



Erillisliite, asia nro 5
Maakuntahallitus 22.05.2023

Kainuun liiton palkkausjärjestelmä 2023

SISÄLTÖ

1	Kunta-alan yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) ja kunta-alan teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimuksen (TS) palkkausjärjestelmien rakenne ja soveltamisala	3
1.1	Tehtäväkohtainen palkka	3
1.2	Henkilökohtainen lisä	4
1.3	Työkokemuslisä	4
2	Kainuun liiton palkkausjärjestelmä	4
2.1	Tehtäväkohtainen palkka	5
2.2	Henkilökohtainen lisä	5
3	Työn vaativuuden arvioinnissa käytettävät vaativuustekijät ja -ryhmittelyt	6
3.1	Yleisiä lähtökohtia	6
3.2	Vaativuustekijät	6
3.3	Vaativuusryhmät	8
	LIITE 1	9
	LIITE 2	11

1 Kunta-alan yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) ja kunta-alan teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimuksen (TS) palkkausjärjestelmien rakenne ja soveltamisala

Palkkausjärjestelmien tavoitteena on edistää toiminnan tuloksellisuutta, motivoida henkilöstöä hyviin työsuorituksiin ja varmistaa kunta-alan palkkojen kilpailukyky. Palkkausjärjestelmä tukee toimintastrategiaa, vaikuttaa myönteisesti organisaation tavoitteisiin ja on kiinteä osa johtamista. Tavoitteeseen pyritään oikeudenmukaisella palkalla.

KVTES:n palkkausjärjestelmä koostuu:

- tehtäväkohtaisesta palkasta
- henkilökohtaisesta lisästä
- työkokemuslisästä

TS:n palkkausjärjestelmä koostuu:

- tehtäväkohtaisesta palkasta
- henkilökohtaisesta lisästä
- ammattialalisästä
- erillislisästä
- kertapalkkiosta

Palkkausjärjestelmän on täytettävä hyvälle ja toimivalle palkkausjärjestelmälle asetetut tavoitteet. Palkkausjärjestelmä on tarkastettava säännöllisin väliajoin. KVTES:n palkkausjärjestelmää on kuvattu KVTES:n 2. luvussa 6 §. TS:n palkkausjärjestelmää on kuvattu TS:n 2. luvussa 7 §.

1.1 Tehtäväkohtainen palkka

Tehtäväkohtaista palkkaa määritettäessä tai sitä sovellettaessa tehtäväkohtaisen palkan määräytymisperusteena on ensisijainen tehtävän vaativuus (KVTES:n luvun II Palkkaus 9 § ja TS:n luvun II Palkkaus 9 §).

Tehtävien vaativuuden arvioinnin tulee perustua tehtäväkuvaukseen. Se kuvaa tehtävän tarkoitusta, olennaista sisältöä ja keskeisiä tehtäväkokonaisuuksia. Tehtäväkuvaukset laaditaan yhteistyössä työnantajan edustajan ja asianomaisen viranhaltijan/työntekijän kanssa. Tehtäväkuvauksen vahvistaa työnantaja. Se ei ole työehtosopimuksen osa ja työnantaja voi siten tarvittaessa tarkistaa sitä. Tehtävän vaativuutta arvioitaessa otetaan vaativuustekijöinä huomioon osaaminen, työn vaikutukset ja vastuu, työn edellyttämät yhteistyötaidot ja työolosuhteet.

Tavoitteena on, että tehtäväkohtaiset palkat ovat tehtävien vaativuuden edellyttämässä suhteessa toisiinsa. Tehtäväkohtainen palkka on kaikille saman vaativuustason työtä tekeville samalla tasolla. Samassa ammattiryhmässä voi tehtäväkohtainen palkka vaihdella, jos tehtäväsisällöt tai tehtävien vaativuuden vaihtelevat.

Kaikkien KVTES:n soveltamisalaan kuuluvien ammattinimikkeiden peruspalkkaa ei ole määritelty sopimuksen palkkahinnoitteluliitteessä. Näitä ammattinimikkeitä kutsutaan

hinnoittele mattomiksi. Hinnoittele mattomien tehtäväkohtainen palkka määräytyy tehtävän sisällön ja vaativuuden perusteella.

TS:n soveltamisalaan kuuluvien työntekijöiden tehtäväkohtainen vähimmäispalkka on määritetty sopimuksen kohdassa 8 § Palkkaryhmät. Palkkaryhmästä riippumatta työntekijän tehtäväkohtainen palkka määräytyy TS:n tehtäväkohtaista palkkaa koskevien määräysten mukaisesti (tehtävänkuvaus ja paikallinen arviointijärjestelmä).

1.2 Henkilökohtainen lisä

Viranhaltijalle/työntekijälle voidaan maksaa varsinaiseen palkkaan kuuluvaa euromääräistä henkilökohtaista lisää. Toimivaltainen viranomaisen päättää henkilökohtaisesta lisästä (KVTES 2. luku 11 § 1 mom. ja TS 2. luku 12 § 1 mom.).

Henkilökohtainen lisä myönnetään pääsääntöisesti toistaiseksi, mutta myös määräaikainen lisä voi olla mahdollinen.

Henkilökohtaista lisää voidaan alentaa tai poistaa vain KVTES 2. luvun 11 §:ssä ja TS 2. luvun 12 §:ssä mainituissa tilanteissa.

1.3 Työkokemuslisä

KVTES:n mukainen työkokemuslisä on 3 % 5 työkokemusvuoden jälkeen ja 8 % 10 työkokemusvuoden jälkeen tehtäväkohtaisesta palkasta laskettuna.

Työkokemuslisän määräytymisperusteena ovat virka-/työsuhde

- 1) asianomaiseen kuntaan/kuntayhtymään
- 2) muun työnantajan palveluksessa tehtävissä, joista on olennaista hyötyä nykyisissä tehtävissä
- 3) yritystoiminnassa, josta on olennaista hyötyä nykyisissä tehtävissä.

Teknisen sopimuksen alaisuudessa työskenteleville työkokemuslisä on ammattialalisä (4 % 3 v. palvelusajan jälkeen, 8 % 5 v. palvelusajan jälkeen).

TS:n osalta ammattialalisän määräytymisperusteet ovat samat kuin yllä KVTES:n mukaiset työkokemuslisän määräytymisperusteet.

2 Kainuun liiton palkkausjärjestelmä

Kainuun liitossa sovelletaan kunta-alan yleistä virka- ja työehtosopimusta (KVTES) ja kunta-alan teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimusta (TS). KVTES:n ja TS:n mukaan määräytyy tehtäväkohtainen palkka tehtävän vaativuuteen perustuen (TVA).

Kainuun liiton palkkausjärjestelmä pitää sisällään työn vaativuuden arviointijärjestelmän. Kaikkiin tehtäviin on laadittu tehtävänkuvaus. Tehtävänkuvauksen tarkistuksen tarve käydään läpi vuosittain kehityskeskustelujen yhteydessä ja tarvittaessa

muokataan vastaamaan työtehtäviä tässä yhteydessä tai muutoin tehtävien oleellisesti muuttuessa.

Kainuun liiton palkkausjärjestelmä perustuu Kainuun liiton hallintosääntöön.

Rekrytointien hakukuulutuksissa/-ilmoituksissa julkaistaan haettavan viran/tehtävän tehtäväkohtaiset palkat.

2.1 Tehtäväkohtainen palkka

Tehtäväkohtaisen palkan määrittelyä varten on laadittu tehtävän vaatavuustason mukaiset TVA-tasokuvaukset. Kainuun liiton palkkajärjestelmässä on neljä vaatavuustasoa eli ns. palkkausryhmää.

Tehtäväkohtainen palkka määräytyy siten, että tehtävän vaatavuus arvioidaan sijoittamalla tehtävä sille TVA-vaatavuustasolle, jonka kuvaus parhaiten vastaa tehtävänkuvausta. Tehtävän vaatavuus on voitava perustella vaatavuustason kuvauksen kriteereillä.

Kainuun liiton hallintosäännön mukaan palkasta päättää maakuntajohtajan, aluekehitysjohtajan, suunnittelujohtajan ja hallintojohtajan osalta maakuntahallitus, muiden virka- ja työsuhteisten henkilöiden osalta maakuntajohtaja. Tehtäväkohtainen palkka sovitaan viranhoitomääräyksellä tai työsopimuksella.

Sovellettavat TVA-tasokuvaukset ovat tämän asiakirjan liitteenä (liite nro 1).

Jos henkilön tehtävien vaatavuus muuttuu määräaikaisesti olennaisesti vähintään 10 työpäivän ajaksi (ja muutos ei johdu vuosilomien tuuraamisesta tai toimenkuvaan kuuluvasta varahenkilönä olemisesta) esim. toiseen virkaan tai tehtävään siirtymisen ja tehtävien uudelleen järjestelyjen vuoksi, tehtäväkohtaista palkkaa tarkistetaan, jos tehtävien vaatavuus ei vastaa muuttuneita tehtäviä. Lisäkorvauksena voidaan käyttää henkilökohtaista lisää.

2.2 Henkilökohtainen lisä

Henkilökohtaista lisää ei myönnetä Kainuun liitossa systemaattisesti, vaan sitä voidaan käyttää tarpeen mukaan.

Kainuun liitossa henkilökohtaista lisää on käytetty hyvin harkiten; tyypillisin tilanne on ollut määräaikaisesta ylimääräisestä lisä- ja vaativasta tehtävästä maksettu korvaus. Palkkarakenteet voivat vaihdella eri maakunnan liittojen kesken. Esimerkiksi maakunnan liitoissa, joissa käytetään yleisesti henkilökohtaisia lisiä, tehtäväkohtaiset palkat ovat vastaavasti alemmalla tasolla.

Syrjäseutulisiä on vanha kuntasektorin palkanosa. Uutta syrjäseutulisiä ei ole myönnetty 1990-luvun jälkeen. Kainuun liitossa maksetaan muutamalle henkilölle aikanaan myönnettyä syrjäseutulisiä.

3 Työn vaativuuden arvioinnissa käytettävät vaativuustekijät ja -ryhmittelyt

3.1 Yleisiä lähtökohtia

Työn vaativuudella tarkoitetaan työn tekijälleen asettamia vaatimuksia eli sitä, millaisia valmiuksia työntekijällä on oltava, jotta hän suoriutuu työstään asianmukaisesti. Henkilökohtaisia ominaisuuksia ei tässä oteta huomioon.

Kainuun liitossa käytettävät vaativuustekijät vastaavat kunta-alan sopimuksissa (KVTES ja TS) todettuja vaativuustekijöitä. Vaativuustekijöitä on jossain määrin ryhmitelty uudelleen ottaen huomioon Kainuun liiton asiantuntijaorganisaatioluonne.

Vaativuustekijöitä, joita pidetään vakioina kaikissa töissä tai töiden ryhmissä, ei ole otettu huomioon. Tällaisia ovat esim. organisaation tuntemus ja työolosuhteet.

Työn vaativuuden arvioinnilla tarkoitetaan töiden vaativuuksien keskinäistä vertailua ja töiden asettamista vaativuuden mukaan keskinäiseen järjestykseen. Työn vaativuuden arvioinnin perustana on Kainuun liiton perustehtävä ja työtehtävät Kainuun liitossa.

Tehtäväkuvausten perusteella töistä on muodostettu neljä vaativuusryhmää. Kunkin ryhmän sisällä töiden vaativuus vaihtelee yleensä jossain määrin, mikä otetaan arvioinnissa huomioon mahdollisimman objektiivisesti. Vaativuusryhmittely ei koske maakuntajohtajaa.

3.2 Vaativuustekijät

Työn edellyttämä koulutus tai työkokemus

Arvioinnissa kiinnitetään huomiota siihen, millaisella koulutuksella ja työkokemuksella työssä vaadittava tietotaidon taso voidaan saavuttaa. Ratkaisevaa ei ole muodollinen tutkinto vaan vaadittava tietotaidon taso voidaan yleensä saavuttaa monimuotoisesti yhdistämällä tutkintoja, ammatillista täydennyskoulutusta, muuta lisäkoulutusta ja työssä oppimista. Koulutustasolla pyritään kuitenkin kuvaamaan vaativuusryhmään kuuluvien tehtävien tiedollista vaativuustasoa. Viranhaltijalla tai työntekijällä oleva koulutus tai kokemus ei ratkaise työn vaativuutta vaan vaativuustarkastelu tehdään aina tosiasiallisten tehtävien perusteella. Tehtäväkohtainen palkka määritellään ensisijaisesti tehtävän vaativuuden perusteella.

Työn edellyttämän osaamisvaatimuksen (tietotaidon) laaja- ja monialaisuus

Arvioinnissa kiinnitetään huomiota työn edellyttämän tietotaidon laatuun, kuten laaja-alaisuuteen (esim. toisistaan poikkeavien tietojen ja taitojen tai monimutkaisten prosessien hallinta), monipuolisuuteen (esim. moniosaaminen) ja syvyyteen (esim. erityisosaaminen, osaamisen saatavuus). Arvioinnissa voidaan ottaa huomioon myös tietotaidolle asetettuja sellaisia erityisvaatimuksia, jotka eivät tule muilla vaativuustekijöillä riittävästi huomioiduiksi ja arvioiduiksi kuten esim. kirjallisen viestinnän ja esittämisen taidot.

Vaativuustekijän arvioinnissa korostuu tehtävän ja sen edellyttämän osaamisvaatimuksen tärkeys Kainuun liiton strategian toteuttamisen kannalta.

Harkinta

Arvioinnissa kiinnitetään huomiota työssä esiintyvien harkintatilanteiden luonteeseen ja työntekijän rooliin harkintatilanteissa. Huomiota kiinnitetään mm. siihen, missä määrin työ on ohjeistettua tai työssä on käytettävissä valmiita ratkaisumalleja, missä määrin harkintatilanteet poikkeavat toisistaan ja ovat ennakoitavissa ja millaisia ovat harkintatilanteissa käytettävät vaihtoehdot. Arvioinnissa kiinnitetään huomiota myös vaatimukseen uuden tiedon jatkuvasta seuraamisesta ja käyttämisestä harkintatilanteissa.

Harkinta voi olla esim. valitsevaa harkintaa vaihtoehtojen välillä samankaltaisissa tilanteissa, soveltavaa harkintaa muuttuvissa tilanteissa tai kehittävää harkintaa, jossa alan tieto on hankittava eri lähteistä, analysoitava ja muokattava tilanteen edellyttämäksi ratkaisumalliksi. Vaativimmat harkintatilanteet edellyttävät uusien ratkaisujen ja innovaatioiden löytämistä.

Ongelmien ratkaisu- ja organisointitaidot

Työssä esiintyvien ongelmatilanteiden arvioinnissa kiinnitetään huomiota työssä vaadittavaan taitoon tunnistaa ongelmia, tuottaa vaihtoehtoisia ratkaisuja ja vertailla eri ratkaisujen toimivuutta ja vaikutuksia.

Työn edellyttämässä organisointitaidoissa kiinnitetään huomiota eriasteiseen vaatimukseen kokonaisuuksien hallinnasta tai monen asian samanaikaisesta hallinnasta sekä taitoon siirtyä itsenäisesti tehtävästä toiseen. Esimerkkeinä voidaan mainita mm. taito hallita useita asioita tai tehtäviä samanaikaisesti tai taito organisoida osaprosesseja ja sovittaa yhteen eri asiakokonaisuuksia taikka taito hallita alan tietoja kokonaisuutena tai monia strategisesti merkittäviä ja laajoja kokonaisuuksia yhtäaikaisesti.

Vuorovaikutustaidot

Vuorovaikutus on kanssakäymistä eli kommunikointia työyhteisön sisällä sekä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Se on suullista viestintää, tietojen välittämistä ja vaihtamista, opastamista ja neuvontaa, neuvotteluja ja ihmisten asenteisiin vaikuttamista erilaisissa tilanteissa.

Vuorovaikutustaitojen vaativuudessa kiinnitetään huomiota työn edellyttämän vuorovaikutuksen laatuun ja kohderyhmän tärkeyteen strategian toteuttamisen kannalta. Arvioinnin kohteena ovat mm. työn edellyttämän vuorovaikutusvaatimuksen oma-aloitteisuus ja aktiivisuus, sisältö, tavoite ja tarkoitus.

Vastuu ja vaikuttavuus

Työn sisältämässä vastuussa tarkastellaan pääasiassa työn lopputuloksen vaikutusten laajuutta ja pysyvyyttä tai muutettavuutta. Erityisesti arvioidaan vaikutuksia asiakkaisiin sekä vaikutuksia strategisten tavoitteiden toteuttamisen ja toteutumisen kannalta. Asiantuntijaorganisaatioissa kyseessä on useimmiten vastuu

omasta työstä sekä johdolla ja esihenkilöillä vastuu huolehtia työyhteisön toimintaedellytyksistä.

3.3 Vaativuusryhmät

Liitteenä 1 on Kainuun liitossa sovellettava 4-portainen vaativuusryhmittely, jonka avulla tehtävät voidaan sijoittaa eri ryhmiin. Kainuun liiton johtoryhmä maakuntajohtajaa lukuun ottamatta on arvioinnin piirissä. Ryhmittelyä voidaan käyttää soveltaen myös projektityyppisten tehtävien vaativuuden arvioinnissa. Ryhmittely käydään läpi esihenkilöiden ja työntekijöiden kanssa. Lopullisesta ryhmittelystä päättää Kainuun liiton johto yhdenmukaisin perustein.

Eri vaativuusryhmät:

- Ryhmä 1 Tukipalvelutehtävät
- Ryhmä 2 Asiantuntijatehtävät
- Ryhmä 3 Vaativat asiantuntijatehtävät
- Ryhmä 4 Vaativat asiantuntijatehtävät, joihin kuuluu lisäksi vastuualueen johtaminen

Liitteenä 2 on vaativuusryhmittelyä koskeva taulukko, jossa kunkin ryhmän kunkin vaativuustekijän kohdalla on todettu parhaiten kuvaavat ja erottelevat ”ydinsanat”.

LIITE 1:

Kainuun liiton tehtävien vaativuuden arviointi

Tehtävän vaativuuden arvioinnin perustana on Kainuun liiton perustehtävä. Arvioinnissa tarkastellaan tehtäväkokonaisuuden tärkeyttä Kainuun liiton perustehtävän ja strategiasta johdettavien tavoitteiden toteuttamisen kannalta.

Vaativuus-tekijät	Työn edellyttämä koulutus ja kokemus	Osaamisvaatimuksen laaja-alaisuus tai syvyys	Harkinnan itsenäisyys ja ongelmien ratkaisu- ja organisointitaidot	Vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot	Vastuu ja vaikuttavuus
Ryhmä 1	Alan ammattitutkinto tai muu soveltuva koulutus taikka työkokemuksella hankittu työn edellyttämä tietotaidon taso.	Työ voi sisältää useampia tehtäväkokonaisuuksia. Tehtävät toistuvat yleensä samankaltaisina tai voivat vaihdella jossain määrin. Työ voi edellyttää osin erikoistaitoja.	Työtä varten on yleensä ohjeet tai mallit, jotka on omaksuttava ja joita on osattava soveltaa käytäntöön. Työhön liittyvissä harkintatilanteissa aikaisempia toiminta- tai ratkaisumalleja on yleensä hyödynnettävissä tai niissä useimmiten toistuvat samankaltaiset ratkaisuvaihtoehdot.	Asiakaspalveluun tai liiton sisäiseen toimintaan liittyvää yhteydenpitoa, joka luonteensa vuoksi edellyttää tunneälyä ja sosiaalisia taitoja.	Vastuu omasta työstä. Työssä tehtävät ratkaisut vaikuttavat enimmäkseen liiton sisäisen työskentelyn sujumuuteen tai asiakaspalvelussa liiton julkikuvaan.
Ryhmä 2	Soveltuva korkea-koulututkinto ja työkokemuksella hankittu työn edellyttämä tietotaidon taso.	Työ sisältää useampia tehtäväkokonaisuuksia tai oman ydintehtävän ohella merkittävän lisätehtävän taikka edellyttää määriteltyjä erityisosaamista. Voi olla myös itsenäisesti hoidettavia alan tehtäviä. Työ voi sisältää useampia laajahkoja tehtäväkokonaisuuksia. Tiimien ym. vetäminen on asiantuntijoiden tehtävä, joka vaihtelee kulloisenkin tilanteen edellyttämällä tavalla.	Tehtävän sisällöt tai toimeksiannot ovat suhteellisen selkeitä. Tehtävien suorittamiseksi tarvittavaa oman alan tietoa on osattava hankkia ja soveltaa itsenäisesti tarvittaessa myös uusissa ja muuttuvissa tilanteissa. Tilanteiden luonne on useimmiten suhteellisen hyvin ennakoitavissa, ja aikaisempia toiminta- tai ratkaisumalleja on yleensä hyödynnettävissä.	Oma-aloitteista yhteydenpitoa ja tavoitteellista yhteistyötä liiton sisällä ja sidosryhmiin. Yhteydenpito edellyttää usein toisen ihmisen erityistä huomioon ottamista esittämistavan muotoilussa sekä sosiaalista joustavuutta. Vuorovaikutustilanteiden tavoitteena on näkemyksiin ja asenteisiin vaikuttaminen ja sanoman perillemenon varmistaminen.	Vastuu omasta työstä ja asiantuntijavastuu. Työssä tehtävät ratkaisut vaikuttavat liiton sisällä ja ulkopuolella. Vaikutukset voivat olla pidempiaikaisia, ja vain osa muutettavissa. Esim. oikeellisuusvaatimus, muille hankittavan tiedon relevantti luonne, vaativien tapaamisten tai tilaisuuksien järjestelyjen sujumuus, liiton imago.

			Valmius tarvittaessa reagoitiin nopeisiin muutoksiin sekä jatkuvaan uuden oppimiseen.		
Ryhmä 3	Soveltuva ylempi korkeakoulututkinto ja työkokemus vastaavissa tehtävissä.	Laajojen tai toisistaan poikkeavien asiakokonaisuuksien asiantuntemus taikka vaikeasti korvattavaa asian hallitseminen edellyttää työkokemuksen ja kouluttutumisen kautta opitun tiedon soveltamista itseenäisesti. Voi sisältää esihenkilöiden sijaistamista ja verkostojohtamista.	Kuten ryhmässä 2 Tehtävässä korostuu harkintatilanteiden moninaisuus ja poikkeaminen toisistaan sekä taito kehittää ratkaisumalleja tehtäväalueisiin sisältyvistä laajoista asiakokonaisuuksista.	Kuten ryhmässä 2. Verkostojen ja tiimien johtamisessa vaadittavat vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot.	Kuten ryhmässä 2. Vastuu tiimin tai verkoston toiminnallisten tavoitteiden saavuttamisesta
Ryhmä 4	Kuten ryhmässä 3.	Kuten ryhmässä 2-3. Vastuualueen toiminnan itsenäinen johtaminen. Taloudellinen vastuu vastuualueen toiminnasta.	Kuten ryhmässä 2-3. Ryhmän ja prosessien johtamistyössä harkintaa ohjaavat liiton yhteiset linjaukset.	Kuten ryhmässä 2-3. Ryhmän työn johtamisessa vaadittavat vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot. Esim. johtamis- ja esihenkilötaidot, kyky motivoida ja sitouttaa.	Vastuu vastuualueen toiminnallisten tavoitteiden saavuttamisesta

LIITE 2:**Kunta-alan palkkausjärjestelmien vaativuustekijät**

Vaativuustekijät	Mitä mitataan	Työ on sitä vaativampaa, mitä
OSAAMINEN		
Tietotaito	Työn asianmukaiseksi hallitsemiseksi tarvittavan tietojen ja taidon syvyyttä, laajuutta ja monipuolisuutta.	syvällisempiä, laajempia ja monipuolisempia tietoja ja taitoja työ edellyttää.
Koulutus ja kokemus	Työssä vaadittavan koulutuksen ja työkokemuksen tasoa.	laajempaa, syvällisempää ja monipuolisempaa koulutuksella ja työkokemuksella hankittua tietotaitoa työn tekeminen edellyttää.
Osaamisvaatimuksen laaja-alaisuus ja syvyys	Työn edellyttämän tietotaidon laaja-alaisuutta ja monipuolisuutta (moniosaamista, moniammatillisuutta) sekä työn edellyttämää erityisosaamista ja toisistaan poikkeavien tietojen, taitojen ja monimutkaisten prosessien hallintaa.	laajempien ja toistaan poikkeavimpien asia- ja tehtäväkokonaisuuksien hallinnasta ja mitä vaikeammin korvattavan tietotaidon hallinnasta on kyse.
Ongelmienratkaisutaidot	Taitoa tunnistaa ongelmia, tuottaa vaihtoehtoisia ratkaisuja, arvioida ja vertailla ratkaisujen toimivuutta ja vaikutuksia.	monimutkaisempia, toisistaan poikkeavampia ja muuttuvampia työssä kohdattavat ja ratkaistavat ongelmatilanteet ovat.
Organisointitaidot	Työn edellyttämää kokonaisuuksien hallintaa sekä useiden eri tehtävä- ja asiakokonaisuuksien tai prosessien samanaikaista hallintaa.	enemmän työ edellyttää taitoa hallita alan tai eri alojen tietoja kokonaisuutena, mitä enemmän työssä joudutaan organisoimaan ja yhteen sovittamaan eri tehtävä- ja asiakokonaisuuksia sekä siirtymään itsenäisesti tehtävästä tai asiasta toiseen.
Harkinta	Työssä suoritettavan itsenäisen harkinnan tasoa eli työssä tehtävien ratkaisujen ja harkintatilanteiden itsenäisyyttä sekä tavoiteasettelun itsenäisyyttä ammattialan ja organisaation arvoista ja tavoitteista.	enemmän työ vaatii itsenäistä harkintaa ja mitä vähemmän se on ohjeistettua, mitä muuttuvampia harkintatilanteet ovat ja mitä enemmän ne edellyttävät alan tiedon analysointia ja soveltamista sekä jatkuvaa uuden tiedon hankkimista ja käytäntöön soveltamista uusien ratkaisujen ja innovaatioiden löytämiseksi.
TYÖNVAIKUTUKSET JA VASTUU		
Vaikutusten laajuus ja pysyvyys	Työn vaikutuksen ja merkitysten laajuutta (erilaisuutta, määrää) ja pysyvyyttä (pitkäkestoisuutta, muutettavuutta) asiakkaiden ja organisaation olosuhteisiin (esim. palvelujen laatu, määrä ja taloudellisuus).	laajempaan ja moninaisempaan henkilöpiiriin (organisaatio, asiakkaat, sidosryhmät) työn vaikutukset ulottuvat ja mitä moninaisempia ja pysyvämpiä vaikutukset ovat.
Johtaminen ja vaikutukset toimintaedellytyksiin	Erityisesti asiantuntija- ja esihenkilötyöhön kuuluvan velvollisuuden laajuutta huolehtia työyhteisön/organisaation toimintaedellytyksistä.	laajemman henkilöstöpiirin toimintaedellytyksiä huolehtimisvelvollisuus koskee.