

SOSIAALI- JA TERVEYSALAN LUPA- JA VALVONTAVI-
RASTON PALKKAUSJÄRJESTELMÄN KÄSIKIRJA

Sisällys

1 YLEISTÄ	2
2 PALKKAUSJÄRJESTELMÄ.....	2
2.1 Tarkoitus, soveltaminen ja rakenne.....	2
2.2 Tehtäväpalkka.....	3
2.2.1 Tehtävänkuvaus	4
2.2.2 Tehtävän vaativuuden arviointi	4
2.2.3 Välitasolle siirtäminen	5
2.3 Henkilökohtainen palkanosa	5
2.3.1 Tulos- ja kehityskeskustelut.....	5
2.3.2 Työssä suoriutumisen arviointi.....	6
2.3.3 Arviointien sekä henkilökohtaisten palkanosien vahvistaminen	7
2.3.4 Uuden työntekijän suoritustaso.....	7
2.3.5 Henkilökohtainen palkanosa vaativuustason ja välitason muuttuessa.....	7
2.4 Sijaisuudet.....	8
2.5 Erimielisyys	8
3 ARVIOINTI- JA KEHITTÄMISRYHMÄN LAUSUNTO JA PÄÄTÖSEHDOTUS	8
4 KUVAUSTEN JA ARVIOINTIEN SÄILYTTÄMINEN JA NIIDEN JULKISUUS.....	8

1 YLEISTÄ

Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontaviraston (Valvira) palkkausjärjestelmä (VPJ) otettiin käyttöön 1.3.2010. Käyttöönottoon liittyen laadittiin palkkausjärjestelmän käsikirja (VPJ-käsikirja). VPJ-käsikirja on päivitetty kevään 2021 paikallisesta erästä käytävien tarkentavien virkaehtosopimusneuvottelujen yhteydessä. Tämä käsikirja on otettu käyttöön 16.3.2021. Valmisteluun ovat osallistuneet kaikki neuvotteluosapuolet, työnantajana Valvira ja henkilöstön edustajina Julkisan alan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO ry ja Ammattiliitto PRO ry. Käsikirja perustuu alkuperäiseen VPJ-käsikirjaan. Käsikirjassa on lisäksi huomioitu palkkausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen tehtyjen valtion virka- ja työehtosopimusten edellyttämät muutokset. Käsikirjaa on myös pyritty kehittämään selkeämpään ja yksinkertaisempaan muotoon, jotta se tarkoituksensa mukaisesti paremmin palvelisi Valviran työntekijöiden tarpeita.

Tarkentava virkaehtosopimus Valviran palkkausjärjestelmästä sekä sopimukseen liittyvä allekirjoituspöytäkirja määrittelevät palkkausjärjestelmän keskeiset rakenteet, toimintatavat sekä soveltamisperiaatteet. Sopimusasiakirjat eivät luonteensa vuoksi pysty tarjoamaan yksityiskohtaisia ja selkeitä ohjeita kaikkiin palkkausjärjestelmän arkipäivän soveltamistilanteisiin. Käsikirja on tarkoitettu tukemaan näissä sopimusasiakirjoissa sovittujen toimintatapojen ja periaatteiden käytäntöön viemisessä. Tässä roolissa käsikirja on tarkoitettu yhteiseksi työvälineeksi niin työnantajalle kuin henkilöstöllekin.

Käsikirja ei ole voimassa virkaehtosopimuksena. Mikäli osoittautuu, että tämän käsikirjan ja sopimusasiakirjojen välillä on ristiriitaa tai käsikirja ei anna vastausta esille nousseeseen kysymykseen, noudatetaan sitä mitä tarkentavassa virkaehtosopimuksessa palkkausjärjestelmästä on sovittu.

2 PALKKAUSJÄRJESTELMÄ

2.1 Tarkoitus, soveltaminen ja rakenne

Palkkausjärjestelmän tavoitteena on tuloksellista toimintaa tukeva, tehtävän vaativuuteen sekä henkilökohtaiseen työsuoritukseen ja pätevyYTEEN perustuva oikeudenmukainen palkkaus sekä työnantajakilpailukyvyyn parantaminen. Tavoitteena on kannustaa ja tukea henkilöstön kehittymistä ja vaativampiin tehtäviin hakeutumista sekä kehittää asiantuntijuutta, esimiestyötä ja parantaa johtamista. Palkkausjärjestelmä saavuttaa tavoitteensa, jos se koetaan oikeudenmukaiseksi ja kannustaa yksilölliseen kehittymiseen.

Palkkausjärjestelmää sovelletaan Valviran virkasuhteiseen henkilöstöön ylijoh-tajaa ja muita työnantajavirkamiehiä lukuun ottamatta. Sopimusta ei sovelleta enintään kuusi kuukautta kestävässä yhtenäisissä tai toisiinsa keskeytyksettä liittyvissä määräaikaissa palvelussuhteissa. Niissä työnantaja vahvistaa eu-romääräiset palkat siten, että kaikki VPJ-sopimuksen mukaiset, säännöllisesti kuukausittain maksettavat palkkauksen osat määräytyvät tämän sopimuksen mukaisina. Palkkausjärjestelmää ei sovelleta työsopimussuhteisiin, harjoittelijoihin tai työllistämistuella palkattaviin.

Valviran virkasuhteessa olevalle henkilölle työnantajan määräämien työtehtävien kokonaisuus muodostaa henkilön tehtävän. Työnantaja päättää tehtävässä käytettävän virka- tai tehtävänimikkeen.

Palkkausjärjestelmä rakentuu kahdelle keskeiselle palkkaustekijälle, joita molempia sovelletaan kaikkiin Valviran palkkausjärjestelmän piirissä oleviin henkilöihin. Palkkaustekijät ovat:

- Tehtäväpalkka, joka perustuu tehtävien kahdeksantoistaportaiseen vaativuustasomäärittelyyn. Kullekin vaativuustasolle on määritelty euromääräinen tehtäväpalkka. Vaativuustasojen lisäksi on vaativuustasojen 12 ja 13 sekä 13 ja 14 välissä välitasot 12A ja 13A.
- Henkilökohtainen palkanosa, joka perustuu henkilön suoriutumisen arvioinnin sijoittumiseen 21 -tasoiseen suoritustasomäärittelyyn.

Tehtäväkohtaisen palkanosan ja henkilökohtaisen palkanosan yhdistelmä muodostaa henkilön kokonaispalkan. Henkilölle maksetaan aina vähintään vaativuustason tai välitason mukaista tehtäväpalkkaa.

Valvirassa on työntekijä- ja työnantajaosapuolten yhteinen arviointi- ja kehittämisryhmä. Arviointi- ja kehittämisryhmän tehtävänä on toteuttaa uusien tai oleellisesti muuttuneiden tehtävien vaativuudenarviointi ja tehdä siitä sekä tehtävän vaativuustasosta esitys työnantajan vahvistettavaksi, mikäli Valvirassa ei ole jo vahvistettua vastaavan tai kokonaisuutena samankaltaisen tehtävän vaativuusarviointia. Ryhmän tehtävänä on myös arvioida ja kehittää palkkausjärjestelmää, käsikirjaa sekä muuta ohjeistusta.

Henkilöstöjärjestöt asettavat arviointi- ja kehittämisryhmään kukin jäsenen ja työnantaja vastaavan määrän jäseniä. Ryhmän puheenjohtajana toimii joku työnantajan edustajista. Ryhmän sihteerinä toimii henkilöstöpäällikkö, ellei hän ole ryhmän jäsen. Lisäksi ryhmä voi tarvittaessa käyttää työssään muita ryhmän ulkopuolisia asiantuntijoita.

Tehtävien vaativuutta ja vaativuustasoa sekä henkilökohtaista työsuoritusta ja suoritustasoa tarkastellaan virkamiehen ja hänen esimiehensä välisissä vuotuisissa kehityskeskusteluissa sekä muulloinkin, jos virkamiehen tehtävät muuttuvat olennaisesti. Viimeksi mainituissa tapauksissa aloitteen arviointimenettelyyn ryhtymiseksi voi tehdä myös virkamies itse tai häntä edustava luottamusmies.

2.2 Tehtäväpalkka

Valviran palkkausjärjestelmässä on 18 vaativuustasoa. Palkkausjärjestelmässä työntekijän tehtäväpalkka perustuu viran työtehtävien eri vaativuustekijöiden pisteytykseen (vaativuusarviointi) ja yhteispistemäärästä riippuvaan vaativuustasoon. Vaativuustasojen ja tehtäväpalkkojen yhdistelmätaulukko on palkkausjärjestelmäsopimuksen liitteenä.

Vaativuustasoille 12 ja 13 sisältyy välitasot 12A ja 13A, joille virkamies voidaan toistaiseksi tai määräaikaaisesti sijoittaa, milloin hänen tehtävissään tapahtuu sellainen merkittävä työn sisällön laajentuminen tai hoidettavien työtehtävien määrän kasvu, jota ei ole arvioitava tehtävien vaativuuden arviointitekijöiden kautta.

Työnantaja vahvistaa tehtävien vaativuuden ja vaativuustason sekä välitason. Mikäli Valvirassa on jo vahvistettuna vastaava tai kokonaisuutena samankaltainen tehtävä, vahvistaa työnantaja vastaavan vaativuustason myös uudelle tai muuttuneelle tehtävälle. Jos vastaavaa tai samankaltaista tehtävää ei ole vahvistettu, tehdään uuden tai oleellisesti muuttuneen tehtävän vaativuuden

arviointi vaativuskriteeristön kuvauksia käyttäen. Arvioinnin ja pisteytyksen perusteena käytetään tehtävästä laadittua tehtävänkuvausta.

2.2.1 Tehtävänkuvaus

Osastojen johtajat vastaavat johtamansa osaston tehtävärakenteesta ja sen kehittämisestä. Osastojen johtajat ohjaavat ja antavat perusteet alaistensa esimiesten toteuttaman tehtävänkuvausten laadintaan.

Tehtävänkuvauksessa käytetään käsikirjan liitteenä 1 olevaa tehtävänkuvauslomaketta. Tehtävänkuvauksen laatii tehtävän esimies. Esimies laatii tehtävän kuvan huomioon ottaen mahdollisuuksien mukaan tehtävää hoitavan virkamiehen näkemykset.

Tehtävänkuvauslomake on vaativusarvioinnin perusta, mutta se on samalla esimiehen työnjohdollinen väline, jolla määritetään työntekijän työvelvollisuudet. Tästä syystä lomakkeessa kuvataan mahdollisimman kattavasti ja samalla riittävän joustavasti virkaan kuuluvat pääasialliset työtehtävät.

Tehtävän vaativuuden arvioimiseksi on tärkeää kuvata tehtävän rooli ja asema virastossa, osastolla tai ryhmässä. Lisäksi kuvauksessa on tuotava esille tosiasialliset työtehtävien vaativuserot verrattuna organisaation muihin tehtäviin. Vaativuuden arvioinnin kannalta erojen esille tuominen on tärkeää, sillä usein merkittäviä vaativuseroja voi olla vaikka työtehtävät yleisellä tasolla näyttäisivätkin samankaltaisilta.

Täytettynä olevan tehtävän tehtävänkuvausta tulee muuttaa erityisesti silloin kun työtehtävissä tai niiden vaativuudessa on tapahtunut oleellisia ja pysyväisluonteisia muutoksia. Tehtävänkuvausten muuttamistarvetta tarkastellaan ensisijaisesti työntekijän ja hänen esimiehensä välisissä vuotuissa kehityskeskusteluissa. Tehtävänkuvausta voidaan muuttaa myös kesken arviointikautta silloin kun tehtäviä on erityisistä syistä pysyvästi muutettava ja muutokset ovat tehtävänkuvauksen kannalta oleellisia.

Mikäli esimies esittää aiemmin vahvistetun tehtävän vaativuuden pisteytyksen muuttamista, on hänen perusteltava esityksensä. Esitettävä muutos on kuvattava tehtävänkuvauksessa niin, että siihen liittyvä vaativuuden muutos on kuvauksesta selkeästi todennettavissa.

Sijaisuuksista johtuvat tehtävämuutokset on käsitelty kohdassa 2.4.

Tehtäväkuvauksen laatimisen päätteeksi esimies kirjaa kuvaukseen näkemyksensä tehtävän vaativuspisteistä sekä vaativuustasosta. Tämän jälkeen esimies ja työntekijä allekirjoittavat tehtävänkuvauksen. Avoimena olevan tehtävän kuvauksen allekirjoittaa yksin esimies.

Allekirjoitetun tehtävänkuvauksen arkistoinnista vastaa esimies. Esimies antaa tehtävänkuvauksesta kopion työntekijälle.

Henkilöstöhallinto toimittaa arviointi- ja kehittämisryhmän käsiteltäväksi sellaiset tehtävänkuvaukset, joita vastaavia tai kokonaisuutena samankaltaisia ei Valvirassa ole jo vahvistettu.

2.2.2 Tehtävän vaativuuden arviointi

Valviran palkkausjärjestelmän arviointi- ja kehittämisryhmän tehtävänä on toteuttaa uusien tai oleellisesti muuttuneiden tehtävien vaativuuden arviointi, ellei vastaavaa tai kokonaisuutena samankaltaista tehtävää virastossa ole

aiemmin arvioitu. Arvioinnista sekä tehtävän vaativuustasosta arviointi- ja kehittämisyhmä tekee esityksen työnantajan vahvistettavaksi.

Vaativuuden arviointitekijät ovat:

- 1a. Tehtävän edellyttämä koulutus
- 1b. Tehtävän edellyttämä asiantuntemus ja osaaminen
2. Vastuu, päätöksenteko, ongelmanratkaisu
3. Vuorovaikutus
4. Esimiesvastuu.

Arviointi- ja kehittämisyhmä arvioi tehtävän vaativuuden käyttäen tämän käsikirjan liitteenä 2 olevaa pisteytysohjetta sekä vertaamalla tehtävää Valviran tehtävärakenteeseen viraston organisaatio ja johtaminen huomioiden.

Mikäli tehtävien muuttaminen johtaisi tehtävän vaativuustason alenemiseen, eikä henkilö suostu muutokseen, noudatetaan palkkausjärjestelmäsopimuksen 4 §:n mukaista menettelyä.

2.2.3 Välitasolle siirtäminen

Henkilön tehtävä voidaan toistaiseksi tai määräaikaisesti sijoittaa välitasolle, milloin työtehtävissä tapahtuu sellainen merkittävä

1. työn sisällön laajentuminen tai
2. hoidettavien työtehtävien määrän kasvu,

jota ei ole arvioitava tehtävien vaativuuden arviointitekijöiden kautta.

Osaston johtaja tekee perustellun ehdotuksen virkamiehen tehtävän sijoittumisesta välitasolle. Ehdotus osoitetaan ylijohdajalle, mutta toimitetaan henkilöstöhallintoon. Ylijohdaja vahvistaa ehdotukset henkilöstöhallinnon esittelystä. Välitasolle sijoittaminen on mahdollista vain yli kaksi kuukautta kestävässä tehtävämuutoksissa. Välitasolle sijoitettaessa henkilön vaativuusasteet säilyvät entisellään ja vain tehtäväkohtainen palkanosa muuttuu.

Aloitteen välitasolle siirtämiseksi voi tehdä myös virkamies itse tai häntä edustava luottamusmies.

2.3 Henkilökohtainen palkanosa

Valviran palkkausjärjestelmässä on 21 suoritustasoa henkilökohtaisen palkanosan vaihdellessa luokittain 0 – 50 % välillä. Arvioinnin pisteiden summa vastaa suoritustason sekä henkilökohtaisen palkanosan prosenttilukua. Suoritusluokkien sekä henkilökohtaisen palkanosan prosenttiasteikon yhdistelmä on palkkausjärjestelmäsopimuksen liitteenä.

Henkilökohtainen palkanosa määräytyy toteutuneen ja todetun työssä suoriutumisen perusteella. Henkilön suoriutumista tehtävässään sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamista arvioidaan henkilön ja hänen esimiehensä välisessä kehityskeskustelussa pääsääntöisesti kerran vuodessa, tammi-helmikuussa. Työnantaja vahvistaa suoriutumisen arvioinnit, suoritustasot sekä henkilökohtaiset palkanosat ennen niiden käyttöönottamista.

2.3.1 Tavoite- ja kehityskeskustelut

Osastojen johtajat vastaavat johtamansa osaston kehityskeskustelujen toteuttamisesta palkkausjärjestelmästä tehdyn sopimuksen, tämän käsikirjan sekä tavoite- ja kehityskeskusteluista annettavan erillisen ohjeen edellyttämällä tavalla.

Tavoite- ja kehityskeskustelujen tarkoituksena on arvioida työntekijän työsuoritus kuluneen vuoden aikana ja asettaa kehittymistavoitteet seuraavalle vuodelle sekä tarkistaa, että tehtävänkuvauus vastaa todellisia tehtäviä.

Kahdenväliseen keskusteluun valmistautuvan esimiehen tulee huolehtia siitä, että hän tuntee keskustelussa noudatettavat periaatteet sekä henkilökohtaisen suoriutumisen arvioinnin perusteet. Lisäksi esimiehen on huolehdittava, että hänellä on käytettävissään riittävä tieto arvioitavan henkilön tehtävästä, asetetuista tavoitteista sekä suoriutumisesta.

Keskusteluun valmistautuvan työntekijän tulee huolehtia siitä, että hän tuntee keskustelun toteuttamisen periaatteet sekä henkilökohtaisen suoriutumisen arvioinnin perusteet. Lisäksi työntekijän on valmistauduttava keskusteluun tarkastamalla tehtävänkuvauksensa, arvioitava edellisessä keskustelussa asetettujen tavoitteiden saavuttaminen sekä arvioitava itse oma suoriutumisensa ja suoriutumiseen vaikuttaneet seikat.

2.3.2 Työssä suoriutumisen arviointi

Työssä suoriutumisen arvioinnin lähtökohtia ovat edellisen arvioinnin tulokset ja mahdolliset vuoden aikana tapahtuneet muutokset. Mikäli työntekijälle on asetettu kehittymistavoitteita tai muita tulostavoitteita, analysoidaan näiden toteutuminen erityisen tarkasti. Muutoinkin esitettäessä muutoksia edelliseen arviointiin tulisi kiinnittää huomiota siihen, että suoriutumisen muuttuminen olisi todennettavissa objektiivisin kriteerein.

Henkilökohtaisen työsuorituksen arviointitehtävät ovat:

- 1.1. Ammattitaito
- 1.2. Ammattitaidon ylläpito ja kehittäminen
- 1.3. Oman työn kehittäminen
- 2.1. Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ja tehokkuus
- 2.2. Työn laatu ja huolellisuus
- 2.3. Itsenäisyys, vastuunotto, päätöksentekokyky ja luotettavuus
- 3.1. Työyhteisötaidot
- 3.2. Asiakaspalvelu ja sidosryhmäyhteistyö

Esimies laatii käydyn keskustelun perusteella arvioinnin henkilön tehtävässä suoriutumisesta sekä esityksen arvioitavan henkilön suoritustasosta. Työssä suoriutumisen arviointi tehdään käyttäen käsikirjan liitteenä 3 olevaa lomaketta. Keskustelun jälkeen esimies ja virkamies allekirjoittavat arviointilomakkeen. Lomakkeen allekirjoituksilla todetaan arviointikeskustelu käydyksi. Esimiehen on syytä todeta, että arvioinnin pisteytys on esimiehen ehdotus ja se voi muuttua, mikäli pisteytystä joudutaan osastolla tai virastossa yhtenäistämään. Esimies vastaa arviointilomakkeen säilyttämisestä.

Mikäli vuotuisessa kehityskeskustelussa todetaan työntekijän suoritustason alentuneen, kehityskeskusteluun liittyen määritellään myös työsuorituksen parantamista tukevat toimenpiteet. Tällöin henkilökohtainen palkanosa säilytetään toistaiseksi ennallaan ja noudatetaan palkkausjärjestelmäsopimuksen 5 §:ssä kuvattua menettelyä.

Kehityskeskustelun päättymisen jälkeen esimies toimittaa suoritusarvioinnin tulokset sekä kehityskeskustelujen yhteydessä mahdollisesti laaditut uudet tai muuttuneet tehtäväkuvaukset osaston johtajalle suoritusarviointien yhteismitallisuuden arvioimiseksi. Esimiehen tulee säilyttää allekirjoitettu arviointilomake.

2.3.3 Arviointien sekä henkilökohtaisten palkanosien vahvistaminen

Arviointien yhteismitallisuuden varmistamiseksi voi osaston johtaja osastonsa arvioinnit saatuaan määrätä yksittäisen työntekijän kanssa käydyn tai jonkin ryhmän kaikki arviointikeskustelut uudelleen käytäviksi. Osaston johtajan hyväksytyä osastonsa arvioinnit, hän toimittaa koosteen työssä suoriutumisen arvioinneista sekä osastonsa uudet tai muuttuneet tehtäväkuvaukset henkilöstöhallintoon.

Henkilöstöhallinto kokoaa vuosittain toteutetut arvioinnit ja henkilöstöpäällikkö esittelee yhteenvedon Valviran ylijohtajalle ennen arviointien vahvistamista. Esittelyssä kiinnitetään huomiota arviointien yhteismitallisuuteen sekä siihen, miten arvioinnit vaikuttavat henkilökohtaisten palkanosien kohdentumiseen. Mikäli arviointitulokset joltakin osin poikkeavat huomattavasti yleisestä tasosta tai muusta erityisestä syystä voi ylijohtaja henkilöstöpäällikön ja tarvittaessa osaston johtajien kanssa keskusteltuaan määrätä yksittäisen arvioinnin tai jonkin osaston tai ryhmän kaikkien arviointien uudelleen toteuttamisen ennen arviointien vahvistamista.

Ylijohtaja vahvistaa arviointitulokset sekä henkilökohtaiset palkanosat kehityskeskustelujen jälkeen siten, että uudet henkilökohtaiset palkanosat tulevat voimaan huhtikuun alusta.

2.3.4 Uuden työntekijän suoritustaso

Palkkausjärjestelmäsopimuksen 5 §:n 1 momentin mukaan henkilöstön tullessa uutena viraston palvelukseen maksetaan henkilökohtainen palkanosa aluksi sellaisen suoritustason mukaisesti, jonka työnantaja arvioi vastaavan hänen päteyyttään, työkokemustaan ja aikaisempaa suoriutumistaan.

Mikäli henkilöllä ei ole juurikaan käytännön kokemusta sellaisesta työstä, johon hänet ollaan nimittämässä, arvioidaan suoritustasoksi 0 – 5. Mikäli henkilöllä on jo aikaisempaa tehtävään liittyvää työkokemusta, mutta se on vielä melko lyhytaikaista tai hänen suoriutumisestaan ei muutoin ole tarkempaa tietoa, arvioidaan suoritustasoksi 6 – 8. Mikäli henkilöllä on runsaasti aikaisempaa kokemusta ja hänet tunnetaan pystyvänä työntekijänä, arvioidaan suoritustasoksi 9 – 10. Mikäli henkilö tunnetaan erityisen pätevänä ja hyvänä suoriutujana voi arvioitu suoritustaso olla myös 11.

Tähän ennakoarvioon perustuvaa henkilökohtaista palkanosaa voidaan maksaa siihen asti, kunnes henkilökohtainen suoriutuminen on arvioinnilla todettu, kuitenkin enintään kuuden kuukauden ajan. Henkilökohtaisen palkanosan muuttuessa ennakoarvioon perustuvasta palkanosasta kehityskeskustelujen arviointiin perustuvaksi palkanosaksi voi sen määrä sekä henkilön kokonaispalkka alentua. Palkanmuutos tulee voimaan arviointia seuraavan kuukauden alusta lukien.

2.3.5 Henkilökohtainen palkanosa vaativuustason ja välitason muuttuessa

Vaativuustason nouseminen tai laskeminen aiheuttaa henkilön kokonaispalkan muutoksen. Vaativuustason muuttuessa ennen muutosta voimassa ollut henkilökohtainen palkanosaa muutetaan euromääräiseksi. Euromääräistä henkilökohtaista palkanosaa maksetaan siihen asti, kunnes vaativuudeltaan muuttuneessa tehtävässä suoriutuminen on arvioitu, kuitenkin enintään kuuden kuukauden ajan. Palkanmuutos tulee voimaan arviointia seuraavan kuukauden alusta lukien. Samaa menettelyä noudatetaan sijoitettaessa henkilön tehtävä välitasolle tai välitasolta vaativuustasolle.

2.4 Sijaisuudet

Työntekijän toimiminen oman työn ohella toisen työntekijän sijaisena tämän lomien tai lyhytaikaisten virkavapauksien aikana ei vaikuta palkkaukseen.

Mikäli sijaisuus jatkuu yli kuukauden, tulee esimiehen arvioida sijaisuuden hoitamisesta johtuvan ylimääräisen työn määrä ja vaativuus. Tarvittaessa esimies voi tehdä esityksen palkkauksen tarkistamiseksi tai tehtävän sijoittamiseksi välitasolle. Osaston johtajan puoltomerkinnöin täydennetty esitys toimitetaan henkilöstöhallintoon.

Mikäli viraston työntekijän virkavapaus jatkuu pitkään, voidaan virastossa jo oleva työntekijä määrätä toimimaan virkavapaana olevan sijaisena ilman hakumenettelyä, vaikka hänen tehtävänkuvaukseensa ei sisältyisikään sijaisena toimiminen. Mikäli työtehtävät oleellisesti muuttuvat sijaisuudesta johtuen, voidaan laatia uusi määräaikainen tehtävänkuvaus. Tarvittaessa tehtävän vaativuus arvioidaan.

2.5 Erimielisyys

Mikäli tehtävien vaativuuden tai henkilökohtaisen suorituksen arvioinnista tai välitasolle sijoittamisesta syntyy erimielisyyttä, noudatetaan palkkausjärjestelmäsovimuksen 9 §:ssä kuvattua menettelyä.

3 ARVIOINTI- JA KEHITTÄMISRYHMÄN LAUSUNTO JA PÄÄTÖSEHDOTUS

Palkkausjärjestelmän arviointi- ja kehittämisryhmä toteuttaa Valviran tehtävien vaativuuden arvioinnin erikseen järjestettävissä kokouksissa.

Arviointi- ja kehittämisryhmä tekee arvioinnin ja ryhmän puheenjohtaja tai erikseen määrätty sihteeri laatii arvioinnista ja sen perusteluista ryhmän päätösehdotuksen. Päätösehdotuksen ratkaisee ylijohtaja.

Mikäli arviointi- ja kehittämisryhmä ei ole yksimielinen, todetaan eriävä mielipide asiaa koskevassa arviointi- ja kehittämisryhmän päätösehdotuksessa, joka toimitetaan ylijohtajalle.

Arviointi- ja kehittämisryhmän pöytäkirjat julkaistaan Samossa ja vaativuusarviointilausunnoista ja -päätöksistä tiedotetaan ao. henkilöitä erikseen.

4 KUVAUSTEN JA ARVIOINTIEN SÄILYTTÄMINEN JA NIIDEN JULKISUUS

Kukin esimies ylläpitää arkistoa oman osastonsa tai ryhmänsä tehtävänkuvauksista ja suoritusarvioinneista.

Henkilöstöhallinto pitää yllä keskitettyä arkistoa tehtäväkuvauksista sekä myös aikaisemmista tehtäväkuvauksista samoin kuin viraston vahvistetuista suoritusarviointien pisteytyksistä. Tehtäväkuvaukset ovat julkisia ja niistä annetaan henkilöstölle tietoa pyydettäessä. Yksittäisen henkilön suoritusarviointit eivät ole julkisia ja niistä luovutetaan tietoja vain asianomaisen virkamiehen luvalla.

LIITTEET

1. Tehtäväkuvauslomake
2. Vaativuusarvioinnin osatekijät
3. Henkilökohtaisen suoriutumisen arviointi -lomake.

TEHTÄVÄNKUVAUS

Viran nimike	
Viranhaltijan nimi	
Osasto/ryhmä	
Pääasialliset tehtävät	%
	100 %
1a) Tehtävän edellyttämä koulutus	
Keskiaste	1 <input type="checkbox"/>
Alin korkea-aste	2 <input type="checkbox"/>
Alempi korkeakouluaste	3 <input type="checkbox"/>
Ylempi korkeakouluaste	4 <input type="checkbox"/>
1b) Tehtävän edellyttämä asiantuntemus ja osaaminen	
Pääasiassa käytännön kokemukseen perustuvaa osaamista, mitä:	1 <input type="checkbox"/>
Ammatillista erityisosaamista, mitä:	2 <input type="checkbox"/>
Muuta:	3 <input type="checkbox"/>
2) Tehtävän edellyttämä vastuu, päätöksenteko ja ongelmanratkaisu	
Esitys pisteytykseksi (1-7)	
3) Tehtävän edellyttämä vuorovaikutus	
Esitys pisteytykseksi (1-5)	

4) Esimies- ja työnjohtovastuu

Asiajohtajana toimiva esimies (koordinaatiovastuu, toiminnan suunnittelu, tulostavoitteiden määrittely)	1 <input type="checkbox"/>
Henkilöstövastuussa oleva esimies (tehtävään sisältyy myös koordinaatiovastuu, toiminnan suunnittelu, tulostavoitteiden määrittely)	2 <input type="checkbox"/>

YHTEENSÄ**Pisteet yhteensä, kohdat 1a - 4****Vaativuustaso****Päiväys ja allekirjoitukset**

Olen keskustellut tästä tehtävänkuvauksesta esimieheni kanssa

pvm

Tehtävänhaltija

x

pvm

Esimies

x

VAATIVUUSARVIOINNIN OSATEKIJÄT

1. Tehtävän edellyttämä koulutus, asiantuntemus ja osaaminen Pisteet

Keskiaste, aikaisempaa työkokemusta hyvin vähän	1
Alin korkea-aste, aikaisempaa työkokemusta hyvin vähän. Keskiaste, aikaisemman työkokemuksen kautta opittua käytännön osaamista.	2
Alempi korkeakouluaste, aikaisempaa työkokemusta hyvin vähän. Alin korkea-aste, aikaisemman työkokemuksen kautta opittua käytännön osaamista. Keski-aste, työtehtävien edellyttämää käytännön ammatillista kokemusta ja osaamista	3
Ylempi korkeakouluaste, aikaisempaa työkokemusta hyvin vähän. Alempi korkeakouluaste, aikaisemman työkokemuksen kautta opittua käytännön osaamista. Alin korkea-aste, työtehtävän edellyttämää käytännön ammatillista kokemusta ja osaamista.	4
Ylempi korkeakouluaste, aikaisemman työkokemuksen kautta opittua käytännön osaamista. Alempi korkeakouluaste, työtehtävän edellyttämää käytännön ammatillista kokemusta ja osaamista. Alin korkea-aste, tehtävän kannalta hyödyllistä syvää ja laaja-alaista tai vaikeasti korvattavaa ammatillista osaamista.	5
Ylempi korkeakouluaste, työtehtävän edellyttämää käytännön ammatillista kokemusta ja osaamista. Alempi korkeakouluaste, tehtävän kannalta hyödyllistä syvää tai laaja-alaista tai vaikeasti korvattavaa ammatillista osaamista.	6
Ylempi korkeakouluaste, tehtävän kannalta hyödyllistä syvää tai laaja-alaista tai vaikeasti korvattavaa ammatillista osaamista.	7

2. Vastuu, päätöksenteko, ongelmanratkaisu Pisteet

Ohjeiden ja toimintamallien soveltaminen, päätösvaltaa suppeissa asioissa, esimiehellä selkeä loppuvastuu.	1
Itsenäistä päätösvaltaa suppeissa asioissa, tehtävä edellyttää erityistä tarkkuutta tai huolellisuutta (esim. salassa pidettävien asioiden käsittely), määräaikaisten hallintaa, esimiehellä selkeä loppuvastuu.	2
Aiemmat ratkaisut apuna, itsenäistä kannanottoa ja tulkintaa, toiminnallinen vastuu käytännön toimien laajahkoista kokonaisuuksista, useiden vaihtoehtojen selvittämistä, valmisteluvastuu rutiinimaisista kannanotoista, esimiehen rooli merkittävä.	3
Käytännön muokkaaminen (mallien teko muille) ja (pääasiassa käytännön) kehittämisvastuu, valmisteluvastuu taloudellisesta tai toiminnallisesta merkittävässä hankkeissa, ratkaisu usein tehtävä oman harkinnan pohjalta ilman mahdollisuutta pyytää ainakaan välittömästi esimiehen ohjetta.	4
Ratkaisujen valmistelussa on analysoitava oikeudelliset tai väestön terveyteen liittyvät tekijät, sisältökysymysten selvittäminen ja tapauskohtainen harkinta. Työhön voi kuulua ohjeiden ja toimintamallien laatimista, tehtävään kuuluu esittely- ja muita valmistelutehtäviä, jotka edellyttävät syvällistä oman tehtävän tuntemusta ja itsenäistä päätösehdotusten	5

laatimista. Ratkaisu on yleensä tehtävä oman harkinnan pohjalta, mutta seuraaviin tasoihin verrattuna tehtävä on selkeärajaisempi ja harkittavat kysymykset seuraavaa tasoa ennakoitavampia. Ratkaisusta voi/kuuluu keskustella esimiehen tai kollegan kanssa.	
Laaja-alainen/syvällinen analysointi ja tapauskohtainen harkinta. Tehtävässä ei yleensä ole valmiita ohjeita tai toimintamalleja, sisältökysymykset ratkaistaan tapauskohtaisesti ja niihin kuuluu tyypillisesti useita vaihtoehtoja. Harkintatilanteet ja ratkaistavat ongelmat edellyttävät oman tehtävän kokonaisuuden hyvän hallinnan lisäksi usein useamman alan tuntemusta ja tiedon soveltamista, monipuolista tiedonharkintaa ja tiedon analysointia sekä eri näkökohtien yhteensovittamista. Käytännössä vastuu asian valmistelusta ja analysoinnista sekä ratkaisun oikeellisuudesta on kokonaan valmistelijalla.	6
Periaatteelliset ratkaisut ja linjaukset. Tehtävään kuuluu usein ennalta arvaamattomia ja erityyppisiä, substanssiltaan vaihtelevia tilanteita, joita ei ole mahdollista ohjeistaa ja joihin ei ole valmiita toimintamalleja. Tehtävään kuuluu lisäksi sellaisten periaatteellisten linjausten valmistelu ja tekeminen, joilla määritellään edellisiin tasoihin kuuluva harkintavapaus ja suuntaviivat. Harkintatilanteet edellyttävät laajojen kokonaisuuksien hallintaa.	7

Koordinaatiovastuu toisten työntekijöiden tehtävistä (ilman esimiesasemaa) arvioidaan kaikilla pistetasoilla vastuuta lisäävänä tekijänä.

3. Vuorovaikutus

Pisteet

Yksinkertaisia asiakaskontakteja, jotka toistuvat samanlaisina, rutiininomainen asioiden selvittäminen, vieraan kielen tarve auttavaa tai vieraskielisen materiaalin seuraamista.	1
Asioiden selvittely, neuvottelu, opastus, myös vierailta kielillä (kotimaiset/englanti), työryhmissä osallistujan rooli suhteellisen suppeassa laajuudessa, vuorovaikutustilanteista lukumääräisesti paljon, vaikeimmat tilanteet voi siirtää seuraavien tasojen tehtävien hoitajille.	2
Vuorovaikutuksessa korostuu ammatillinen osaaminen, esim. <ul style="list-style-type: none"> - työryhmätyöskentelyä ja esitelmiä (oman asiantuntemuksen esittäminen ei-asiantuntijoille). - perustelutaitoa viraston tekemistä päätöksistä (vaikea tai emotionaalisesti vaativa asiakaspalvelutilanne tai esiintyminen mediassa). - it-asioissa tai palveluhankinnoissa perustelutaitoa viraston tarpeista ja näkemyksistä. - konfliktien selvittely (vaikeimmat tapaukset voi siirtää seuraavien tasojen tehtävien hoitajille). 	3
Vuorovaikutuksessa korostuu ammatillinen erityisosaaminen esim. <ul style="list-style-type: none"> - työryhmätyöskentelyssä asiantuntija-asema, oman asiantuntemuksen esittämistaitoa koti- tai ulkomaisilla kielillä ja kirjallisesti. - esitelmät tai luennot (oman asiantuntemuksen esittäminen muille asiantuntijoille). - vaikeimmat asiakaspalvelutilanteet, konfliktien selvittely (hoitaa muiden siirtämät vaikeimmat asiat, vaikea tai emotionaalisesti vaativa asiakaspalvelutilanne). - verkostoituminen. - omaan asiantuntemukseen perustuvaa mediajulkisuutta. 	4
Vuorovaikutuksessa korostuu syvä ammatillinen erityisosaaminen ja haastavat vuorovaikutustilanteet esim.	

<ul style="list-style-type: none"> - keskeinen asema ulkoisten työryhmien tai komiteoiden puheenjohtajana tai keskeisenä asiantuntijana, edustaa koko virastoa tai Suomen, johtava neuvotteluasema (toiseen osapuoleen vaikuttaminen viraston tai Suomen kannalta merkittävissä asioissa). - esitelmät ja luennot, vaativat esiintymistilanteet kotimaisissa tai kansainvälisissä yhteyksissä (tai kirjallisesti). - toisistaan poikkeavia, ennakoimattomia esiintymistilanteita (esim. mediajulkisuus) tai vuorovaikutustilanteita (vaikeiden ja laajojen konfliktien selvittely). 	5
--	---

4. Esimiesvastuu

Pisteet

Asiajohtajana toimiva esimies.	1
Kehityskeskusteluja käyvä esimies.	2

Tehtävien vaativuustasot

Pisteet	Vaativuustaso
4	1
5	2
6	3
7	4
8	5
9	6
10	7
11	8
12	9
13	10
14	11
15	12
16	13
17	14
18	15
19	16
20	17
21	18

Työntekijä (TT) ja tehtävän vaativuustaso VT		Päiväys
Esimies (EM)		
Osasto ja ryhmä		

Arviointikohteet	1 Työsuorituksessa on huomattavasti kehittämis- ja ohjaustarvetta	2 Työsuorituksessa on jonkin verran kehittämistarvetta	3 Hyvä työsuoritus, täyttää tehtävän vaatimukset	4 Työsuoritus ylittää tehtävän vaatimukset	5 Työsuoritus on poikkeuksellisen hyvä. Ylittää selvästi tehtävän vaatimukset	ARVIOT		PERUSTELUT	ARVIO
						TT	EM	1. Työntekijä 2. Esimies	Keskustelun jälkeen
1.1. Ammattitaito Tehtävän edellyttämä osaaminen: - tehtävän asiasisällön hallinta (substanssintuntemus) - työmenetelmien ja prosessien hallinta - työssä tarvittava kielitaito	Tarvitsee toistuvaa ohjausta ja tukea tai huomattavaa osaamisen kehittämistä suoriutuakseen työtehtävistään.	Tarvitsee jonkin verran ohjausta, tukea tai osaamisen kehittämistä, jotta voi hoitaa työtehtäviä itsenäisesti.	Osaaminen ja kokemus toimia itsenäisesti vastaavat hyvin tehtävän vaatimuksia.	Kokemuksen tai osaamisen kehittymisen kautta syntyneitä organisaation tarvitsemia ammattitaitoa, joka näkyy erityisenä laaja-alaisuutena ja itsenäisyytenä tehtävän hoitamisessa.	Kehittyneen osaamisen tai kokemuksen kautta syntyneitä poikkeuksellisen laaja-alaista ja/tai syvällistä ammatillista erityisosaamista, jota voidaan käyttää omaa tehtävää laajentavissa tai erityisen vaativissa työtehtävissä.				
1.2. Ammattitaidon ylläpito ja kehittäminen Tehtävän edellyttämän osaamisen ylläpito, kehittäminen: - Opiskelu: esim. ammattitaitoa syventävät kurssit, ammatillinen jatkokoulutus tai muu työskentelyä tukeva koulutus	Tarvitsee toistuvaa ohjausta ja tukea oman ammattitaidon kehittämiseen ja ylläpitämiseen.	Tarvitsee jonkin verran ohjausta ja tukea ammattitaidon ylläpitämisessä ja kehittämisessä.	Kehittää ammatillista osaamistaan tehtävän edellyttämällä tavalla. Suhtautuu ammattitaidon kehittämiseen avoimella asenteella.	<u>Tason 3 lisäksi:</u> Syventää tai laajentaa työssä tarvittavaa ammatillista osaamistaan johdonmukaisesti. Tuo alansa uutta tietoa aktiivisesti ja organisaatiota hyödyttäen muiden käyttöön.	<u>Tason 4 lisäksi:</u> Syventää tai laajentaa työssä tarvittavaa ammatillista osaamistaan johdonmukaisesti ja poikkeuksellisen aktiivisesti. Tuo alansa uutta tietoa aktiivisesti myös viraston ulkopuolisten tahojen käyttöön siten, että se hyödyttää koko organisaatiota.				
1.3. Oman työn kehittäminen Oman työn kehittäminen tavoitteiden saavuttamiseksi, tehokkaasti ja tuloksellisesti.	Tarvitsee toistuvaa ohjausta ja tukea oman työn kehittämisessä.	Tarvitsee jonkin verran ohjausta ja tukea oman työn kehittämisessä.	Kehittää omaa työtään tehtävän edellyttämällä tavalla. Suhtautuu työtapojen ja -menetelmien kehittämiseen avoimella asenteella.	<u>Tason 3 lisäksi:</u> Osallistuu aktiivisesti työtapojen ja -menetelmien kehittämiseen (esim. perustelut omat aloitteet, aktiivinen perusteltu kommentointi tai muu osallistuminen	<u>Tason 4 lisäksi:</u> Edelläkävijä uusien työskentelytapojen edistämässä työyhteisössä.				

				uudistusten suunnitteluun tai toteuttamiseen).					
2.1. Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ja tehokkuus Tarkastelun pohjana ovat tehtävät ja tavoitteet. <ul style="list-style-type: none"> – tehtävänkuvaan sisältyvien ja muiden annettujen henkilökohtaisten tehtävien tekeminen – asetettujen tulostavoitteiden toteutuminen – suoritteiden määrä – työtehtävien loppuunsaattaminen – aikatauluissa pysyminen 	Tarvitsee toistuvaa ohjausta ja tukea saavuttaakseen sovitut tavoitteet ja huolehtiakseen tehtävien loppuunsaattamiseksi aikataulussa.	Tarvitsee jonkin verran ohjausta, jotta tavoitteet itsenäisestä työsuorituksesta ja kohtuullisesta aikataulusta täyttyvät.	Työn tavoitteet toteutuvat hyvin normaaliolosuhteissa.	<u>Tason 3 lisäksi:</u> Tavoitteet ylittyvät. <u>TAI</u> Tavoitteet toteutuvat joistakin vaikeuttavista tekijöistä huolimatta.	<u>Tason 4 lisäksi:</u> Tavoitteet ylittyvät poikkeuksellisen selvästi. <u>TAI</u> Tavoitteet toteutuvat useista selvästi vaikeuttavista tekijöistä huolimatta.				
2.2. Työn laatu ja huolellisuus Arvioidaan työn kohtuullisessa aikataulussa ja kohtuullisella työmäärällä saavutettu laadullinen taso.	Tarvitsee toistuvaa ohjausta ja tukea saavuttaakseen hyväksyttävän laadullisen tason.	Tarvitsee jonkin verran ohjausta ja tukea tai työn laadun tarkastamista, jotta tavoitteet itsenäisen työsuorituksen laadusta täyttyvät.	Työn laatu ja huolellisuus hyvää, vastaa tehtävän odotuksia ja työmäärää.	<u>Tason 3 lisäksi:</u> Tavoitteet ylittyvät. <u>TAI</u> Laatutavoitteet toteutuvat joistakin vaikeuttavista tekijöistä huolimatta.	<u>Tason 4 lisäksi:</u> Tavoitteet ylittyvät poikkeuksellisen selvästi. <u>TAI</u> Laatutavoitteet toteutuvat useista selvästi vaikeuttavista tekijöistä huolimatta.				
2.3. Itsenäisyys, vastuunotto, päätöksentekokyky ja luotettavuus <ul style="list-style-type: none"> – vastuunotto tehtävistä. – olennaiseen keskittyminen ja kyky priorisoida omaaloitteisuus, itsenäisyys ja päätöksentekokyky suhteessa työtehtäviin 	Tarvitsee toistuvaa ohjausta ja tukea pystyäkseen itsenäiseen tai asianmukaiseen päätöksentekoon ja vastuunottoon. Vastuunotossa ja luotettavuudessa kehitettävää.	Tarvitsee jonkin verran ohjausta tavantomaiseen päätöksentekoon ja vastuunottoon. On jonkin verran vaikeuksia asettaa asioita tärkeysjärjestykseen.	Hallitsee tehtävän sisältämän vastuun ja päätöksenteon hyvin. Kykenee tekemään tehtävän mukaiset ratkaisut itsenäisesti. Kykenee asettamaan asioita tärkeysjärjestykseen myös kiireessä, on omaaloitteinen.	<u>Tason 3 lisäksi:</u> Ennakoi hyvin lähitulevaisuuden asioita. Pystyy ottamaan haltuun pikaisella aikataululla uusia tehtäviä.	<u>Tason 4 lisäksi:</u> Itsenäisyys, vastuunotto, omaaloitteisuus ja päätöksentekokyky ovat erittäin korkealla tasolla. Pystyy toimimaan tehokkaasti ja luotettavasti kiireessä ja poikkeustilanteissa.				
3.1. Työyhteisötaidot <ul style="list-style-type: none"> – myönteinen suhtautuminen työilmapiiriin kehittymiseen – yhteistyön sujuvuus ja vuorovaikutustaidot – työkavereiden tukeminen ja auttaminen 	Tarvitsee toistuvaa ohjausta ja tukea työyhteisötaitoissa. Työyhteisöön liittyvässä aktiivisuudessa on huomattavasti kehitettävää.	Tarvitsee jonkin verran ohjausta ja tukea työyhteisötaitoissa. Työyhteisöön liittyvässä aktiivisuudessa on jonkin verran kehitettävää	Tehtävän edellyttämät hyvät työyhteisötaidot. Osallistuu työyhteisön kehittämiseen aktiivisesti.	<u>Tason 3 lisäksi</u> Rakentaa hyvin aktiivisesti toimivaa yhteistyötä työyhteisössä.	<u>Tason 4 lisäksi</u> Toimii työyhteisössä poikkeuksellisen rakentavasti ja konflikteja ehkäisevästi.				

<ul style="list-style-type: none"> - osaamisen jakaminen ja tiedonkulun edistäminen - aktiivinen osallistuminen työyhteisön kehittämiseen - toiminta viraston arvojen mukaisesti ja niiden edistämiseksi esimiehillä arvioidaan lisäksi johtamistaito. 	<p>Johtamistavan kehittyminen tehtävän odotuksia vastaavalle tasolle edellyttää huomattavaa muutosta tai erityistoimia.</p>	<p>Johtamistapa suhteessa tehtävän odotuksiin on kehittyvässä vaiheessa, joka edellyttää ajoittain neuvontaa tai ohjausta tavoiteltavan tason saavuttamiseksi.</p>	<p>Johtamistapa ilmenee tiedon ja osaamisen jakamisena, tasapuolisuutena, hyvänä ja rakentavana yhteistyönä sekä ristiriitojen tasoittamisena työympäristössä.</p>	<p><u>Tason 3 lisäksi</u> Esimiestehtävässä avoin, helposti lähestyttävä, innostava, kannustava ja toiminnan organisoinnissa työtä ohjaava. Konflikteja selvästi ehkäisevä johtamistapa.</p>	<p><u>Tason 4 lisäksi</u> Esimiestehtävässä johtamistapa, joka näkyy johdettavien erinomaisena työmotivaationa, ammatillisena kasvuna, tyytyväisyytenä ja tehokkaana työskentelynä.</p>				
<p>3.2. Asiakaspalvelu ja sidosryhmäyhteistyö Työtehtävään liittyvä asiakkuus voi olla sisäistä tai ulkoista.</p> <ul style="list-style-type: none"> - yhteistyötaidot - vuorovaikutustaidot - tiedonkulun edistäminen - verkostoituminen - esiintymis- ja neuvottelutaidot 	<p>Tarvitsee toistuvaa ohjausta ja tukea asiakaspalvelussa ja sidosryhmäyhteistyössä. Yhteistyökyvyssä ja vuorovaikutustaidoissa on huomattavasti kehittämistarvetta.</p>	<p>Tarvitsee jonkin verran ohjausta ja tukea, jotta yhteistyötä ja vuorovaikutusta vaativat tehtävät sujuvat tehtävän edellyttämällä tavalla.</p>	<p>Tehtävän edellyttämät asiakaspalvelu- ja sidosryhmäyhteistyötaidot.</p>	<p><u>Tason 3 lisäksi</u> Ylläpitää hyvin aktiivisesti toimivaa ja sujuvaa yhteistyötä työyhteisössä sekä asiakkaiden kanssa. Osoittanut erittäin hyviä esiintymis- ja neuvottelutaitoja myös vaativissa tilanteissa.</p>	<p><u>Tason 4 lisäksi</u> Työyhteisön tai ulkoisten asiakkaiden tunnustamaa poikkeuksellisen taitavaa yhteistyökykyä ja vuorovaikutustaitoa. Osoittanut poikkeuksellisen hyviä esiintymis- ja neuvottelutaitoja myös erittäin vaativissa tilanteissa</p>				
						Yhteensä			
						Painotettu keskiarvo (HESU-laskuri)			
						Suoritustaso ST			
<p>Työntekijän / esimiehen lausunto (tarvittaessa):</p>									
<p>Päiväys</p>									
<p>Allekirjoitukset</p>	<p style="text-align: center;">Esimies Työntekijä</p>								