

VAATIVUUSKÄSIKIRJA - VAATIVUUSTEKIJÄT JA NIIDEN ARVIOINTI

Tässä tehtäväkohtaisessa osassa arvioidaan tehtävän edellytyksiä ja sen mukaan määräytyy tehtäväkohtainen palkanosa.

Henkilökohtaisessa osassa arvioidaan, miten tehtävää hoitava henkilö suoriutuu hänen tehtäväkuvauksessaan määritellyistä ja tehtäväkohtaisen osan arvioinnin perusteena olevasta tehtäväkokonaisuudesta (erillinen lomake arviointikriteereineen).

A) Tehtävän edellyttämä koulutus

Tekijässä arvioidaan tehtävän edellyttämä tyypillinen koulutustaso. Tehtävää nyt hoitavan henkilön koulutus voi poiketa tästä ylös- tai alaspäin.

1. Peruskoulu, lukio, ammattikoulu tai muu toisen asteen tutkinto
3. Opisto-, ammattikorkeakoulu- tai alempi korkeakoulututkinto
5. Ylempi korkeakoulututkinto

B) Harkinnan, ongelmanratkaisun ja päätöksenteon vaikeus

1. Ohjeiden noudattaminen

Tehtävät ovat yleensä ohjein selvästi määritellyt ja ratkaistavat kysymykset toistuvat yleensä samantyyppisinä. Tavanomaisista poikkeavissa tai uusissa tilanteissa pyydetään työnjohtajalta, esimieheltä tai muulta työtoverilta ohjeita.

2. Ohjeiden ja toimintamallien soveltaminen

Tehtävät toistuvat melko samantyyppisinä ja niihin on olemassa pääosin valmiit toimintamallit tai ohjeet, mutta edelliseen tasoon verrattuna tilanteen ja siinä olevien vaihtoehtojen arviointi korostuu. Ratkaistavaa kysymystä tai ongelmatilannetta verrataan työkäytännössä opittuihin tai ennalta ohjeistettuihin toimintamalleihin, ja tilanteen edellyttämä ratkaisu tehdään pääsääntöisesti niiden pohjalta. Jos toimintamallit tai ohjeet ovat riittämättömiä, turvaudutaan työtovereiden neuvoihin tai pyydetään esimieheltä ohjeita.

3. Aiemmat ratkaisut apuna, tulkinta korostuu

Tehtävät toistuvat pääosin melko samantyyppisinä, mutta päivittäin tulee tilanteita, joihin valmiit toimintamallit ja ohjeistus eivät sovellu. Ongelmat ovat kuitenkin lähes aina yksilöitävissä ja aikaisempia ratkaisuja voidaan käyttää apuna. Edelliseen tasoon verrattuna ohjeiden ja toimintamallien käytäntöön soveltaminen ja tulkinta korostuvat. Tehtävään kuuluu ohjeiden tulkintaa ja täsmentämistä tai harkintaa sellaisissa useasti toistuvissa ”arkipäivän” tilanteissa, joita ei ole mahdollista tai tarkoituksenmukaista ohjeistaa (esim. aikataulujen ja tilaisuuksien järjestäminen). Ongelmanratkaisu edellyttää kykyä hahmottaa asian yhteys ja suhde omaan ja yksikön tehtäväkokonaisuuteen sekä kykyä priorisoida tämän pohjalta itsenäisesti tehtäviä myös nopeita ratkaisuja edellyttävissä vaihtelevissa tilanteissa. Vain harvemmin esiintyvissä tilanteissa turvaudutaan työtovereiden neuvoihin tai esimiehen ohjeisiin. Tehtäväkokonaisuuden tuntemisen ja aiempien toimintamallien avulla on kyettävä tunnistamaan, mitkä asiat edellyttävät esimiehen tai työtoverin kannanottoa ja mitkä tulee ratkaista itsenäisesti.

4. Käytännön muokkaaminen ja kehittämisvastuu

Edelliseen tason tehtäviin verrattuna ongelmanratkaisu koskee poikkeuksellisen monipuolista ja itsenäistä toimistoalan tehtäväaluetta, jolloin yllättäviä ja osin ennakoimattomiakin ratkaisutilanteita on hyvin paljon. Tehtävässä korostuu jonkin toiminnon kehittämisvastuu ja vastuu ministeriön käytännön muokkaamisesta tai yhdenmukaistamisesta ministeriössä tehtyjen linjausten tai päätösten mukaisesti. Työhön kuuluu ohjeiden ja toimintamallien tulkinnan lisäksi usein niiden laatimista. Ohjeiden laatimisen sijasta tai sen lisäksi tehtävään kuuluu toimimista nopeasti vaihtelevissa tilanteissa, joissa ratkaisu on usein tehtävä oman harkinnan pohjalta ilman mahdollisuutta pyytää ainakaan välittömästi esimiehen tai työtoverin ohjetta tai neuvoa.

5. Analysointi ja tapauskohtainen harkinta

Tehtävissä ei ole yleensä valmiita ohjeita tai toimintamalleja tai ohjeet koskevat vain esim. muutoseikkoja eivätkä ratkaisun sisältöä. Sisältökysymykset ratkaistaan yleensä tapauskohtaisesti yleisten linjausten pohjalta, mutta niihin kuuluu tyypillisesti useita vaihtoehtoja. Harkintatilanteet ja ratkaistavat ongelmat koskevat pääosin oman erityisalan kysymyksiä ja ne ovat yleensä yksilöitävissä. Konkreettisia ratkaisutilanteita ei voi kuitenkaan yleensä ohjeistaa, koska ratkaistavat kysymykset vaihtelevat sisällöl-

tään niin paljon. Ongelmanratkaisu edellyttää monipuolista tiedonhankintaa ja tiedon merkityksen arviointia sekä eri näkökohtien yhteensovittamista. Vaikeimmista tai oman erityisalan ulkopuolelle menevistä ratkaisuista voi/kuuluu keskustella kollegan tai esimiehen kanssa.

6. Syvällinen ja laaja-alainen harkinta

Kuten edellinen, mutta harkintatilanteet edellyttävät toisaalta syvällisempää oman erityisalan tiedon itsenäistä analysointia ja hyväksikäyttöä sekä toisaalta ongelman/ratkaisutilanteen kytkemistä laaja-alaisemmin ministeriön tai hallinnonalan toimintalinjauksiin ja harkintaa niiden perusteella. Edellyttää oman alan kokonaisuuden hyvän hallinnan lisäksi ministeriön ja hallinnonalan kokonaisuuden tuntemista. Ongelmanratkaisussa on kyettävä tunnistamaan ja hahmottamaan oman erityisalan rooli ja keinot ministeriön/hallinnonalan linjausten valmistelussa ja toteuttamisessa.

7. Periaatteelliset ratkaisut ja linjaukset

Tehtävään kuuluu lisäksi usein ennalta arvaamattomia ja eri tyyppisiä, substanssiltaan vaihtelevia tilanteita, joita ei ole mahdollista ohjeistaa ja joihin ei ole olemassa valmiita toimintamalleja. Tehtävään kuuluu lisäksi sellaisten periaatteellisten linjausten valmistelu ja tekeminen, joilla määritellään edellisten tasojen tehtäviin kuuluva harkintavapaus ja valmistelun suuntaviivat. Harkintatilanteet edellyttävät laajojen kokonaisuuksien hallintaa.

8. Ennakoimattomat, riskialttiit ratkaisut

Kuten edellinen, mutta ratkaisu koskee asiaa, jolla on esimerkiksi huomattava taloudellinen, yhteiskunnallinen tai poliittinen merkitys. Poliittisten ratkaisujen linjauksista keskustellaan ministerin yms. johdon kanssa, mutta sisältökysymyksissä joutuu yleensä tekemään ratkaisun itsenäisesti. Ratkaisuihin sisältyy tyypillisesti merkittäviä taloudellisia, asian jatkovalmistelun etenemismahdollisuuksiin liittyviä tai muita vastaavia riskejä.

C) Vuorovaikutustilanteiden ja vaikuttamisen vaikeus

1. Työyhteisön sisäinen vuorovaikutus

Vuorovaikutustilanteet painottuvat pääosin työyhteisön normaaliin sisäiseen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Vuorovaikutustilanteet asiakkaiden kanssa toistuvat samankaltaisina ja tyypillistä niissä on yleisluonteinen opastus ja selkeiden toimeksiantojen vastaanottaminen. Tehtävään kuuluu vieraiden kielten käyttöä vain satunnaisesti.

2. Opastus ja neuvonta

Vuorovaikutustilanteita voi olla lukumääräisesti paljon ja niissä tyypillistä on esimerkiksi opastus, tiedonhankinta ja tiedon välittäminen sekä käsiteltävään asiaan liittyvien tosiasioiden selvittäminen. Tehtävään voi kuulua melko samantyyppisinä toistuvien vuorovaikutustilanteiden hoitamista (esim. vieraiden ohjaus, soittopyyntöjen välittäminen) myös vierailla kielillä.

3. Ammatillinen vuorovaikutus tai vaativat asiakaspalvelutilanteet

Tehtävään kuuluu edellisten lisäksi tyypillisesti monipuolista aikataulujen yms. yhteensovittamisen edellyttämää vuorovaikutusta ja edellistä tasoa paineisempia asiakaspalvelu- ja palautetilanteita, jotka edellyttävät esimerkiksi empatiaa, toisten henkilöiden kritiikkiin ja ristiriitaisiin toiveisiin suhtautumista tai asiakkaan kannalta kielteisten tai negatiivisesti värittyneiden, jo tehtyjen ratkaisujen perustelemista. Ns. ”hankalien asiakaspalvelutilanteiden” lisäksi tai niiden sijasta tehtävään voi kuulua edellistä tasoa syvällisempää ja perustelutaitoa edellyttävää asianeuvontaa, mutta vaikeimmat tilanteet voi yleensä siirtää seuraavien tasojen tehtävien hoitajille. Tehtävään voi kuulua monipuolisten asiakaspalvelutilanteiden (esim. soittajan asian tunnistaminen/arviointi ja puhelun ohjaaminen oikealle asiantuntijalle, yksinkertainen sisältöneuvonta) hoitamista myös vierailla kielillä.

4. Vaativa ammatillinen vuorovaikutus

Tehtävään kuuluu edellistä tasoa syvällisempää ja perustelutaitoa edellyttävää vaikuttamista, joka lähenee seuraavan tason asiantuntijavaikuttamista, mutta on esim. suppeammalta alalta tai yleisemmällä tasolla. Tyypillistä on erilaisten näkemysten ja toiveiden yhteensovittaminen sekä näihin liittyen myös toisen osapuolen kannalta kielteisen ratkaisun perusteleminen. Vuorovaikutustilanteissa korostuu tyypillisesti neuvonnan ohella toiseen osapuoleen vaikuttaminen (ns. ”asian myyminen”). Tehtävään voi kuulua vaativaa ammatillista vuorovaikutusta myös vierailla kielillä.

5. Asiantuntijavaikuttaminen

Vuorovaikutustilanteissa korostuu lisäksi toisten henkilöiden - sidosryhmien edustajien tai muiden ministeriön sisäisten tai ulkoisten asiakkaiden - mielipiteisiin ja toimintaan vaikuttaminen joko yksin (tavanomainen yhteistyömenettely sisällöltään vakiintuneissa tilanteissa) tai ryhmän jäsenenä (monitahoisemmissa tilanteissa). Tehtävään voi kuulua myös asiantuntijavalmisteluun liittyvän neuvottelun vetäjänä tai kokouksen puheenjohtajana toimimista, mutta ei vetovastuuta hankalimmissa neuvottelutilanteissa. Tavanomaista vaativimmissa neuvottelu- ja vaikuttamistilanteissa (=mikäli kysymys osoittautuu

ennakoitua vaikeammaksi tai koskee ennakoitua laajempaa asiakokonaisuutta) esimies tai ”vanhempi kollega” ottaa vuorovaikutustilanteesta päävastuun. Vuorovaikutustilanteet voivat olla kotimaisissa tai kansainvälisissä yhteyksissä. Tehtävään voi kuulua asiantuntijatasen vuorovaikutustilanteita myös vierailu kielillä tai kansainvälisessä ympäristössä.

6. Vaativa asiantuntijatasen vaikuttaminen

Kuten edellinen, mutta vastuu vuorovaikutustilanteiden itsenäisestä hoitamisesta on edellistä suurempi ja harvemmissä tilanteissa voi/kuuluu pyytää apua esimieheltä tai ”vanhemmalta kollegalta”. Tyypillisesti ministeriön päävastuullinen neuvottelija/vaikuttaja asiantuntijatasen työryhmissä ja muissa useiden intressitahojen edustajien yhteistyötä ja kompromisseja edellyttävissä valmistelutilanteissa. Vuorovaikutustilanteet voivat olla kotimaisissa tai kansainvälisissä yhteyksissä. Tehtävään voi kuulua vaativia asiantuntijatasen vuorovaikutustilanteita myös vierailu kielillä tai kansainvälisessä ympäristössä.

7. Näkemysten yhteensovittaminen ja ristiriitojen ratkaiseminen

Monipuolisissa ja vaihtelevissa vuorovaikutustilanteissa joutuu usein lisäksi puheenjohtajana tai hankkeen vetäjänä tai vastuuhenkilönä huolehtimaan erilaisten ja eri intressipiirien edustajien näkemysten yhteensovittamista ja substanssikysymyksiä tai työyhteisöä koskevien ristiriitojen ratkaisemisesta. Tehtävään kuuluu tyypillisesti myös muiden kuin oman erityisalan neuvottelujen vetäjänä ja vastuuhenkilönä toimimista tilanteissa, joissa osa asioista on jäänyt erityisasiantuntijoiden valmistelussa avoimiksi. Vuorovaikutustilanteet voivat olla kotimaisissa tai kansainvälisissä yhteyksissä. Tehtävään voi kuulua myös vaativia vuorovaikutustilanteita vierailu kielillä tai kansainvälisessä ympäristössä.

8. Vaativimmat neuvottelu- ja esiintymistilanteet

Kuten edellinen, mutta vuorovaikutustilanteisiin liittyy usein esimerkiksi taloudellisesti tai poliittisesti merkittävä intressi, merkittävä julkisuus ja niihin liittyvä poikkeuksellinen aikataulupaine (esim. päävastuu tällaista asiaa koskevan neuvottelutuloksen saavuttamisesta tai muun ristiriidan ratkaisemisesta tiukassa määräajassa). Päävastuu tai erittäin merkittävä rooli vaikeimpien ja monitahoisimpien valtakunnallisten tai kansainvälisten asioiden koskevien kiistakysymysten virkamiestason neuvotteluista ja vaikuttamisesta. Tehtävään voi kuulua myös vaativia ja monipuolisia vuorovaikutustilanteita vierailu kielillä tai kansainvälisessä ympäristössä.

D) Esimies- ja työnjohtovastuun laajuus

1. Ei esimies- tai työnjohtotehtäviä

Tehtävän haltija vastaa omaan työkokonaisuuteensa kuuluvien toimeenpanevien tai asiantuntijatehtävien hoitamisesta sekä omien työtapojensa ja –menetelmiensä kehittämisestä. Tehtävään saattaa kuulua työtehtävien antamista sihteerille tai muulle avustajalle.

2. Vastuu laajemmasta kokonaisuudesta

a) Työnjohtajan, työn ohjaajan vastuu (ei esimies)

Tehtävän haltija toimii lisäksi 1-tason tehtäviä hoitavien työnjohtajana, jonka tehtävänä on vastata tietyistä omia työtehtäviään laajemmasta kokonaisuudesta sekä siihen liittyen useamman henkilön tehtäväjaosta ja siitä, että tuohon kokonaisuuteen kuuluvat työt tulevat tehdyiksi. Kyse ei ole varsinaisesta esimiestehtävästä, koska siihen ei kuulu ainakaan päävastuuta esimies-alaiskeskustelujen käymisestä eikä hankalien henkilöstöasioiden ratkaisemisesta.

tai:

b) Tulosryhmän päällikön ensimmäisenä sijaisena esimiestehtäviä

Tehtävän haltija joutuu tulosryhmän päällikön ensimmäisenä sijaisena ottamaan tosiasiasa kantaa erilaisiin tulosryhmän käsiteltävien asioiden linjauksiin ja hoitamaan akuutit henkilöstöasiat. Mikäli tulosryhmän päällikön ensimmäisen sijaisen tehtävänä ei ole hoitaa tämän tyyppisiä esimiestehtäviä, tehtävä kuuluu tasoon 1 (esim. kuuluu hoitaa vain akuutit laskut tms. mutta ei mitään työnjohto- tai henkilöstöasioita).

tai:

c) Ryhmän vetäjänä esimiestehtäviä (esimies)

Tehtävän haltija on lisäksi vastuussa ryhmän työnjaosta ja ryhmälle annetun työn valmistumisesta. Hän käy esimies-alaiskeskusteluja joko yksin tai yhdessä esimiehenään toimivan tulosryhmän päällikön kanssa, mutta hän ei ole yksin vastuussa esimerkiksi hankalien henkilöstöasioiden tai ryhmän ristiriitailanteiden ratkaisemisesta, vaan voi turvautua niissä esimieheensä.

3. Tulosryhmän päällikön esimiestehtävät

Tehtävän haltija toimii tulosryhmän päällikkönä tai muussa vastaavassa esimiestehtävässä, johon kuuluu esimiesvastuu kaikista ryhmän substanssi-, työnjohto- ja henkilöstöasioista.

VAATIVUUSTEKIJÄT, TASOKUVAUSTEN OTSIKOT JA PISTEARVOT

A) Tehtävän edellyttämä koulutus	B) Harkinnan, ongelmanratkaisun ja päätöksenteon vaikeus	C) Vuorovaikutustilanteiden ja vaikuttamisen vaikeus	D) Esimies- ja työnjohtovastuun laajuus
1. Peruskoulu, lukio, ammattikoulu tai muu toisen asteen tutkinto 3. Opisto-, ammattikorkeakoulu- tai alempi korkeakoulututkinto 5. Ylempi korkeakoulututkinto	1. Ohjeiden noudattaminen 2. Ohjeiden ja toimintamallien soveltaminen 3. Aiemmat ratkaisut 4. Käytännön muokkaaminen ja kehittämisvastuu 5. Analysointi ja tapauskohtainen harkinta 6. Syvällinen ja laaja-alainen harkinta 7. Periaatteelliset ratkaisut ja linjaukset 8. Ennakoimattomat, riskialttiit ratkaisut	1. Työyhteisön sisäinen vuorovaikutus 2. Opastus ja neuvonta 3. Ammatillinen vuorovaikutus tai vaativat asiakaspalvelutilanteet 4. Vaativa ammatillinen vuorovaikutus 5. Asiantuntijavaikuttaminen 6. Vaativa asiantuntijajärjestön vaikuttaminen 7. Näkemysten yhteensovittaminen ja ristiriitojen ratkaiseminen 8. Vaativimmat neuvottelujen esiintymistilanteet	1. Ei esimies- tai työnjohtotehtäviä 2. Vastuu laajemmasta kokonaisuudesta: a) Työnjohtajan, työn ohjaajan vastuu (ei esimies) b) Tulosryhmän päällikön ensimmäisenä sijaisena esimiestehtäviä c) Ryhmän vetäjänä esimiestehtäviä (esimies) 3. Tulosryhmän päällikön esimiestehtävät

VAATIVUUSLUOKITUS

Vaativuusluokka 1	4-5 pistettä	(esim. A1, B1, C2, D1 tai A1, B2, C1, D1)
Vaativuusluokka 2	6-7 p.	(esim. A1, B2, C2, D1 tai A1, B3, C2, D1)
Vaativuusluokka 3	8-9 p.	(esim. A3, B2, C2, D1 tai A3, B3, C2, D1)
Vaativuusluokka 4	10-11 p.	(esim. A3, B3, C3, D1 tai A3, B4, C3, D1)
Vaativuusluokka 5	12-13 p.	(esim. A3, B4, C4, D1 tai A3, B4, C5, D1)
Vaativuusluokka 6	14-15 p.	(esim. A3, B5, C4, D2 tai A5, B5, C4, D1)
Vaativuusluokka 7	16-17 p.	(esim. A5, B5, C5, D1 tai A5, B6, C5, D1)
Vaativuusluokka 8	18-19 p.	(esim. A5, B6, C6, D1 tai A5, B7, C6, D1)
Vaativuusluokka 9	20-21 p.	(esim. A5, B7, C7, D1 tai A5, B7, C7, D2)
Vaativuusluokka 10	22-23 p.	(esim. A5, B7, C7, D3 tai A5, B8, C7, D2)
Vaativuusluokka 11	24 p.	(vain A5, B8, C8, D3)