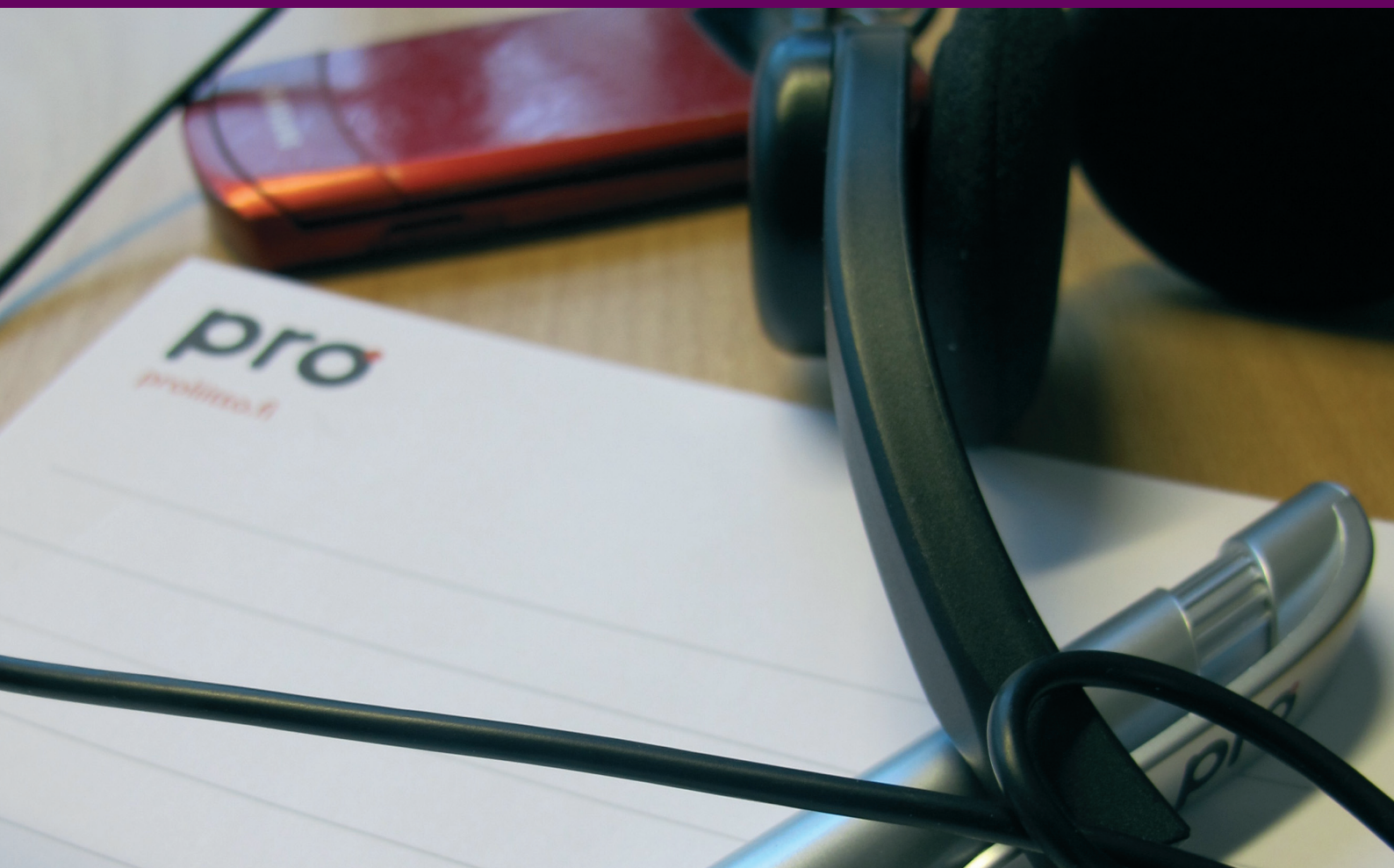




Anvisningar för tillämpning av **TJÄNSTEMÄNNENS LÖNESYSTEM**

ANVISNINGAR FÖR TILLÄMPNING AV TJÄNSTEMÄNNENS LÖNESYSTEM

INLEDNING	2
1. LÖNESTRUKTUR	2
2. UPPRÄTTANDE AV BEFATTNINGSBESKRIVNINGAR	2
3. BEDÖMNING AV BEFATTNINGENS SVÅRIGHETSGRAD	3
3.1. System för bedömning av svårighetsgrad	4
3.1.1. Hur krävande befattningen är till sin karaktär	4
3.1.2. Hur krävande kommunikationen är	5
3.3. Hur krävande färdigheterna och kunskapen är	6
4. PERSONLIG LÖNEDEL	6
4.1. System för kompetensbedömning	6

ANVISNINGAR FÖR TILLÄMPNING AV TJÄNSTEMÄNNENS LÖNESYSTEM

Inledning

Den här anvisningen har sammanställts i samarbete mellan Finsk Energiindustri rf, Fackförbundet PRO rf och Finlands maskinbefälsförbund rf och avsikten är att den ska fungera som ett hjälpmedel vid tillämpningen av lönesystemet för tjänstemän inom energibranschen.

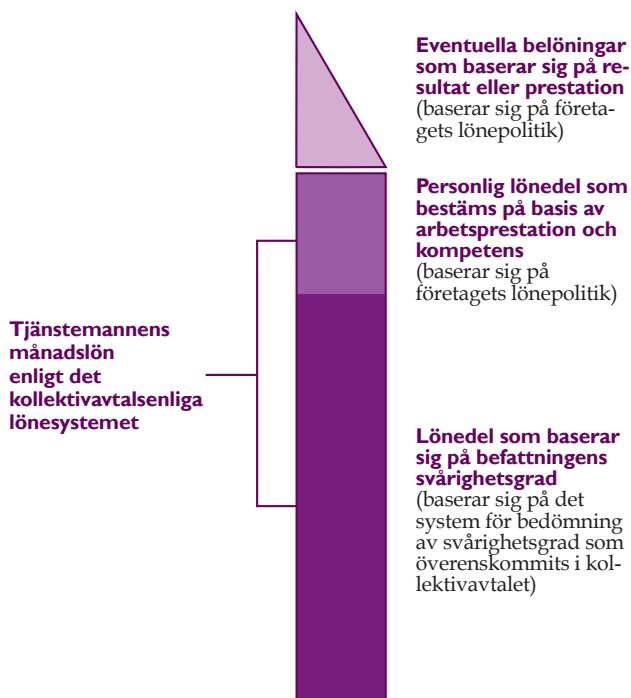
Användningen av lönesystemet är ett samarbete. Samarbetsparter är tjänstemannen och hans/hennes chef samt arbetsgivarens representanter och förtroendemän. Avsikten med lönesystemet är att det ska fungera som ett hjälpmedel för gott ledarskap och skapa en öppen och rättvis avlöningskultur för tjänstemän inom energibranschen.

1. Lönestruktur

En tjänstemans månadslön består av minimilönen enligt befattningens svårighetsgrad och en personlig lönedel som baserar sig på kompetens och arbetsprestation.

Befattningens svårighetsgrad utvärderas med hjälp av systemet för bedömning av svårighetsgrad för tjänstemän inom energibranschen, EPA, som har överenskommit i kollektivavtalet. Utvärderingen av kompetens och arbetsprestation sker med hjälp av ett utvärderingssystem som stöder bolagets verksamhet och mål samt personalens utveckling.

Förutom månadslönen kan tjänstemannens inkomst påverkas av andra resultat- och prestationsbaserade poster som bolaget har beslutat om, t.ex. specialtilläggs-, resultat-, prestations-, produktions-, incitaments- och vinstbelöningssystem. De behandlas inte i den här anvisningen.



2. Upprättande av befattningsbeskrivningar

Grunden för bedömning av befattningens svårighetsgrad är en skriftlig befattningsbeskrivning, som upprättas som ett samarbete mellan chefen och tjänstemannen. Av beskrivningen ska det framgå varför befattningen finns och vad den innefattar med tanke på de faktorer som är väsentliga vid bedömningen av svårighetsgraden. Inom företaget ska man sörja för att parterna har tillräckliga kunskaper och färdigheter och tillräckligt kunnande för att upprätta befattningsbeskrivningar samt en helhetsuppfattning om processen att bedöma en befattnings svårighetsgrad.

Befattningsbeskrivningens innehåll

I befattningsbeskrivningen antecknas sådant som är viktigt för värderingen, inte långa uppgiftslistor eller verbala beskrivningar.

Befattningsbeskrivningen innefattar vanligen följande punkter:

- Befattningens namn och ställning i organisationen
- Avsikten med befattningen
- Huvuduppgifter
- Definition av ansvarsområden
 - Answarets omfattning
 - Hur självständiga uppgifterna är
- Befattningens kontakter
 - Samarbete och påverkan
 - Föremål för kontakterna
- Hur krävande problemen är
 - De praktiska problemens karaktär
 - Behov av eget initiativ och kreativitet
- Kompetens
 - Nödvändig utbildningsnivå
 - Nödvändig arbetserfarenhet

Ändringar i befattningens uppgiftsinnehåll

Om befattningens uppgiftsinnehåll förändras så att förändringen inte har någon effekt på svårighetsgraden eller om befattningsbeskrivningen inte längre i verkligheten motsvarar befattningens uppgiftsinnehåll, korrigeras befattningsbeskrivningen så att den motsvarar den nya uppgiften. Befattningens svårighetsgrad granskas senast fyra månader efter förändringen.

3. Bedömning av befattningens svårighetsgrad

Bedömningen av befattningens svårighetsgrad baserar sig på en aktuell befattningsbeskrivning.

Organisering av bedömningen av svårighetsgraden

Då lönesystemet tas i bruk rekommenderas att existerande befattningars svårighetsgrad bedöms i en arbetsgrupp bestående av de representanter för arbetsgivaren och tjänstemännen som har utsetts på arbetsplatsen. Arbetsgruppen kan också fortsätta den kollektivavtalsenliga granskningen av hur systemet för bedömning av svårighetsgrad fungerar, som vid behov genomförs årligen.

Efter att lönesystemet tagits i bruk görs bedömningen av svårighetsgraden kollektivavtalsenligt som ett samarbete mellan chefen och tjänstemannen senast fyra månader efter att anställningen har börjat eller uppgifterna förändrats. Chefen ansvarar för att bedömningen görs enligt det bedömningssystem som överenskommits i kollektivavtalet. Arbetsgivaren kan inte ensidigt ändra ett resultatet av en bedömning som genomförts som ett samarbete.

En bra praxis har visat sig vara att den arbetsgrupp som granskar bedömningssystemets funktion kontrollerar den bedömning av svårighetsgraden som chefen och tjänstemannen har gjort för att se att den ligger i linje med tidigare bedömningar.

Principerna för bedömning av befattningens svårighetsgrad

Vid bedömningen av en befattnings svårighetsgrad är det viktigt att komma ihåg att man bedömer befattningens aktuella innehåll och inte det hur personen i fråga klarar sina uppgifter eller hur krävande uppgifter han/hon skulle ha kapacitet för. I en befattning ingår också uppgifter som vid klassificeringen placeras sig på olika nivåer. Vid valet av rätt nivå ska tyngdpunkten ändå ligga på de huvudsakliga uppgifter som ingår i befattningen och som bestäms enligt vilken betydelse uppgifterna har för verksamheten och inte enligt den tid som gått åt till uppgifterna.

Delarna i systemet för bedömning av svårighetsgrad

Det system för bedömning av svårighetsgrad som överenskommits i kollektivavtalet består av tre delar:

- hur krävande befattningen är till sin karaktär
- hur krävande kommunikationen är
- hur krävande färdigheterna och kunskapen är

Bedömningsordning

En befattnings svårighetsgrad bedöms i följande ordning:

- **A-del;** hur krävande befattningen är till sin karaktär/svårighetsgrader
- **A-del;** hur krävande befattningen är till sin karaktär/uppgifternas karaktär
- **A-del;** nivå och djup för problem som är relaterade till befattningen/lösningarnas betydelse och effektens omfattning
- **B-del;** hur krävande kommunikationen är/svårighetsgrader
- **B-del;** hur central kommunikationen är (sedvanlig/betydande/central)
- **B-del;** kommunikationens art (interna/externa förbindelser)
- **C-del;** minimikrav på utbildningsnivå som befattningen kräver/svårighetsgrader
- **C-del;** nödvändig arbetserfarenhet som befattningen kräver

Då man ska utvärdera flera befattningar samtidigt har det visat sig vara ett bra sätt att utvärdera alla granskade befattningar parallellt del för del.

Svårighetsgrader och poäng

Poängantalet för befattningens svårighetsgrad är summan av de poäng som bestäms enligt de olika delarna i bedömningssystemet. Befattningen placeras utgående från poängen på en svårighetsgrad som motsvarar poängantalet. I kollektivavtalet bestäms en minimilön för varje svårighetsgrad. Minimilönen är detsamma som lön enligt befattningens svårighetsgrad.

Förändring av befattningens svårighetsgrad

Om en förändring i tjänstemannens uppgifter leder till att svårighetsgraden höjs och lönen eventuellt stiger, träder höjningen i kraft från den tidpunkt då förändringen träder i kraft.

Om svårighetsgraden sänks, kan lönen sjunka bara om det överenskomms med tjänstemannen eller om det finns en uppsägningsgrund för det och då iaktas uppsägningstid.

3.1. System för bedömning av svårighetsgrad

3.1.1. Hur krävande befattningen är till sin karaktär

Svårighetsgrader

Här utvärderas djupet och omfattning av det självständiga övervägande som krävs i uppgiften.

Allt arbete förutsätter någon grad av övervägande. Med tanke på befattningens karaktär är befattningen desto mer krävande

- ju oftare det förekommer situationer som kräver övervägande
- ju mer olika och komplicerade situationerna är
- ju snabbare övervägandet måste ske
- ju bredare och djupare övervägande man behöver för att hitta lösningen
- ju mer allmängiltiga anvisningarna är
- ju mer självständigt tänkande befattningen innefattar
- ju mer kunskap och färdigheter övervägandet kräver.

EPA omfattar fem olika grader av övervägande:

Selektivt övervägande innebär att övervägandet görs under klara förhållanden och valet sker mellan kända alternativ. Det har getts klara och detaljerade anvisningar för uppgifterna och verksamheten styrs av etablerad praxis.

Situationsövervägande sker vanligtvis enligt klara anvisningar och praxis styr verksamheten. Situationerna varierar dagligen, men det är fråga om ett enkelt situationsbundet val.

Tillämpat övervägande innebär att anvisningarna ofta är allmängiltiga och att verksamheten förutom av anvisningarna styrs av praxis. Kontroll av situationerna och skötandet av uppgifterna kräver förhandsförberedelser och tillämpning av informationen.

Planerande övervägande innebär att anvisningarna är allmängiltiga och målbundna. Överväganden och situationskontroll kräver planmässig tillämpning av information. Övervägande tillämpning kan t.ex. vara att tillämpa förändrade normer, lagar, förordningar eller kollektivavtal.

Utvecklande övervägande innebär att målen för resultaten styr verksamheten. Uppgifterna är förknippade med krävande utvecklingsmål och skötseln av uppgifterna förutsätter krävande övervägande och beslutsfattande på eget initiativ.

Uppgifternas karaktär

Här utvärderas hur mångsidiga de uppgifter är som ingår i befattningen och omfattningen av den erforderliga kunskapen.

Likartade uppgifter består vanligtvis av uppgifter inom ett kompetensområde och förutsätter att man behärskar ett kunskapsområde. Uppgifterna ingår i en befattnings uppgiftssfär och kan inte delas upp på olika befattningar. Kompetensområden kan t.ex. vara löneräkning, bokföring, försäljning eller intern redovisning.

Mångsidiga uppgifter består vanligtvis av uppgifter inom två eller fler kompetensområden och förutsätter tillämpning av information inom flera olika kunskapsområden. Det kan vara fråga om mångsidiga uppgifter t.ex. då såväl löneräkning som bokföring ingår i tjänstemannens uppgifter.

Uppgiften anses vara mångsidig om den förutom normalt professionellt kunnande förutsätter t.ex. specifikt tekniskt kunnande eller kunnande som är relaterat till chefsposition eller kunnande och ansvar som är relaterat till arbetarskydd t.ex. när det gäller krävande apparatgranskningar.

Det är fråga om mångsidiga uppgifter också då uppgiften innefattar sådan arbetsledning som inte ingår i den egentliga huvudsysslan, t.ex. om en planerare leder utförandet av det arbete han/hon har planerat.

Också bredden på den kunskap som uppgiften förutsätter kan göra uppgiften mångsidig, t.ex. att behärska en process som innefattar många bränslen eller avsvavlingsämnen, att behärska både företagsbeskattning och koncernbokslut eller både avtalshantering och systemhuvudändringar.

Problemets nivå och djup/lösningarnas betydelse och effektens omfattning

Här utvärderas hur svåra de problem som är relaterade till arbetet är och vilken effekt lösningen på dem har på företagets verksamhet. Vid utvärderingen måste man beakta tjänstemannens verkliga möjlighet att vid behov få experthjälp vid beslutsfattandet. Befattningar som ter sig liknande kan skilja sig när det gäller problemets nivå p.g.a. deras omfattning. T.ex. självständighet i ekonomiförvaltningsuppgifter, antalet block som en tjänsteman ansvarar för på ett kraftverk eller verkets storlek kan inverka på problemets nivå och vilken betydelse de fattade besluten har.

När det gäller problemets nivå och djup samt omfattningen och betydelsen av effekterna av besluten är en uppgift desto mer krävande

- ju mer omfattande effekterna av besluten är (t.ex. enligt indelning i personer, enhet, verksamhet, bolag)
- ju större de ekonomiska effekterna av lösningarna är
- ju mer omfattande effekter besluten har på företagets verksamhet, produktion och kvalitet
- ju mer betydande effekterna relaterade till miljö, arbetarskydd och allmän säkerhet är.

Enkla problem och begränsad betydelse innebär att de problem som är relaterade till arbetet är små och

upprepas som liknande. De är endast relaterade till det egna arbetet och lösningarna har ingen effekt på andras arbete. Lösningalternativen är kända på förhand, så man behöver inte leta efter nya idéer eller alternativ.

Måttliga problem/och eller måttlig betydelse innebär betydande problem, som ändå är kända på förhand. Lösningalternativen är inte klara, men kan hittas lätt. Lösningen har inverkan förutom på det egna arbetet också på andras arbete vid den egna enheten eller verksamheten. Att fatta beslut kräver ändå någon mån av analys av alternativen och utvecklande av nya idéer.

Krävande problem och/eller stor betydelse innebär omfattande problem, som varken är lätta att identifiera eller definierade på förhand. Man måste leta efter lösningar på problemen eftersom det inte finns klara lösningalternativ. Problemen och lösningarna på dem påverkar i hög grad också de övriga anställdas arbete och företagets resultat. Att fatta beslut kräver ändå omfattande analys av alternativen och utvecklande av nya lösningalternativ.

3.1.2. Hur krävande kommunikationen är

Svårighetsgrader

Här utvärderas hur krävande de kontakter som hör till befattningen är och hur stor inverkan de har.

Sedvanliga kontakter innebär normal, etablerad informationsanskaffning och informationsförmedling som sker i näromgivningen. Kontakten är muntlig och sker numera också ofta per e-post.

Styrande kontakter innebär krävande informationsanskaffning och informationsförmedling samt styrning och rådgivning. De man har kontakt med varierar och man måste också kunna välja dem. Kontakten är huvudsakligen muntlig eller sker per e-post.

Ledningskontakter innebär omfattande kontakter på eget initiativ och de kräver förberedelser. Kontakterna är relaterade till att leda uppgifter eller människor och sker i hög grad i form av skriftliga presentationer.

Påverkanskontakter innebär krävande kontakter på expertnivå och de har betydelse för beslutsfattandet. Det är fråga om krävande skriftliga kontakter och att sammanställa och framföra krävande presentationer.

I omfattande expertuppgifter är det ofta fråga om att leda, eftersom expertens uppgift kan ha en betydande effekt på beslutsfattandet.

Kommunikationens betydelse för att skötseln av befattningen (sedvanlig/betydande/central)

Här bedöms omfattningen av den påverkan som riktas mot bolagets personal eller utomstående personer och som uppgiften förutsätter.

Kommunikationen är sedvanlig om den innebär daglig, etablerad och arbetsrelaterad kommunikation huvudsakligen inom den egna närmiljön.

Kommunikationen är betydande om det är fråga om viktig kommunikation som sker inom ett begränsat område. Uppgifterna är ändå inte direkt beroende av kommunikationshändelserna.

Kommunikationen är central om uppgifterna är bundna till kommunikationssituationer och den omgivning där kommunikationen sker inte klart kan avgränsas. Uppgiften innefattar ofta samtidigt såväl kommunikationskontakter som möten och förhandlingar, ledning av möten och motsvarande kommunikationssituationer.

Interna/externa kontakter

Här utvärderas om påverkan huvudsakligen riktas mot bolagets egna eller utomstående personer.

Interna kontakter innebär att arbetet främst är relaterat till kontakter inom bolaget.

Externa kontakter är kopplade till uppgiften i sådana fall där skötseln av uppgifterna förutsätter en betydande mängd kontakter utanför bolaget, t.ex. till kunder, myndigheter, entreprenörer och markägare. Det kan också vara fråga om externa kontakter i sådana fall då skötseln av uppgifterna förutsätter en betydande mängd kontakter till andra bolag inom koncernen och kommunikationen till sin mängd, karaktär och betydelse motsvarar kontakter utanför företaget.

Även om kontakten till externa parter utanför bolaget inte tidsmässigt är betydande, kan uppgiften anses innehålla externa kontakter som är viktiga för klassificeringen om kontaktens effekt på bolagets verksamhet eller resultat är betydande.

Beaktande av det ansvar som är relaterat till befattningen

Även om ansvar inte bedöms som en separat faktor ingår många faktorer som beskriver ansvar i bedömningen av svårighetsgraden.

- betydande övervägande och beslut på eget initiativ
- problem relaterade till andras arbete
- lösningarnas betydelse för andras arbete och bolagets resultat
- att leda uppgifter och människor
- betydande kontakter på eget initiativ
- påverkan på beslutsfattande
- krävande kontakter på expertnivå
- förhandlingar, ledning av förhandlingar

I ledningen ingår ansvar för de uppgifter och människor som leds, vilket ska beaktas vid klassificeringen i bedömningen av de faktorer som beskriver ansvar.

3.3. Hur krävande färdigheterna och kunskapen är

Minimikrav på utbildningsnivå

Då man värderar den minimiutbildning som uppgiften förutsätter spelar det ingen roll vilken utbildning den tjänsteman som innehar befattning har vid bedömningstidpunkten. Utbildningsnivån värderas enligt vilken av tre olika utbildningsnivåer skötseln av uppgiften förutsätter. Uppgifterna klassificeras enligt vilken utbildningsnivås examen som skulle förutsättas om befattningen skulle besättas på nytt.

Systemet har tre utbildningsnivåer.

På nivå 1 placerar sig examina från grund- och mellanskola

På nivå 2 placerar sig studentexamen, grundläggande yrkesexamen, grundexamen inom affärsekonomi (t.ex. merkant eller enligt det nya utbildningssystemet merkonom).

På nivå 3 placerar sig examina som är högre än ovan nämnda såsom tekniker, ingenjör, YH-ingenjör, tradenom, merkonom (gamla utbildningssystemet dvs. institutnivå) och datanom (institutnivå).

Minimiarbetserfarenhet

Minimiarbetserfarenheten utvärderas enligt hur lång praktisk arbetserfarenhet skötseln av befattningen förutsätter.

Befattningen anses förutsätta speciell arbetserfarenhet om sedvanlig arbetserfarenhet från yrket i fråga inte räcker, utan det krävs kompetens som har inhämtats via särskild arbetserfarenhet. Kravet på särskild arbetserfarenhet breddar och fördjupar i hög grad de kunskapskrav som vanligen är relaterade till befattningen.

Om den examen eller det behörighetsbrev (t.ex. övervakare vid pannanläggning) som krävs för befattningen förutsätter många slag av arbetserfarenhet, ska detta beaktas som särskild arbetserfarenhet.

Som exempel på särskild arbetserfarenhet kan också nämnas ansvar för olika slags kraftverksblock och skötsel av rätt stora projekt självständigt samt upprättande av koncernbokslut.

4. Personlig lönedel

Den personliga lönedelen och systemet för kompetensbedömning som används vid bestämningen av den personliga lönedelen är arbetsgivarens redskap vid förverkligandet av företagets lönepolitik. För att en sporrande lön ska fungera motiverande är det viktigt att också löntagarna känner till de uppställda målen och upplever att de är riktiga. Därför är det viktigt att

såväl chefer som personalrepresentanter sätter sig in i målen för bolagets lönepolitik, t.ex. genom att delta i arbetet med att planera och bygga upp bedömningssystemet.

Saker som ska beaktas vid bestämningen av den personliga lönedelen

Tjänstemannens kompetens och arbetsprestation bedöms med beaktande av de personliga egenskaper som är viktiga i arbetet. Bedömningen beaktar uttryckligen personens kompetens för uppgiften i fråga och inte hans/hennes allmänna egenskaper. Då uppgiften byts måste således också kompetensen bedömas på nytt.

Bedömningen av kompetensen och arbetsprestationen sker med hjälp av ett bedömningssystem som konstruerats för ändamålet. Bedömningssystemet måste vara skriftligt dokumenterat och de tjänstemän som omfattas av lönesystemet ska känna till dess innehåll och hur det används. Resultatet av bedömningen behandlas av tjänstemannen och dennes chef, t.ex. i samband med det årliga utvecklingssamtalet. Tjänstemannen och chefen har all orsak att förbereda sig väl för genomgången av den årliga bedömningen.

Den personliga lönedelens belopp enligt kollektivavtalet

Den personliga lönedelen för en tjänsteman vars anställning fortgått i 5 år ska vara minst 3 procent av lönen enligt svårighetsgraden.

Om företaget anställer minst 10 tjänstemän ska summan av de personliga lönedelarna vara minst 7 procent av den sammanräknade lönen för företagets samtliga tjänstemän (lön enligt svårighetsgrad + personlig lönedel). Personliga lönedelar som är större än 30 procent räknas emellertid inte med i denna jämförelse.

4.1. System för kompetensbedömning

Konstruktion av systemet

Vid konstruktionen av systemet för kompetensbedömning följer man vanligtvis följande faser:

- Val och beskrivning av kompetensfaktorer
- Upprättande av bedömningsskalor
- Betonande av kompetensfaktorer
- Användning och upprätthållande av systemet

Val och beskrivning av kompetensfaktorer

Som kompetensfaktorer som används vid bedömningen väljer man faktorer som är relevanta för arbetsgemenskapen och befattningen i fråga. Faktorerna kan bytas enligt företagets resultatmål och utvecklingsmålen för personalen. Man ska inte ta med sådana faktorer som personen inte kan utnyttja i praktiken. Faktorerna bör beskrivas så att deras innehåll och avsikt förstås på

samma sätt. Beskrivningen är en kort text om hur den ifrågavarande bedömningsgrunden tar sig uttryck i praktiken i olika uppgifter.

Kompetensfaktorer som ofta används är

- Yrkesskicklighet och kunnande
- Arbetseffektivitet, resultat
- Flexibilitet
- Mångkunnighet, användbarhet
- Ansvarstagande
- Samarbetsförmåga

Upprättande av bedömningsskalor

För varje kompetensfaktor upprättas en bedömnings-skala. Den kan vara gemensam för alla faktorer eller alla kan ha sin egen. Skalan kan vara grov, t.ex. i tre steg, eller tätare, t.ex. den traditionella skolskalan 4–10. Nedan följer tre exempel på skalor:

Tre steg

- Uppfyller baskraven
- Bättre än genomsnittet
- Mycket god nivå

Fyra steg

- Basnivå
- Nära medelnivå
- Ovanför medelnivån
- Utmärkt

Fem steg

- Inlärningsnivå
- Basnivå
- God basnivå
- Utmärkt
- Toppnivå

Betonande av faktorerna

Alla faktorer kan ha lika stor betydelse i systemet eller de kan ges olika vikt enligt sin betydelse. I olika funktioner kan olika personliga faktorer betonas och då är det på sin plats att ge de mer centrala faktorerna större vikt. Nedan följer ett exempel där resultatnriktningen har getts den största betydelsen:

Faktor	Vikt %
Resultatinriktning	30
Samarbetsförmåga	20
Mångkunnighet	20
Ansvarstagande	20
Utvecklingsförmåga	10

Exempel på bedömningssystem

EXEMPEL 1:

Resultatinriktningen har dubbelt så stor vikt som de två andra faktorerna

Faktorer	Motsvarar ännu inte normalnivå	Normal nivå	Överskrider normal nivå
Resultatinriktning	2	4	6
Ansvarstagande	1	2	3
Samarbetsförmåga	1	2	3

Totalt

EXEMPEL 2:

Faktorer	Vikt	Skala	Resultat
Arbetets karaktär	30 %	30–45–60–75–90	
ALedningsansvar	20 %	20–40–60	
Specialkunnande	20 %	20–40–60	
Självständighet	20 %	20–40–60	
Utvecklingsförmåga	10 %	10–20–30	

Totalt

EXEMPEL 3: SKALA FÖR KOMPETENSBEDÖMNING I FYRA STEG

	Basnivå	Nära medelnivå	Ovanför medelnivån	Utmärkt
I. Yrkeskunskap				
I.1. behärskar uppgiften Behärskar den nuvarande arbetsuppgiften	1	3	7	10
I.2. mångkunnighet och bredd Mångkunnighet och bredd som behövs i uppgiften	1	3	7	10
I.3. utnyttjande av erfarenhet Förmåga att utnyttja yrkeserfarenhet	1	3	7	10
I.4. helhetssyn Förmåga att förstå uppgiftens betydelse som en del av arbetsgemenskapens helhet	1	3	7	10
I.5. organisationsförmåga Förmåga att kontrollera och organisera arbetet	1	3	7	10
I.6. användbarhet Användbarhet i organisationen utanför sin egen uppgift	1	3	7	10
2. Resultat- och målinriktning				
2.1. ansvar för resultat och kvalitet Benägenhet att ansvara för resultat och kvalitet	1	3	5	8
2.2. förbinder sig till målen Förbinder sig till de uppställda målen	1	3	5	8
2.3. förmåga att uppnå målen Förmåga att uppnå uppställda mål	1	3	5	8
2.4. deltagande i verksamhetsutvecklingen Vilja och aktivitet att delta i utvecklingen av verksamheten	1	4	7	10
3. Samarbets- och kommunikationsförmåga i arbetsgemenskapen				
3.1. skapande av förutsättningar Vilja och förmåga att skapa förutsättningar för andra att lyckas	1	3	7	10
3.2. arbete i grupp Personens förmåga att arbeta i grupp (deltagande, lyssnande)	1	3	7	10
3.3. respekt för andra människor Förmåga att respektera sina kolleger	1	3	7	10
3.4. öppenhet och kommunikationsförmåga Förmåga och vilja att verka öppet och kommunicera med andra i arbetsuppgifterna	1	3	7	10
4. Individuellt arbetssätt				
4.1. självständighet och initiativtagande Förmåga att arbeta självständigt, ta initiativ och vara kreativ i arbetsuppgifterna	1	3	5	8
4.2. pålitlighet och noggrannhet Pålitlighet och noggrannhet i arbetsuppgifterna	1	3	5	8
4.3. Flexibilitet, mångsidighet och vilja att utvecklas Flexibilitet, mångsidighet och vilja att utvecklas	1	3	5	8

EXEMPEL 4: SKALA FÖR KOMPETENSBEDÖMNING I FEM STEG

	Personen behöver utvecklas		Kunnandet motsvarar Uppgiftens Krav (God nivå)	Potential att utveckla befattningen		Vikt	Resultat
	Inlärningsnivå	Basnivå		Utmärkt-nivå (målet över-skrids)	Topp-nivå		
1. Resultatinriktat arbete Bedömning av resultat och ekonomi:	1	2	3	4	5		
• Uppnår de mål som ställts upp för arbetet							
• Kan utvärdera, planera och förverkliga givna uppgifter enligt överenskomna tidtabeller							
• Använder arbetstiden effektivt och ändamålsenligt för att utföra arbetet							
• Är intresserad av kostnadsmålen och arbetar för att uppnå dem.							
• Lämnar inte uppgifter halvgjorda							
2. Kvalitet/omsorgsfullhet Bedömning av hur omsorgsfullt, ansvarsfullt och pålitligt arbetet är:	1	2	3	4	5		
• Resultaten motsvarar de kvalitetskrav som kunderna har ställt upp och verksamhetens kvalitetsmål.							
• Sättet att arbeta och attityden till arbetet och verksamheten främjar förverkligandet av kvalitets- och miljöpolitiken samt arbetssäkerheten.							
• Arbetets slutresultat är fungerande och personen strävar efter att göra arbetet rätt på en gång.							
• Främjar med sin attityd och verksamhet trivselen på arbetsplatsen.							
• Iakttar gällande anvisningar, arbetssätt och godkända verksamhetssätt och praxis							
• Främjar utvecklingen av verksamheten och arbetet.							
3. Yrkesskicklighet, kunnande Bedömning av yrkesskicklighet och kunnande:	1	2	3	4	5		
• Kunnandet främjar utvecklingen av befattningens och arbetsteamets uppgifter.							
• Yrkesskickligheten syns (och kan konstateras) i arbetets resultat och arbetets kvalitet.							
• Personen har brett eller djupt yrkeskunnande.							
• Behärskar tillräckligt bra de arbetsmetoder, redskap och program som behövs i arbetet.							
• Känner väl till olika uppgifter och deras särdrag.							
• Ger råd och handleder och delar också med sig av sin kunskap/sina färdigheter till andra							

	Personen behöver utvecklas		Kunnandet motsvarar Uppgiftens Krav (God nivå)	Potential att utveckla befattningen		Vikt	Resultat
	Inlärningsnivå	Basnivå		Utmärkt-nivå (målet över-skrids)	Topp-nivå		
4. Samarbets- och kommunikationsförmåga Bedömning av samarbets- och kommunikationsförmåga	1	2	3	4	5		
• Klarar olika kommunikationssituationer bra.							
• Verksamheten och arbetssättet är kundcentrerade och främjar affärsverksamheten							
• Verksamheten främjar god stämningen/arbetsatmosfär i arbetsgemenskapen							
• Attityden och verksamheten följer företagets värden och främjar processernas funktion och utvecklingen av dem							
• Kan ge och ta emot konstruktiv och saklig respons.							
• Kan arbeta i olika arbetsgrupper, med olika kolleger och chefer.							
5. Mångkunnighet Bedömning av mångsidiga kunskaper och färdigheter samt specialkunnande.	1	2	3	4	5		
• Klarar bra av uppgifter inom flera kompetens- och kunskapsområden.							
• Mångkunnigheten har inverkat på hur befattningen och verksamheten har utvecklats							
• Personens mångkunnighet främjar hela arbets- teamets verksamhet och resultat.							
• Personens vilja och förmåga att upprätthålla kunskaps- och färdighetsrelaterad beredskap hos nödvändiga vikarier							
• Personens mångsidiga kunnande möjliggör arbetsrotation och att kombinera nya uppgifter med den existerande befattningen.							
• Specialkunnandet är nödvändigt för företagets affärsverksamhet och det kan utnyttjas i uppgifter utanför befattningen.							
6. Utvecklingsförmåga Bedömning av utvecklingsförmåga och förmåga att ta till sig nya saker eller ta emot nya utmaningar:	1	2	3	4	5		
• Personen har förmåga och vilja att utveckla sin kompetens, arbetsmetoder och redskap samt utvidga sitt kunnande.							
• Personen tar till sig nya saker och nya sätt att arbeta							
• Utvecklingsförmågan gör det möjligt att vi behov ändra eller utveckla uppgifterna							
• Personen har förmåga att anpassa sig till förändringar och främja genomförandet av förändringar							
• Utvecklingsförmågan skapar flexibilitet för att utveckla och förnya verksamheten eller uppgiften							

	Personen behöver utvecklas		Kunnandet motsvarar Uppgiftens Krav (God nivå)	Potential att utveckla befattningen		Vikt	Resultat
	Inlärningsnivå	Basnivå		Utmärkt-nivå (målet överskrids)	Topp-nivå		
7. Själständighet Bedömning av självständighet, aktivitet och förmåga att arbeta självständigt	1	2	3	4	5		
• Personen kan verka självständigt							
• Personen märker själv vad som behöver göras och när och inleder arbetet självmant							
• Märker och lyfter fram saker som behöver förbättras och nya idéer i sitt arbetsteam eller sitt uppgiftsområde.							
• Personen är intresserad och följer aktivt med hur miljön utvecklas.							

4.2. Användning och upprätthållande av systemet för kompetensbedömning

För att användningen av systemet för kompetensbedömning ska vara lyckad och rättvis förutsätts att personalen känner till systemet och de kompetensfaktorer som är föremål för bedömningen samt att cheferna kan använda systemet rätt och på ett rättvist sätt.

Det är viktigt att se till att bedömningsnivån är likadan för hela företaget eller enheten. Eftersom systemets uppgift är att stöda företagets mål och personalens utveckling måste bedömningskriterierna och betoningarna hållas uppdaterade.

Förutom att systemet används som ett hjälpmedel för att förverkliga lönepolitiken, kan det användas på många andra sätt, t.ex. vid planering av utbildning, karriärutveckling, resursanvändning etc.

Då bedömningsresultaten jämförs med personernas löner uppstår en bild av vem löneförhöjningarna i första hand borde riktas till. Nedan följer exempel på förfaringssätt vid löneförhöjningssituationer:

- Snedvridningar i lönerna som upptäckts utifrån bedömningsresultaten korrigeras.
- Bedömningsresultatet styr andelen av löneförhöjningspotten.
- Förhöjningarna styrs till vilkas kompetens och prestation som har uppnått det uppställda målet.
- En positiv utveckling av kompetens och prestation berättigar till löneförhöjning.

Med tanke på systemets trovärdighet är det viktigt att inga andra saker än förändringar i kompetens eller prestation påverkar de löneförändringar som görs på basis av bedömningsresultaten.

4.3. Utförande av bedömningen och respons

Utförande av bedömningen och förändringar i kompetensen

Kompetensbedömningen görs vanligtvis en gång om året. Då uppgifterna förändras är det bra att bedöma kompetensen för den nya uppgiften senast fyra månader efter förändringen. När det gäller nya personer är det bra att göra den första bedömningen efter provotiden och därefter gå över till en årlig bedömning.

Bedömningsresultatet och att ge respons

Resultatet av bedömningen behandlas av chefen och tjänstemannen vid det årliga utvecklingssamtalet eller vid annan motsvarande diskussion. Därför är det bra att kombinera tidpunkten för bedömningen med dessa samtal.

Nedan finns en lista över saker som är bra att beakta vid diskussionen:

- Det är fråga om ett konfidentiellt samtal mellan två samarbetsparter
- Årlig diskussion om frågorna
- Söka möjligheter tillsammans
- Båda ska ha förberett sig för samtalet.
- Man ska lyssna och sträva efter att få fram personens tankar.
- Bedömningsresultatet ska granskas som utvecklingsmöjligheter
- Tillsammans gör parterna upp en utvecklingsplan.

På följande sida finns exempel på en blankett som man kan använda då man förbereder sig för utvecklingssamtal.

ATT FÖRBEREDA SIG FÖR UTVECKLINGSSAMTAL

Person: Kalle K

Ort: konferensrum

Datum: Fre kl 14.00

Jag ber dig gå igenom följande saker inför vårt utvecklingssamtal. Kryssa för de alternativ som motsvarar din uppfattning. Blanketten är **endast en minneslista och du ska inte ge** den åt mig

Jag ber dig att i förväg tänka igenom hur du har klarat dig och vilka dina utvecklingsmöjligheter är i följande saker som ligger som grund för kompetensvärderingen:

Grund	Kunde vara bättre	Jag är medelnivå	Jag är rätt bra	Utvecklingsförslag
Mitt arbetsresultat			x	
Min mångkunnighet	x			Kurs
Min vilja att utvecklas		x		
Arbetet är ekonomiskt		x		
Min kommunikationsförmåga			x	
Min flexibilitet	x			Mångkunnighet skulle hjälpa
Min initiativförmåga	x			

Hur upplever du att sakerna nedan är för dig, vad skulle du vilja utveckla?

Övriga saker	Inte OK	OK	Nöjd	Utvecklingsmöjligheter
Min nuvarande uppgift		x		
Möjligheter till befordran	x			
Utbildningsmöjligheter	x			
Lön jämfört med andra		x		
Samarbetet inom mitt arbets-team	x			
Min möjlighet att påverka			x	
Känner till målen			x	
Få respons	x			

Det här skulle jag vilja förändra eller förbättra i hur min arbetsgemenskap fungerar:

Det skulle vara bra att ha avdelningsmöte åtminstone en gång per månad

Vilka andra saker borde vi diskutera under utvecklingssamtalet:

FINSK ENERGIINDUSTRI RF
FACKFÖRBUNDET PRO RF
FINLANDS MASKINBEFÄLSFÖRBUND RF

Tid 23.2.2011

Ort Finsk Energiindustri rf, Helsingfors

Närvarande **Finsk Energiindustri**
Tapani Jylhä
Johanna Ellonen
Merja Tyrväinen

PRO
Jarkko Pehkonen
Pirjo Ahtiainen
Juhani Mäki

Finlands Maskinbefälsförbund
Päivi Saarinen
Heikki Kohtala
Pekka Vainio

