräver att den anställda utöver modersmålet behärskar

- det andra inhemska språket
- samiska eller
- ett teckenspråk.

De språkkunskaper som hör till behörighetskraven för tjänsten eller befattningen kan beaktas i den uppgiftsrelaterade lönen och övriga språkkunskaper i det individuella tillägget. I så fall betalas inget separat språktillägg.

Arbetsgivaren avgör i vilka fall språktillägget betalas och hur språkkunskaperna ska påvisas. Språktillägget utgör en del av den ordinarie lönen.

För till exempel engelska betalas inte språktillägg, utan färdigheterna i det främmande språket beaktas vid behov i den uppgiftsrelaterade lönen eller i det individuella tillägget.



Lokala förhandlingar

Förhandlingsverksamheten och samarbetet styrs bland annat av

- det kommunala huvudavtalet. I huvudavtalet från 1993 har slopats de punkter som upphörde att gälla 3.4.2008. Huvudavtalet finns bland bilagorna i boken AKTA 2012–2013. Se också KT:s cirkulär 6/2008.
- AKTA-bestämmelserna i varje avtals underteckningsprotokoll, allmänna del och lönekapitel.

Lokalt har man kunnat avtala mer i detalj om förhandlingsförfarandet.

Lokala förhandlings- och avtalsparter

Ordinarie förhandlingsparter på lokalnivå är

- den behöriga kommunala myndigheten
- huvudavtalsorganisationerna eller deras registrerade underföreningar. Med underförening avses en lokal förening under huvudavtalsorganisationen, en riksomfattande underförening på förbunds nivå eller dess lokala förening.

En kontroll av förhandlingsrättigheterna rekommenderas innan förhandlingarna inleds eftersom huvudavtalsorganisationerna har varierande praxis. Huvudavtalsorganisationerna beslutar om förhandlings- och avtalsrättigheterna inom ramen för sina egna regler.

Huvudavtalsenligt förhandlingsförfarande vid meningsskiljaktigheter om löner

● Direkta överläggningar

Innan lokala förhandlingar inleds i ett ärende som gäller tolkningen eller tillämpningen av kollektivavtalet bör arbetsgivarens representant förhandla med den anställda eller den anställdes förtroendeman genom direkta överläggningar.

● Lokala förhandlingar

Kravet på lokala förhandlingar kan ställas av någon av parterna i den lokala förhandlingsverksamheten. Förhandlingarna ska inledas inom tre veckor från det att motparten har delgetts ett skriftligt yrkande, om inte parterna avtalat om en längre tidsfrist.

Förhandlingarna bör protokollföras. Protokollet bör upprättas utan dröjsmål när förhandlingarna avslutats. Där ska tillräckligt noggrant specificeras vad förhandlingarna gäller och framgå parternas ståndpunkter med motiveringar. När förhandlingarna inleds börjar parterna med att komma överens om hur protokollet ska upprättas och justeras.

Lokala justeringspotter och förhandlingar om dessa

Lokala justeringspotter som ingår i AKTA har använts bland annat för utveckling av kommunernas och samkommunernas lönesystem och för att korrigera eventu-

ella lokala missförhållanden i lönerna. I avtalens under-teckningsprotokoll finns överenskommelser om justeringspotterna och deras innehåll.

Förhandlingsparter i de lokala förhandlingarna om justeringspottar är företrädare för arbetsgivaren och för de organisationer som undertecknat avtalet. Föremål för förhandlingarna kan till exempel vara en justering av uppgiftsrelaterade löner utgående från arbetsvärderingen och/eller storleken på den pott som ska användas för individuella tillägg.

Vid förhandlingarna bör samförstånd eftersträvas. Om samförstånd inte nås finns det bestämmelser i under-teckningsprotokollet till respektive avtal om hur den lokala justeringspotten då ska fördelas. Det ger en bra bild av hur väl de lokala förhandlingarna fungerar att största delen av besluten om lokala justeringspottar i kommunerna och samkommunerna har uppkommit i samförstånd mellan arbetsgivaren och löntagarorganisationerna. Endast i några få fall har arbetsgivaren ensidigt beslutat om justeringspottarna.

● Dokumentering av besluten

Över förhandlingarna ska upprättas ett protokoll där parternas ståndpunkter med eventuella motiveringar skrivs in. Även i övrigt bör beslut om de lokala justeringspottarna dokumenteras och information om förhandlingsresultatet ges inom organisationen. Detta ökar förtroendet mellan förhandlingsparterna. När man dokumenterar grunderna för pottarna och hur de används och fördelas blir det lättare att driva en systematisk

personalpolitik och följa upp hur lönesystemet tillämpas.

● Stöd för förhandlingarna

KT Kommunarbetsgivarna har gjort utredningar över fördelningen av i stort sett alla lokala justeringspottar. Sammandrag av utredningarna finns på KT:s webbplats. På webbplatsen finns också anvisningar för beräkning av justeringspottar och statistik över löner m.m. som behövs som stöd för förhandlingarna. De mest använda statistiska uppgifterna gäller bland annat lönerna enligt yrke, utbildning och kommunstorlek.

Förhandlingar om lönesystemet och lokala lönelement

Lokala förhandlingar ska föras innan ett arbetsvärderingssystem införs eller ändras. Med jämna mellanrum bör man utvärdera hur värderingssystemet fungerar. Det är meningen att frågor som gäller tillämpningen av arbetsvärderingen och värderingssystemet ska avgöras lokalt. Också när löneharmonisering planeras måste förhandlingar föras enligt vad som överenskommits lokalt. (Löneharmonisering, se s. 73).

Förhandlingar ska föras med personalens representanter om grunderna för prestationsbedömningen och betalningen av individuella tillägg. Målet är att arbetsgivaren och personalen når ett så brett samförstånd som möjligt om grunderna för individuella tillägg. För de individuella tilläggen ska enligt AKTA användas minst en viss procentuell andel av summan av de uppgiftsrelaterade lönerna. En årlig justering görs.

Syftet med resultatbonus är att hela personalen förbinder sig att arbeta för goda resultat i verksamheten. Om det redan finns preliminära beredningar av ett resultatbonussystem och införande av resultatbonus ska ärendet behandlas tillsammans med personalen eller dess representanter.

Om engångsbonus är allmän praxis är det ändamålsenligt att utreda betalningsgrunderna tillsammans med personalens representanter. På grund av engångsbonusens natur förs inga officiella lokala förhandlingar.

Om rekryteringstillägg är allmän praxis hos arbetsgivaren bör betalningsgrunderna utredas tillsammans med representanter för personalen, på samma sätt som i fråga om engångsbonus.

Om ett lokalt tjänste- och arbetskollektivavtal som gäller lönesystemet ingås bör det vara noga genomtänkt och eventuella tolkningsfrågor måste gås igenom redan i samband med förhandlingarna. Det minskar risken för kommande meningsskiljaktigheter.

Checklista för förhandlingarna

- Grundvalen för fruktbara förhandlingar är gott samarbete och förtroende.
- Lokala förhandlingar regleras bl.a. i det kommunala huvudavtalet och AKTA.
- Utveckling och uppdatering av lönesystemet och förhandlingar om löneelement förs i samarbete mellan arbetsgivaren och personalen.
- Avgöranden om lokala justeringspotter bör dokumenteras och information bör ges om förhandlingsresultatet.
- På KT:s webbplats www.kt.fi finns anvisningar om beräkning av lokala justeringspotter och även lönestatistik som kommunerna kan stödja sig på vid förhandlingar.

Samordning av flera lönesystem och s.k. löneharmonisering

Vid överlåtelse av rörelse (se 1 kap. 10 § i arbetsavtalslagen och 25 § i lagen om kommunala tjänsteinnehavare) överförs anställda från olika arbetsgivarenheter till en annan arbetsgivare med sina tidigare anställningsvillkor. Bland annat i kommunindelningsslagen finns en bestämmelse om överlåtelse av rörelse i samband med kommunsammanslagningar.

Ett behov av harmonisering av lönerna uppstår om lönenivån för uppgifter med samma svårighetsgrad varierar. Enligt AKTA får den uppgiftsrelaterade lönen för en anställd inte sjunka när arbetsgivaren byts om uppgiften förblir oförändrad. Bestämmelserna i AKTA och lagstiftning som berör diskriminering skapar ett behov av harmonisering (t.ex. 2 kap. 2 § i arbetsavtalslagen).

Nytt lönesystem i och med ny arbetsgivare

Vid förändringar som innebär att de anställda får en ny arbetsgivare ska hos den nya arbetsgivaren utvecklas ett eget lönesystem som ersätter de tidigare systemen. Det nya lönesystemet kan dock vara ett system som använts redan tidigare.

Enligt AKTA ska lönerna enligt de tidigare lönesystemen i mån av möjlighet samordnas med lönerna enligt det nya systemet. Samordningen inleds med de uppgiftsrelaterade lönerna. Den nya lönenivån bestäms enligt arbetsvärderingssystemet i det nya lönesystemet. Om den gamla uppgiftsrelaterade lönen är lägre än vad

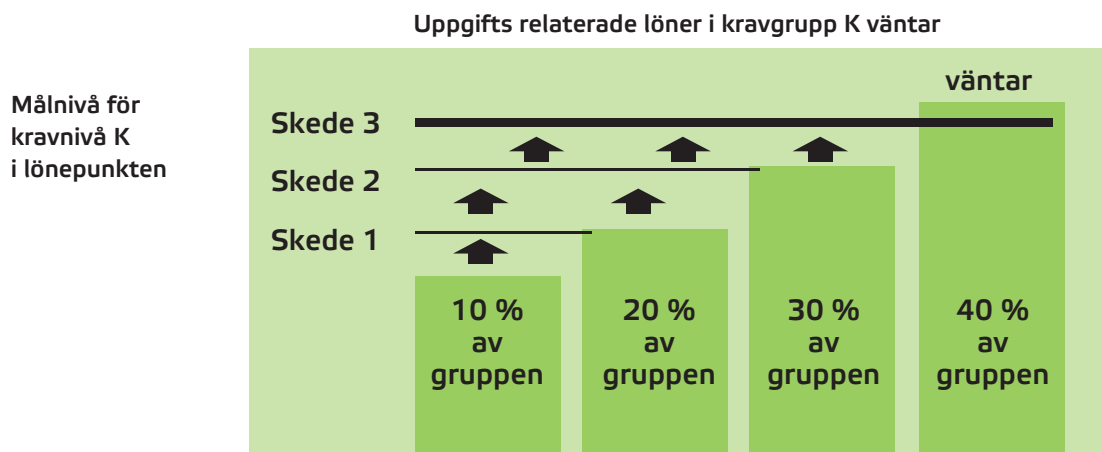
det nya lönesystemet förutsätter är det meningen att lönerna ska höjas till den nivå som det nya lönesystemet förutsätter. Höjningen kan också ske stegvis.

Exem-
pel

Samordning av uppgiftsrelaterade löner

Schemat invid åskådliggör hur de uppgiftsrelaterade lönerna samordnas för uppgifter med samma kravnivå K inom en lönepunkt. Det lönar sig att komma ihåg att de allmänna höjningarna ska göras i de uppgiftsrelaterade löner oberoende av den uppgiftsrelaterade lörens belopp enligt AKTA.

Exempel på samordning av uppgiftsrelaterade löner för uppgifter som hör till samma kravnivå K i en viss lönepunkt



Hur målnivån fastställs och uppnås (tidsplanen) påverkas bl.a. av

- de anställdas fördelning på de olika uppgiftsrelaterade lönerna inom kravnivå K i lönepunkten (antal och löneskillnader)
- nivån för den uppgiftsrelaterade lönen och svårighetsgraden för uppgifter ovan och under kravnivå K
- hur ändamålsenlig lönedifferentieringen är

Om den gamla uppgiftsrelaterade lönen är högre än motsvarande lön enligt det nya lönesystemet och uppgifterna inte förändrats väsentligt, bibehålls den gamla uppgiftsrelaterade lönen om man inte lokalt avtalar om något annat. De löneskillnader som olikheterna i lönesystemen ger upphov till minskar när den uppgiftsrelaterade lönen enligt det nya lönesystemet stiger. Det finns skäl att dokumentera löneskillnader och grunden för dessa (kommunindelningsslagen eller tvingande bestämmelser om överlåtelse av rörelse). Målet är att uppnå lika lön för lika krävande uppgifter.

Vid sammanslagningar kan det individuella tillägget sänkas endast om lönegrunderna omprövas till följd av väsentliga förändringar i arbetsuppgifterna eller till följd av en betydlig försämring av arbetsprestationen av skäl som beror på den anställde själv, om man inte lokalt avtalar om något annat.

Övergångsperiodens längd beror på löneskillnaderna, kostnaderna och arbetsgivarens ekonomiska situation. En plan ska göras upp över införandet av det nya lönesystemet och samordningen av lönerna jämte tidsplaner och kostnadsberäkningar.

Lönekartläggning inom ramen för jämställdhetsplanen

Lagen om jämställdhet mellan kvinnor och män (609/1986, 6 a §) ålägger kommunerna och samkommunerna att utarbeta en jämställdhetsplan om de regelbundet har minst 30 anställda. Fördelningen av kvinnor och män i olika uppgifter utreds och lönerna kartläggs inom ramen för jämställdhetsplanen.

Med lönekartläggning avses i regel att man undersöker kvinnors och mäns löner utgående från uppgiftsgrupper och att löneskillnaderna granskas. Lönekartläggningen omfattar alla personalgrupper hos arbetsgivaren inklusive deltidsarbetande och visttidsanställda.

Kartläggningen kan göras till exempel per lönepunkt eller per yrkesgrupp.

Löneuppgifter är offentliga

Matrikellagen

Enligt matrikellagen är lönerna för kommunernas och samkommunernas personal offentliga. Det gäller även uppgiftsrelaterade löner, arbetserfarenhetstillägg, individuella tillägg, resultatbonus och andra tillägg, bonusar och arvoden samt helhetslöner (beloppen).

Utvärderingsuppgifter är sekretessbelagda

Handlingar är sekretessbelagda om de innehåller uppgifter om psykologiska test eller lämplighetsprov eller resultaten av dem eller om bedömningar för val av en tjänsteinnehavare eller arbetstagare eller för fastställande av lönegrund.

Utvärdering som gäller prestationsbedömning av en anställd är sekretessbelagd, liksom också själva bedömningen och slutresultatet (till exempel poängen). Följaktligen kan uppgifter om dessa bedömningar ges endast till den berörda personen, inte till utomstående. Chefer och beslutsfattare som i sitt arbete behandlar sådana bedömningar bör alltså hålla dem hemliga för utomstående. Beloppet för till exempel en anställds individuella tillägg är en offentlig uppgift men resultatet av prestationsbedömningen är det inte.

Löneuppgifternas offentlighet:

- matrikellagen
- personuppgiftslagen
- offentlighetslagen.

Exempel på uppgifter som är offentliga:

- uppgiftsrelaterad lön
- arbetserfarenhetstillägg
- individuellt tillägg
- årstillägg
- resultatbonus
- övriga tillägg, bonusar och arvoden
- bruttolön.

Exempel på sekretessbelagda uppgifter:

- uppgifter om fackföreningstillhörighet och storleken på medlemsavgift
- utsökning
- nettolön

En förtroendemans rätt att få löneuppgifter

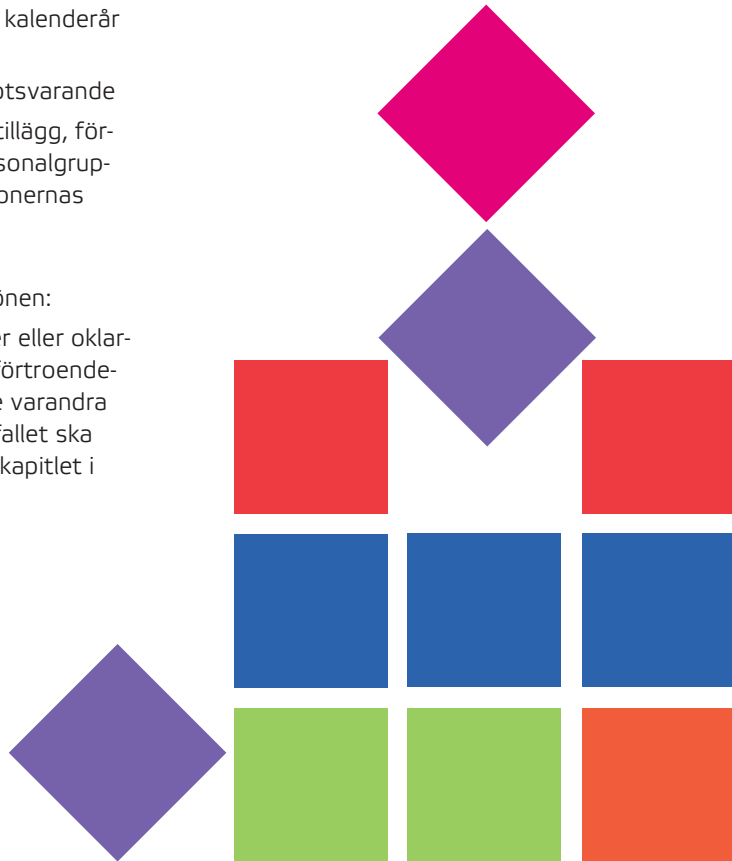
En huvudförtroendeman eller förtroendeman har rätt att få uppgifter om lönen för de medlemmar som han eller hon representerar.

Förtroendemannen har rätt att en gång per kalenderår få uppgifter om

- de uppgiftsrelaterade lönerna eller motsvarande
- antalet anställda som får individuella tillägg, fördelningen av tilläggen mellan de olika personalgrupperna och kostnaderna för tilläggen (personernas namn uppges inte).

Meningsskiljaktigheter eller oklarheter om lönen:

- Om det uppstår meningsskiljaktigheter eller oklarheter om lönen i fråga om en anställd är förtroendemannen och arbetsgivaren skyldiga att ge varandra de uppgifter som är av betydelse för att fallet ska kunna utredas. Se även förtroendemannakapitlet i AKTA: kap. VII § 6 Tillgång till uppgifter.



Bilaga:

Grundläggande lönebegrepp

I förteckningen nedan beskrivs de primära grundläggande lönebegreppen i korthet. Den egentliga avtalsbestämmelsen finns i den paragraf i AKTA 2012–2013 lönekapitlet (kap. II) som det hänvisas till i förteckningen.

Lönesystemet

Lönesystemet baserar sig på uppgiftsrelaterade löner, individuella tillägg, arbetserfarenhetstillägg och resultatbonus. Dessutom kan arbetsgivaren betala engångsbonus och andra tillägg, ersättningar, bonus och arvoden som också nämns i AKTA. (kap. II § 6)

Minimilön

Den lägsta lönen per månad för ordinarie arbetstid inklusive naturaförmåner för en heltidsarbetande och fullt arbetsför person som fyllt 17 år. (kap. II § 3)

Deltidslön

Lönen i deltidarbete är lägre i samma proportion som arbetstiden är kortare än full arbetstid. (kap. II § 4)

Ordinarie lön

Till den ordinarie lönen hör bland annat den uppgiftsrelaterade lönen, ett individuellt tillägg och arbetserfarenhetstillägg. Begreppet ordinarie lön behövs för beräkning av bland annat timlön, dagslön, semesterlön och sjuklön. (kap. II § 5)

Uppgiftsrelaterad lönesättning

En anställds uppgift placeras i en lämplig lönepunkt (t.ex. 03HOI030). Om lämplig lönepunkt saknas för uppgiften står den utanför det uppgiftsrelaterade lönesättningsystemet. (kap. II, § 7 och § 8)

Grundlön

Med grundlön avses den uppgiftsrelaterade minimilönen i respektive lönepunkt. (kap. II § 9)

Uppgiftsrelaterad lön

Den uppgiftsrelaterade lönen bestäms för en anställd i första hand enligt arbetets svårighetsgrad. (kap. II § 9)

Arbetsvärdering

Vid arbetsvärdering görs en bedömning av arbetets svårighetsgrad. Arbetsvärderingen baserar sig på uppgiftsbeskrivningen och det lokala arbetsvärderingssystemet. (kap. II § 9)

Individuellt tillägg

Individuellt tillägg betalas på basis av yrkesskicklighet, arbetsprestationer och andra eventuella lokalt fastslagna kriterier. (kap. II § 11)

Prestationsbedömning

Prestationsbedömningen utgör i regel grunden för det individuella tillägget. (tidigare utvärdering av arbetsprestationen) (kap. II § 11)

Arbetserfarenhetstillägg

Arbetserfarenhetstillägget baserar sig på anställningstid. (kap. II § 12)

Resultatbonus

Resultatbonus baserar sig på att de mål som uppställts för resultatförbättring i den kommunala servicen uppnåtts eller överträffats. (kap. II § 13)

Engångsbonus

Engångsbonus kan användas för att belöna en individ eller en grupp. Den kan också betalas av något annat särskilt skäl. (kap. II § 14)

Dagslön

Dagslönen är den ordinarie lönen dividerad med antalet dagar i kalendermånaden. (kap. II § 19)

Timlön

Timlön kan betalas endast i de fall som anges i § 19 i lönekapitlet i AKTA. Timlönen är den ordinarie lönen dividerad med timlönedivisorn för arbetstidsformen. Begreppet timlön behövs för beräkning av arbetstidsersättningar. (kap. II § 19)

Denna handbok behandlar lönesystem och löneelement i AKTA. Den har sammanställts gemensamt av KT och kommunsektorns huvudavtalsorganisationer. Den är till god hjälp när kommunerna och samkommunerna utvecklar och uppdaterar sina lokala arbetsvärderingssystem. Den tar också bland annat upp prestationsbedömning och harmonisering av löner. Handboken är inte ett kollektivavtal.



ISBN 978-952-293-073-6

www.kommunarbetsgivarna.fi