

Onnistunut palkkakeskustelu





Onnistunut palkkakeskustelu

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 4 |
| 2 | PALKKAKESKUSTELUT ALKAVAT VUONNA 2009 | 5 |
| 3 | PALKAN RAKENNE VAKUUTUSALALLA | 6 |
| 3.1 | Henkilökohtainen kiinteä kokonaispalkka | 6 |
| 3.2 | Työn vaativuuden arviointi ja vähimmäispalkat | 7 |
| 3.3 | Pätevyyden ja suoriutumisen perusteella maksettava henkilökohtainen palkanosa | 7 |
| 3.4 | Palkkiot | 9 |
| 3.5 | Henkilöstörahasot | 9 |
| 4 | PALKKAKESKUSTELUIHIN VALMISTAUTUMINEN YHTIÖISSÄ | 10 |
| 4.1 | Työnantajan, toimihenkilöyhdistyksen ja luottamusmiesten yhteistyö ennen palkkakeskusteluja | 10 |
| 4.2 | Paikallinen sopiminen | 11 |
| 4.3 | Palkkakeskustelutyöryhmän perustaminen ja toiminta | 11 |
| 4.4 | Palkkapolitiikka ja sen käsittely | 12 |
| 4.5 | Keskustelun osapuolet | 12 |
| 4.6 | Luottamusmiehen rooli palkkakeskusteluissa | 13 |
| 5 | HENKILÖKOHTAINEN VALMISTAUTUMINEN PALKKAKESKUSTELUIHIN | 14 |
| 5.1 | Esimiehen valmistautuminen | 14 |
| 5.2 | Toimihenkilön valmistautuminen | 15 |
| 6 | PALKKAKESKUSTELUN KÄYMINEN | 16 |
| 6.1 | Henkilökohtainen palkkakeskustelu | 16 |
| 6.2 | Työn vaativuuden muutokset | 16 |
| 6.3 | Pätevyyden ja suoriutumisen arviointi | 16 |
| 6.4 | Keskustelun yhteenveto | 17 |
| 6.5 | Palkankorotus | 17 |
| 7 | YKSILÖN SUOJA PALKKAKESKUSTELUSSA | 19 |
| 7.1 | Yleistä | 19 |
| 7.2 | Erytistilanteet | 19 |
| 7.3 | Erimielisyydet ja neuvottelujärjestys | 20 |
| 8 | PALKKAKESKUSTELUN KEHITTÄMINEN | 21 |
| 9 | LIITTEET | 22 |
| 1 | Palkkakeskustelu käytännössä | 22 |
| 2 | Palkkakeskustelun vuosikello, yhtiö/työnantaja | 23 |
| 3 | Palkkakeskustelun vuosikello, VvL:n jäsenyhdistys | 23 |
| 4 | Palkkakeskustelun vuosikello, palkkakeskustelutyöryhmä | 24 |
| 5 | Palkkakeskustelun vuosikello, luottamusmies | 24 |
| 6 | Palkkakeskustelun vuosikello, esimies | 25 |
| 7 | Palkkakeskustelun vuosikello, toimihenkilö | 25 |
| 8 | Toimenkuvaus | 26 |
| 9 | Toimenluokituslomake | 27 |
| 10 | Toimenluokituslomakkeen tulkintaohjeet | 29 |
| 11 | Pätevyyden ja suoriutumisen arviointi työtehtävissä | 32 |
| 12 | Yhteenveto palkkakeskustelusta | 34 |
| 13 | Kalvokopiot: Miten käydään toimiva palkkakeskustelu? | 36 |

1 Johdanto

Palkkakeskustelut alkavat vakuutuslalla vuonna 2009. Alle kymmenen konttoritoimihenkilön yrityksissä palkkakeskustelut alkavat vasta vuonna 2010.

Yhtiöissä on paljon valmisteltavaa ennen kuin palkkakeskustelut voidaan ottaa ensimmäistä kertaa käyttöön. Palkkakeskustelut käydään kaikkien työehtosopimuksen piiriin kuuluvien konttoritoimihenkilöiden kanssa.

Ensimmäiset palkkakeskusteluihin perustuvat korotukset maksetaan 1.3.2009. Maaliskuussa 2009 kaikki konttoritoimihenkilöt saavat 2 % yleiskorotuksen. Palkkakeskusteluissa maaliskuussa 2009 jaettavan palkankorotuserän suuruudeksi on sovittu 1 %. Joulukuussa 2009 toteutettavan palkankorotuksen osalta on sovittu, että yleiskorotuksen osuus on 60 % ja palkkakeskusteluihin jaettavan erän osuus 40 % kokonaiskorotuksesta. Joulukuussa 2010 kokonaiskorotuksesta 50 % tulee kaikille yleiskorotuksena ja 50 % jaetaan palkkakeskustelujen perusteella.

Palkkakeskusteluille on asetettu monia tavoitteita. Yksi tärkeimmistä tavoitteista on se, että toimihenkilöt kokevat palkkauksen ja palkkakehityksen oikeudenmukaiseksi ja kannustavaksi. Tavoitteena on kilpailukykyinen ansiokehitys ja yhtiötason päätöksenteon lisääminen palkkauksessa yhteistyössä henkilöstön kanssa. Palkkakeskuste-

luilla halutaan edistää samapalkkaisuuden toteutumista naisten ja miesten välillä.

Tavoitteiden toteutuminen edellyttää, että esimiehet ja toimihenkilöt tuntevat ja tietävät palkkauksen perusteet, yhtiössä käytettävät palkkausjärjestelmät ja palkkakeskustelumallin. Onnistuneen palkkakeskustelun edellytys on, että esimiehet ja toimihenkilöt tuntevat työn vaativuuden arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän, pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnin, yhtiön palkkapolitiikan periaatteet ja palkkakeskustelun menettelytavan.

Oikein käytetty ja toimiva palkkakeskustelumalli mahdollistaa oikeudenmukaisen ja kannustavan palkkauksen, luo paremmat edellytykset yhtiöiden menestymiselle ja toiminnan kehittämiseksi sekä toimihenkilöiden ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseksi.

Liitot ja yhtiöt ovat sitoutuneet laajaan perehdytykseen ja koulutukseen. Kenenkään ei tarvitse mennä palkkakeskusteluihin ilman koulutusta. Tämä opas on tehty erityisesti palkkakeskusteluja käyville esimiehille ja toimihenkilöille, mutta oppaasta löytyy apua myös yhtiöissä tapahtuvaan valmisteluun. Palkkakeskustelujen hyvä käyttöönotto on yhteinen tavoitteemme ja haluamme, että yhtiöissä onnistutaan jo ensimmäisissä keskusteluissa.

Onnistuneita palkkakeskusteluja!

Finanssialan Keskusliitto

Vakuutusväen Liitto VvL

2 Palkkakeskustelut alkavat vuonna 2009

Palkkakeskustelu on toimihenkilön oikeus ja esimiehen velvollisuus. Palkkakeskustelussa käydään läpi sekä työn vaativuus että toimihenkilön pätevyys ja suoriutuminen työtehtävissä. Keskustelussa pyritään yksimielisyyteen toimihenkilön palkankorotuksesta. Jos toimihenkilö kieltäytyy palkkakeskustelusta, esimies päättää palkankorotuksen.

Palkkakeskustelumalli on myös johtamisen väline. Oikein käytettynä palkkakeskustelut saavat aikaan palkkatyytyväisyyttä, kannustavat keskeisten tavoitteiden saavuttamiseen ja ohjaavat muutosta.

Palkkakeskusteluilla tavoitellaan oikeudenmukaista ja kannustavaa palkkaa ja palkkakehitystä. Palkkakeskustelun tavoitteena on päästä yksimielisyyteen toimihenkilön palkankorotuksesta. Onnistunut palkkakeskustelu edellyttää, että esimiehet pystyvät perustelevaan toimihenkilöille miksi palkankorotusta maksetaan, miksi palkankorotus jäi pieneksi tai miksi sitä ei maksettu lainkaan.

Palkkakeskustelut käydään sovittuina ajankohtina ja palkkaa korotetaan samana ajankohtana yleiskorotuksen kanssa. Palkkakeskustelut käydään Vakuutusväen Liiton ja Finanssialan Keskusliiton sopimalla tavalla.

Vakuutusalan palkkausjärjestelmä ja konttoritoimihenkilöiden palkkasopimus muuttuvat hieman palkkakeskustelumallin käyttöön ottamisen yhteydessä. Toimen vaativuuden arviointiperusteet eivät muutu.

Vakuutusalan palkkausjärjestelmä uudistettiin 1.4.1999. Palkkausjärjestelmä perustuu työn vaativuuden arviointiin, ja konttoritoimihenkilön palkkaryhmä määräytyy työtehtävien pisteytyksen perusteella. Palkkausjärjestelmä ottaa huomioon työtehtävät eli mitä töitä tehdään. Työssä suoriutuminen eli se, miten työt tehdään, ei ole mukana vaativuuden arvioinnissa.

Vakuutusalan työt ovat muuttuneet ja kehittyneet palkkausjärjestelmän uudistamisen jälkeen. Konttoritoimihenkilöiden palkkausjärjestelmää on kritisoitu muun muassa siitä, että pienet tehtävämuutokset johtavat vain harvoin palkankorotuksiin. Henkilökohtaisten lisien käyttö on yleistynyt, eikä työehtosopimuksessa ole aikaisemmin ollut arviointiperusteita työssä suoriutumislle ja pätevyydelle.

Palkkakeskustelussa palkkauksen, työtehtävien ja työn tekemisen välillä on selkeä kytkentä. Työn vaativuuden arviointia ei ole muutettu, mutta toimihenkilön kokonaispalkka on kytketty töiden vaativuuden lisäksi toimihenkilön pätevyyteen ja suoriutumiseen työtehtävissä. Palkkakeskustelujen myötä palkkauksen sisältyy enemmän kannustusmahdollisuuksia.

Vakuutusalan työehtosopimuksen mukaan palkkakeskustelujen perusteella jaettavien palkankorotusten lisäksi maksetaan aina myös yleiskorotukset. Palkkakeskustelun perusteella maksettava korotus vaihtelee toimihenkilökohdaisesti tai sitä ei makseta lainkaan. Työehtosopimuksessa sovitaan, kuinka paljon yhtiön palkkasumman on nouseva palkkakeskustelujen perusteella maksettavien korotusten johdosta. Niissä yhtiöissä, joissa on vähintään kymmenen konttoritoimihenkilöä sekä palkkaryhmissä että palkkaryhmien yläpuolella, palkkakeskusteluihin jaettava korotuserä lasketaan ja jaetaan ryhmittäin.

Työnantajan edustaja ja toimihenkilö sopivat palkkakeskustelun ajankohdan palkkakeskustelutyöryhmän mahdollisesti antamien ohjeiden mukaisesti. Palkkakeskustelut käydään ennen työehtosopimuksessa sovittuja palkankorotusajankohtia. Palkkakeskustelua käyvät esimiehet ilmoittavat hyvissä ajoin luottamusmiehelle ajanjakson, jolloin palkkakeskusteluja on tarkoitus käydä.

SOPIMUSKAUDEN YLEISKOROTUKSET JA PALKKA-KESKUSTELUT

1.12.2007
yleiskorotus

1.10.2008
yleiskorotus

1.3.2009
yleiskorotus ja
palkkakeskustelu

1.12.2009
yleiskorotus ja
palkkakeskustelu

1.12.2010
yleiskorotus ja
palkkakeskustelu

3 Palkan rakenne vakuutusosalalla

3.1 Henkilökohtainen kiinteä kokonaispalkka

Palkkaryhmissä ja palkkaryhmien yläpuolella olevien konttoritoimihenkilöiden palkka määräytyy palkkakeskustelujen käyttöönnoton myötä yksilöllisesti. Palkassa otetaan huomioon työn vaativuus, toimihenkilön pätevyys ja suoriutuminen työtehtävissä sekä periaate sama palkka samasta tai samanarvoisesta työstä.

Vuoden 2009 alussa konttoritoimihenkilöille muodostetaan henkilökohtainen kiinteä kokonaispalkka. Palvelusvuosisajärjestelmä lakkautetaan työehtosopimuksessa eikä uusia palvelusvuosisajärjestelmiä enää makseta entisiin perusteisiin 2, 5, 9 ja 12 vakuutusosalalla työskennellyn vuoden perusteella. Jo ansaitut palvelusvuosisajärjestelmien osaksi henkilökohtaista kiinteää kokonaispalkkaa. Työkokemuksen karttuminen otetaan jatkossa huomioon palkkakeskusteluissa ja kokonaispalkassa. Myös kielitaito otetaan jatkossa huomioon palkkakeskusteluissa ja kokonaispalkassa, ei erillisinä kielilisinä.

Konttoritoimihenkilöiden palkkataulukot muuttuvat vuoden 2009 alussa vähimmäispalkkoiksi. Jokaiselle palkkaryhmälle ja palkkaryhmien yläpuolisille löytyy palkkataulukosta vähimmäispalkka, joka perustuu toimen vaativuuden arviointiin. Palkkaryhmä A yhdistetään palkkaryhmään B.

Kenenkään toimihenkilön palkka ei voi laskea, kun kokonaispalkka muodostetaan 1.1.2009. Palkkaryhmän mukainen palkka ja työehtosopimukseen perustuvat kuukausittain maksettavat kiinteät lisät yhdistetään yhdeksi kokonaispalkaksi. VTS-lisä säilyy erillisenä lisänä ja uusia VTS-lisiä maksetaan jatkossakin vaativuusluokittelun piiriin kuuluville konttoritoimihenkilöille, jotka suorittavat vakuutustutkimuksen.

Luottamusmiehet selvittävät vuoden 2008 aikana yhdessä työnantajan kanssa, voidaanko myös yhtiökohtaiset lisät yhdistää kokonaispalkkaan. Vakuutusväen Liiton jäsenyhdistys (jatkossa toimihenkilöyhdistys) tekee tarvittavat yhtiökohtaiset sopimukset työnantajan kanssa, jos yhtiökohtaisia lisäitä yhdistetään kokonaispalkkoihin.

Kokonaispalkkaan vaikuttaa toimen vaativuuden arvioinnin lisäksi toimihenkilön pätevyys ja suoriutuminen työtehtävissä. Samasta ja samanarvoisesta työstä maksetaan samaa palkkaa. Liitot ovat sopineet työehtosopimuksessa kriteerit, joilla toimihenkilön pätevyyttä ja suoriutumista hänen omissa työtehtävissään arvioidaan. Toimihenkilöyhdistys voi sopia työnantajan kanssa, että yhtiössä käytetään toisenlaisia arviointikriteereitä. Sopimuksen tulee olla kirjallinen.

PALKKAN RAKENNE

| | |
|--|----------|
| Mahdolliset palkkiot | |
| Mahdolliset yhtiökohtaiset lisät | VTS-lisä |
| KOKONAISPALKKA | |
| Pätevyyteen ja suoriutumiseen perustuva palkan osa → palkkakeskustelu | |
| Työtehtävien vaativuuteen perustuva palkan osa → vähimmäispalkka (palkkaryhmä/palkkaryhmien yläpuolinen) | |

3.2 Työn vaativuuden arviointi ja vähimmäispalkat

Todelliset työtehtävät arvioidaan

Konttoritoimihenkilöt sijoitetaan palkkaryhmiin toimen vaativuuden arvioinnin perusteella kuten aikaisemminkin. Toimen vaativuuden arvioinnissa otetaan huomioon kaikki työtehtävät ja toimi luokitellaan kokonaisuutena.

Vaativuuden arviointi tehdään todellisten työtehtävien perusteella. Luokittelua ei siis tehdä esimerkiksi tavoitetoimenkuvan, suunniteltujen kehittämis-kohteiden tai nimikkeen perusteella. Arvioinnin kohteena on toimen vaativuus ja se, mitä toimihenkilö tosiasiassa tekee, eivät henkilökohtaiset ominaisuudet, tai se, miten työ tehdään. Kaikki samaa tai samanarvoista työtä tekevät henkilöt saavat toimen vaativuuden arvioinnin perusteella samat pisteet ja saman palkkaryhmän.

Työnantajan on entiseen tapaan ilmoitettava jokaiselle konttoritoimihenkilölle, miten toimihenkilön palkka on pisteytetty ja miten kokonaispalkka muodostuu maksettavat lisät huomioon ottaen.

KONTTORITOIMI-HENKILÖN PALKKAAAN VAIKUTTAVAT

- työtehtävät ja niissä tapahtuvat muutokset (toimen vaativuus)
- kokemus työtehtävissä
- pätevyys (osaaminen ja ammattitaidon ylläpito ja kehittäminen)
- työssä suoriutuminen (työn laatu ja tavoitteellisuus)
- oman työn ja työtapojen kehittäminen sekä
- yhteistyökyky ja vuorovaikutus.

VAATIVUUDEN ARVIOINTIKRITEERIT

Toimen vaativuutta arvioidaan kuudella osa-alueella. Kaikki toimet saavat pisteitä neljästä osa-alueesta:

- toimen edellyttämä perusosaaminen ja oppiaika
- tietotaito
- toiminnan vapaus ja vastuu
- vuorovaikutus

Lisäksi toimi saa pisteitä kahdesta osa-alueesta, jos näitä vaativuustekijöitä sisältyy toimeen:

- erillisvastuu
- rasittavuus

Liitot ovat sopineet yhteiset toimenluokittelun tulkintaohjeet. Vaativuuden arviointikriteerit ja tulkintaohjeet löytyvät työehtosopimuksesta ja tämän oppaan liitteestä 10. Vaativuuden arviointiin voi liittyä myös yhtiökohtaisia sopimuksia. Yhtiökohtaisten sopimusten tulkinnoista saa tietoa esimerkiksi luottamusmiehiltä ja työnantajan edustajilta.

Toimihenkilöyhdistyksen ja yhtiön voivat sopia yhtiökohtaisesta palkkasopimuksesta ja poiketa liittojen sopimasta toimen vaativuuden arvioinnista.

Vaativuuden arviointi tehtävien muuttuessa

Toimen vaativuuden arviointi tarkastetaan tehtävien muutosten yhteydessä. Olennaisesta tehtävämuutoksesta johtuva palkankorotus toteutetaan heti vaativuuden muutosta seuraavan kuukauden alusta, jolloin toimihenkilön palkkaa korotetaan vähintään uuden ja vanhan vähimmäistaulukkopalkan muutoksen verran. Olennaisena tehtävämuutoksena pidetään esimerkiksi organisaation uudistusta tai toiseen tehtävään nimitystä. Jos olennainen tehtävämuutos ei johda palkkaryhmän muutokseen, tehtävämuutoksen vaikutuksesta palkkaan keskustellaan seuraavissa palkkakeskusteluissa.

Muita kuin olennaisia tehtävämuutoksia tarkastellaan vaativuusluokittelun perusteella palkkakeskusteluissa ja mahdolliset tehtävän vaativuuden noususta johtuvat palkankorotukset toteutetaan palkkakeskusteluissa.

3.3 Pätevyyden ja suoriutumisen perusteella maksettava henkilökohtainen palkanosa

Pätevyys ja suoriutuminen omissa työtehtävissä

Palkkakeskusteluissa kuvataan toimihenkilön työtehtävät ja keskustellaan toimihenkilön pätevydestä ja suoriutumisesta hänen omissa työtehtävissään. Liitot ovat sopineet, miten pätevyyttä ja suoriutumista työtehtävissä arvioidaan kaikkien työehtosopimuksen piiriin kuuluvien toimihenkilöiden palkkakeskusteluissa. Toimihenkilöyhdistyksen ja työnantajan voivat sopia yhtiökohtaisesti toisenlaisista arviointikriteereistä. Palkkakeskustelutyöryhmä voi myös antaa yhtiökohtaisia arviointikriteerien tulkintaohjeita.

Palkkakeskustelussa arvioidaan, miten toimihenkilö on suoriutunut omista toimenkuvauksensa mukaisissa työtehtävissään. Palkkakeskustelussa voidaan keskustella myös lähiaikoina tulevista työtehtävistä ja vastuualueista.

Onnistunut palkkakeskustelu edellyttää, että kirjallinen toimenkuvaus on tehty ja pidetty ajan tasalla. Toimenkuvaus tehdään liittojen sopimalle lomakkeelle, elleivät työnantaja ja toimihenkilöyhdistyksen sovi toisenlaisen toimenkuvauksen käyttämisestä.

PÄTEVYYDEN JA SUORIUTUMISEN ARVIOINTIKRITEERIT

Liittojen sopimat pätevyys- ja suoriutumisen arviointikriteerit ovat

- ammattitaito, osaaminen ja työkokemus
- yhteistyökyky ja vuorovaikutus
- työn laatu ja
- työssä suoriutuminen ja tavoitteellisuus.

Palkkakeskustelussa esimies ja toimihenkilö määrittelevät kunkin arvioitavan kohdan osalta, onko kyseessä toimihenkilölle kehittämisaikaa vai täyttääkö vai ylittääkö toimihenkilön pätevyys ja suoriutuminen toimessa edellytettävän tason. Arvioinnissa pitää muistaa, että toimihenkilön pätevyyttä ja suoriutumista arvioidaan toimihenkilön omiin työtehtäviin nähden. Lähiaikoina tulevat tehtävämuutokset voidaan ottaa palkkakeskustelussa huomioon. Mahdolliset kehittämisaikamat määritellään toimihenkilön omiin tai lähiaikoina tuleviin tehtäviin.

Jokaisesta palkkakeskustelusta tehdään yhteenveto, johon liitetään toimenkuvaus sekä pätevyys- ja suoriutumisen arviointilomake.

AMMATTITAIIDON, OSAAMISEN JA TYÖKOKEMUKSEN ARVIOINNISSA OTETAAN HUOMIOON

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • toimihenkilön ammattitaidon ja osaamisen ylläpito ja vahvistaminen | esimerkiksi eri tehtävien eläke/vakuutus/korvaustapausten sisältö, itsenäiset ratkaisut, käsittelyvaltuudet |
| <ul style="list-style-type: none"> • työkokemuksen karttuminen | kokemusajan karttuminen työtehtävissä tai erilaisissa nykyisen työtehtävän osatehtävissä, ei pelkästään kokonaisaika yhtiön palveluksessa |
| <ul style="list-style-type: none"> • toimihenkilön kehittyminen ja halu kehittyä | yhteys esimerkiksi osaamiskartoitukseen, kouluttautumismahdollisuudet, esimerkiksi alan tutkinnot, yhtiökohtaiset järjestelmä- ja lajikohtaiset ajokortit |
| <ul style="list-style-type: none"> • oman työn ja työtapojen kehittäminen | esimerkiksi toimii työn kehittämiseksi yhteistyössä työtovereiden ja esimiehen kanssa tuomalla esiin parannusideoita |
| <ul style="list-style-type: none"> • moniosaaminen | esimerkiksi on pätevä auttamaan muita tiimejä/henkilöitä, osaaminen riittää muidenkin kuin oman työn tekemiseen ruuhkatilanteissa, osaa tehdä useita työ/palveluprosessin eri vaiheita, osaa ratkaista eri vakuutus-, korvaus- tai eläkelajeja, on valmis käyttämään osaamistaan esimerkiksi ruuhkatilanteissa muussakin kuin omassa työssään, testaa muutoksia/uudistuksia ennen niiden varsinaista käyttöönottoa |
| <ul style="list-style-type: none"> • toimihenkilön kielitaito | esimerkiksi vierasta/vieraita kieliä tarvitaan työssä |
| <ul style="list-style-type: none"> • esimiestehtävissä arvioidaan myös johtamista | johtamisen arviointimittarit esimerkiksi ilmapiiritulokset arviointiperusteena |

YHTEISTYÖKYVYN JA VUOROVAIKUTUKSEN ARVIOINNISSA OTETAAN HUOMIOON

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • toimihenkilön kyky luoda yhteistyön ilmapiiriä erilaisissa tilanteissa | esimerkiksi oma käsitys/keskustelua työyhteisön ilmapiiristä |
| <ul style="list-style-type: none"> • yhteisten asioiden hoitaminen ja osallistuminen | esimerkiksi tiimikokouksissa toimiminen, henkilöstön edustajana toimiminen, pienprojekteissa mukana oleminen |
| <ul style="list-style-type: none"> • toimihenkilön ja erityisesti esimiehen kyky antaa ja vastaanottaa palautetta. | |

TYÖN LAADUN ARVIOINNISSA OTETAAN HUOMIOON

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • työn laadusta saatu palaute | palaute yksilöidään ja sitä seurataan pitkin vuotta, palautejärjestelmä on avoin, luotettava ja tasapuolinen/asiakaspalaute tai muu työn laadun säännöllinen arviointitapa |
| <ul style="list-style-type: none"> • esimiestehtävissä myös johtaminen | |

TYÖSSÄ SUORIUTUMISEN JA TAVOITTEELLISUUDEN ARVIOINNISSA OTETAAN HUOMIOON

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • kyky työskennellä tavoitteiden mukaisesti | ei tarkoita esimerkiksi kappale- tai eurotavoitteita vaan kykyä työskennellä yleisesti työyhteisön tavoitteiden mukaisesti tarkoittaen esimerkiksi laadukasta tai virheetöntä korvaustoimintaa, kokonaisvaltaista asiakaspalvelua, virheetöntä eläkeratkaisua |
|---|---|

3.4 Palkkiot

Monissa yhtiöissä on käytössä erilaisia konttoritoimihenkilöiden myynti-, kannuste- ja tulospalkkiojärjestelmiä. Yhtiöt päättävät käytössä olevista konttoritoimihenkilöiden palkkiojärjestelmistä ja ne käsitellään palkkapolitiikan käsittelyn yhteydessä palkkakeskustelutyöryhmässä, luottamusmiehen tai henkilöstön kanssa.

Liittojen sopimat palkkakeskustelussa käytettävät pätevyyden ja suoriutumisen arviointikriteerit voivat olla samansuuntaisia kuin yhtiössä käytössä olevat palkkioiden kriteerit. Tarkoitus ei ole maksaa palkkioita samoilla perusteilla kuin palkankorotuksia. Palkkakeskustelujen myötä yhtiöissä mietittäneen tarvetta muuttaa palkkiojärjestelmiä. Yhtiö ja toimihenkilöyhdistys voivat sopia yhtiökohtaisista pätevyyden ja suoriutumisen arviointikriteereistä mahdollisten päällekkäisten arviointien muuttamiseksi.

Työnantajan ja toimihenkilöyhdistyksen on neuvoteltava aktiivisesta toimistomyynnistä maksettavista palkkioista 28.2.2009 mennessä. Kyseessä on neuvotteluelvoite. Neuvottelut eivät siirry liittotasolle, jos asiassa ei päästä yhtiössä sopimukseen. Yhtiössä jo käytössä olevat palkki-osopimukset jatkuvat tästä neuvotteluelvoitteesta huolimatta. Neuvotteluelvoite koskee muutoksia palkkiojärjestelmiin ja uusien palkkiojärjestelmien käyttöön ottamista. Aktiivisella toimistomyynnillä tarkoitetaan toimihenkilön tekemää myyntiä, joka tapahtuu pääsääntöisesti konttorilla, mutta siihen voi sisältyä työskentelyä muuallakin kuin konttorilla.

3.5 Henkilöstörahastot

Henkilöstörahasto on palkitsemisjärjestelmä, jonka yhtiö ja henkilöstö rakentavat yhdessä. Muodollisesti yhtiö päättää voittopalkkiojärjestelmästä, ja henkilöstö perustaa henkilöstörahaston.

Henkilöstörahastolain mukaisessa voittopalkkiossa vähintään 50 % pitää perustua voittoon. Voittopalkkioita ei makseta käteisenä, vaan ne rahastoidaan. Henkilö voi nostaa rahasto-osuuksiaan viiden vuoden jäsenyyden jälkeen. Vuosittain nostettavan osuuden enimmäismäärä on rajattu laissa. Rahasto-osuuksien nostoista 20 % on verovapaata ja loppuosaa verotetaan kuten palkkatuloa.

Kahdessa vakuutusyhtiössä on henkilöstörahasto vuoden 2008 alussa.

4 Palkkakeskusteluihin valmistautuminen yhtiöissä

4.1 Työnantajan, toimihenkilöyhdistyksen ja luottamusmiesten yhteistyö ennen palkkakeskustelua

Vakuutusalan työehtosopimuksen yhtenä tavoitteena on lisätä yhtiötason päätöksentekoa palkkaukseen liittyvissä asioissa yhteistyössä henkilöstön kanssa. Ennen palkkakeskustelujen käyttöön ottamista yhtiöissä on neuvoteltava ja sovittava monista asioista toimihenkilöyhdistyksen kanssa.

Yhtiöissä on hyvä aloittaa valmistautuminen työehtosopimukseen tutustumisella ja koko henkilöstön perehdytyksen ja koulutuksen suunnittelulla yhteistyössä työnantajan ja henkilöstön kesken.

Niissä yhtiöissä, joissa on yhtiökohtainen toimihenkilöyhdistys, perustetaan palkkakeskustelutyöryhmä. Palkkakeskustelutyöryhmä voidaan perustaa myös ryhmä- tai konsernitasolle, jos työnantaja ja toimihenkilöyhdistys näin sopivat. Jos yhtiössä ei ole palkkakeskustelutyöryhmää, työnantaja käsittelee palkkakeskustelutyöryhmälle kuuluvat asiat luottamusmiehen kanssa. Jos luottamusmiestä ei ole, asiat käsitellään henkilöstön kanssa.

Ennen palkkakeskustelujen käyttöönottoa yhtiössä käsitellään palkkakeskustelutyöryhmässä, luottamusmiehen tai henkilöstön kanssa seuraavat asiat:

Luottamusmiesten lukumäärä

Vakuutusalan konttoritoimihenkilöillä on oikeus valita yhtiökohtaisesti pääluottamusmies ja varapääluottamusmies. Muista luottamusmiehistä sovitaan yhtiökohtaisesti.

Yhtiökohtaisesti on ratkaistava, mikä on tarkoituksenmukainen luottamusmiesjärjestelmä, jotta palkkakeskustelujen käyttöönotto yhtiöissä sujuisi hyvin. Luottamusmiesten määrän ja toiminta-alueiden tulisi noudattaa yhtiöiden toimintaorganisaatioita, jotta luottamusmiestehtävien hoitamiselle ja toimihenkilöiden tukemiselle erityisesti palkkakeskustelujen käyttöönottovaiheessa olisi luotu hyvät puitteet.

Palkkapolitiikka

Palkkapolitiikan käsittely ja palkkapolitiikasta tiedottaminen koko henkilöstölle on tärkeä edellytys onnistuneille palkkakeskusteluille. Liitot suosittelevat, että palkkapolitiikan käsittelyyn osallistuu mahdollisuuksien mukaan myös palkkapolitiikasta päättäviä työnantajan edustajia. Palkkapolitiikkaa on käsitelty tarkemmin luvussa 4.4.

Palkkakeskusteluun liittyvä koulutus

Onnistuneiden palkkakeskustelujen edellytyksenä on, että kaikki toimihenkilöt ja esimiehet perehdytetään ja koulutetaan palkkakeskustelujen käymiseen.

Liitot järjestävät yhteisiä koulutuksia esimiehille ja henkilöstön edustajille. Vakuutusväen Liitolla on omaa koulutusta henkilöstön edustajille ja liiton jäsenille. Työnantajat huolehtivat yhtiökohtaisesti koko henkilöstön kouluttamisesta.

Toimihenkilöiden ja esimiesten perehdytyksessä ja koulutuksessa käsitellään vakuutusalan vaatavuusluokittelu, pätevyyden ja suoriutumisen arviointi, yhtiön palkkapolitiikan periaatteet ja palkkakeskustelujen käyminen. Perehdytys ja koulutus tapahtuvat säännöllisenä työaikana ja työnantaja vastaa tarpeellisista kuluista.

Toimihenkilöille ja esimiehille järjestetään myös yhteistä koulutusta. Toimihenkilöyhdistys sopii työnantajan kanssa luottamusmiesten oikeudesta osallistua esimieskoulutukseen ja esimiesten oikeudesta osallistua henkilöstön omaan koulutukseen.

Palkkakeskustelutyöryhmän tärkeä tehtävä on osallistua koulutuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Palkkakeskustelujen toteuttaminen yhtiössä

Palkkakeskustelujen toteuttaminen on suunniteltava huolella. Käytännön toteuttamiseen liittyy ainakin palkkakeskustelun osapuolten määrittely ja yhtiökohtainen aikataulutus.

Työnantaja päättää palkkakeskustelu- ja käyvät työnantajan edustajat ja huolehtii, että jokainen toimihenkilö tietää, kenen kanssa hän käy palkkakeskustelut. Palkkakeskustelua käyväällä työnantajan edustajalla tulee olla päätösvalta palkkakeskustelujen perusteella maksettavasta palkankorotuksesta.

Palkkakeskustelut käydään ennen työehtosopimuksessa sovittuja palkankorotusajankohtia. Palkkakeskustelutyöryhmä voi antaa ohjeita ja sopia palkkakeskustelujen tarkemmista ajankohdista ja ajanjaksoista. Esimiehet tiedottavat luottamusmiehelle ajanjaksot, jolloin käyvät palkkakeskustelut.

Työehtosopimuksen sisältö ja yhtiössä toisin sovitut asiat

Vakuutusalan työehtosopimukseen perehtyminen on tärkeää, jotta palkkakeskusteluissa onnistutaan ja mahdollisuus sopia yhtiökohtaisista ratkaisuista tunnetaan. Paikallista sopimista käsitellään luvussa 4.2.

PALKKAKESKUSTELUTYÖRYHMÄ KÄSITTELEE ENNEN PALKKAKESKUSTELUJEN ALOITTAMISTA LUVUSSA 4.1. ESITELLYT ASIAT

- luottamusmiesten lukumäärä
- palkkapolitiikka
- palkkakeskusteluun liittyvä koulutus
- palkkakeskustelujen toteuttaminen
- työehtosopimusratkaisu ja yhtiökohtaiset sopimukset
- palkkakeskustelut erityistilanteissa
- palkkakeskustelujen seuranta ja erimielisyyksien käsittely

Erityistilanteet

Palkkakeskustelun yhteydessä on sovittu muun muassa poissaolojen vaikutuksesta palkkakeskusteluihin. Erityistilanteet käsitellään luvussa 7.2.

Palkkakeskustelujen seuranta ja erimielisyyksien käsittely

Palkkakeskustelujen onnistumista seurataan liitoissa ja yhtiöissä. Oikeudenmukainen menettely edellyttää sitä, että virheet on mahdollista oikaista. Erimielisyyksien menettely käsitellään luvussa 7.3.

Jos yhtiössä ei ole palkkakeskustelutyöryhmää, edellä mainitut asiat käsitellään luottamusmiehen kanssa. Jos luottamusmiestä ei ole, työnantaja käsittelee edellä mainitut asiat henkilöstön kanssa.

Asioiden käsittelyllä tarkoitetaan vuoropuhelua työnantajan ja henkilöstön välillä. Työnantaja ja henkilöstö esittelevät näkemyksiään ja vuorovaikutus on avointa. Asioiden yhteinen ja avoin käsittely sekä pyrkimys yhteisymmärryksen lisäävät oikeudenmukaisuuden kokemusta ja luovat pohjaa onnistuneille palkkakeskusteluille.

Vasta kun kaikki edellä mainitut asiat on käsitelty, yhtiössä on luotu edellytykset onnistuneille palkkakeskusteluille. Palkkakeskustelujen käyttöön ottamisen jälkeen edellä mainitut asiat käsitellään aina, kun niissä tapahtuu muutoksia. Palkkapolitiikka käsitellään kuitenkin aina vuosittain palkkakeskustelutyöryhmässä.

4.2 Paikallinen sopiminen

Työehtosopimus antaa laajat mahdollisuudet yhtiökohtaisille ratkaisuille.

PALKKAUSJÄRJESTELMÄÄN LIITTYEN PAIKALLISESTI VOIDAAN SOPIA TOISIN SEURAAVISTA ASIOISTA:

- konttoritoimihenkilöiden palkkausjärjestelmä vaativuusluokitteluineen
- palkkakeskustelutyöryhmä
- toimihenkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointi
- toimenkuvauslomake ja
- palkkakeskustelujen yhteenveto.

Yhtiö-, ryhmä- tai konsernitason sopimukset tehdään toimihenkilöyhdistyksen kanssa. Neuvottelut paikallisesta sopimuksesta käydään työrauhan vallitessa, eivätkä ne voi siirtyä liittotasolle. Paikallinen sopimus tehdään kirjallisesti. Sopimuksesta on käytävä ilmi, mistä palkkakeskustelupöytäkirjan määräyksestä on sovittu toisin, keitä tehty sopimus koskee, mikä on tehdyn sopimuksen sisältö sekä milloin sopimus tulee voimaan. Sopimus voi-

daan tehdä joko määräajaksi tai toistaiseksi voimassaolevaksi. Toistaiseksi voimassaoleva sopimus voidaan irtisanoa päättymään kolmen kuukauden irtisanomisaikaa noudattaen.

Paikallisten sopimusten tulkintaa koskevat erimielisyydet ratkaistaan palkkakeskustelupöytäkirjan neuvottelujärjestystä noudattaen. Neuvottelujärjestys on kuvattu luvussa 7.3.

4.3 Palkkakeskustelutyöryhmän perustaminen ja toiminta

Palkkakeskustelutyöryhmä perustetaan kaikkiin yhtiöihin, joissa on yhtiökohmainen toimihenkilöyhdistys. Palkkakeskustelutyöryhmä voidaan perustaa myös ryhmä- tai konsernitason, jos siitä sovi- taan erikseen toimihenkilöyhdistyksen kanssa.

Niissä yhtiöissä, joissa ei ole yhtiökoh- taista toimihenkilöyhdistystä, työnantaja ja luottamusmies käsittelevät palkkakeskustelutyöryhmän käsiteltäviksi kuuluvat asiat. Jos yhtiössä ei ole luottamus- miestä, työnantaja käsittelee asiat koko henkilöstön kanssa.

Palkkakeskusteluihin valmistautumi- nen käynnistyy yhtiöissä keskustelemal- la ja sopimalla palkkakeskustelutyöryh- män kokoonpanosta toimihenkilöyhdis- tyksen edustajien kanssa. Työnantajan edustajia on enintään puolet henkilös- tön edustajien lukumäärästä. Jos työn- antaja ja toimihenkilöyhdistys eivät sovi muusta kokoonpanosta, palkkakeskuste- lutyöryhmään valitaan neljä henkilöstön edustajaa ja kaksi työnantajan edusta- jaa. Pääluottamusmies on aina mukana palkkakeskustelutyöryhmässä henkilös- tön edustajana. Yhtiöissä voidaan sopia myös varajäsenten valitsemisesta.

Kun palkkakeskustelutyöryhmän kokoonpanosta on sovittu, työnantaja nimeää omat edustajansa ja toimihenkilöyhdistys henkilöstön edustajat.

Palkkakeskustelutyöryhmä sopii omista toimintamuodoistaan, järjestäytymisestäään ja kokouksistaan. Työnantajalla on vastuu kutsua palkkakeskus- telutyöryhmä koolle. Työnantajan on kutsuttava palkkakeskustelutyöryhmä

PALKKAKESKUS- TELUTYÖRYHMÄN TEHTÄVIIN KUULUU

- seurata ja edistää palkkakeskustelujen toimivuutta ja käytännön toteutusta
- käsitellä yhtiön palkkapolitiikan periaatteet vuosittain ennen palkkakeskustelujen käymistä
- osallistua palkkakeskustelujärjestelmän vaatiman koulutuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen
- selvittää, miten yhtiökoh- taiset nimikkeet on sijoit- tettu yleisiin tilasto- nimikkeisiin
- käsitellä palkkakeskusteluja koskevat erimielisyydet
- käsitellä kaikki ne tapaukset, joissa toimihenkilön pal- kankorotus on ollut jokaisessa kolmessa peräkkäisessä palkkakeskustelussa alle puolet palkkakeskusteluin jaettavasta keskimääräisestä korotuksesta, ellei toimihenkilö kirjalli- sesti kiellä asiansa käsittelyä
- seurata yhtiökoh- taista ansiokehitystä, jonka tulee olla vähintään työehto- sopimuksessa sovi- tun mukainen.

koolle aina tarvittaessa ja vähintään kerran kalenterivuodessa.

Palkkakeskustelutyöryhmän jäsenille on annettava riittävästi palkallista vapautusta työstä palkkakeskustelutyöryhmien kokouksiin ja niihin valmistautumiseen. Työstä vapautus otetaan huomioon myös henkilöstön edustajien työmäärässä ja tavoitteissa sekä töiden järjestyksessä.

4.4 Palkkapolitiikka ja sen käsittely

Palkkakeskustelujen onnistuminen edellyttää, että yhtiössä on oikeudenmukaiseksi koettu, avoin ja läpinäkyvä palkkapolitiikka. Yhtiö tarvitsee ajan tasalla olevan palkkapolitiikan palkkakeskustelujen käymistä varten. Työnantajan on perehdytettävä ja tiedotettava henkilöstölle palkkapolitiikan sisällöstä ennen palkkakeskustelujen käymistä.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK on määritellyt palkkapolitiikan seuraavasti: ”Palkkapolitiikalla tarkoitetaan periaatteita, joihin palkkaus yrityksessä perustuu. Se kertoo, miten työntekijä itseään ja omaa toimintaansa kehittämällä voi vaikuttaa palkkakehitykseensä, ohjaa esimieskuntaa palkkaukseen liittyvissä ratkaisuisissa ja määrittelee palkkauksen hoitoon liittyvät vastuut. Palkkapolitiikan määrittelee yrityksen johto. Onnistuneella palkkapolitiikalla ja hyvin suunnitelluilla palkitsemisen kokonaisuuksilla kannustetaan henkilöstöä keskeisten tavoitteiden saavuttamiseen, ohjataan muutosta ja saadaan aikaan tyytyväisyyttä.” (Palkkauksen suunta Suomessa. EK, toukokuu 2007)

Vakuutusväen Liitto ja Finanssialan Keskusliitto määrittelevät palkkapolitiikan palkkakeskustelupöytäkirjassa. Liitot tarkoittavat palkkapolitiikalla yhtiön liiketoimintastrategiasta johdettuja periaatteita, joihin palkkauksen kokonaisuus yhtiössä perustuu. Palkkapolitiikka voi sisältää näkemyksiä siitä, miten palkkakehityksestä huolehditaan, miten palkkapolitiikan toteutumista seurataan ja miten arvioidaan palkitsemisen toimivuutta.

Yhtiön johto ohjaa palkkapolitiikalla liiketoimintaa haluttuun suuntaan. Palkkapolitiikalla on suora yhteys yhtiön strategiaan, arvoihin ja toimintatapaan sekä henkilöstöpolitiikkaan, joiden tunteminen on tärkeää, kun palkkapolitiikkaa käsitellään.

Palkkapolitiikan yhteydessä työnantaja ja henkilöstö käsittelevät palkkauksen kokonaisuutta. Tähän kokonaisuuteen liittyy kokonaispalkan rakenteen käsittely: minikälaisia lisiä ja palkkiojärjestelmiä yhtiössä on käytössä vaativuuden arvioinnin perusteella määräytyvän vähimmäispalkan ja pätevyuden ja suoriutumisen perusteella maksettavien korotusten lisäksi. Yhtiöllä on mahdollisesti myös palkitsemisstrategia, joka käsitellään henkilöstön kanssa palkkapolitiikan käsittelyn yhteydessä.

Palkitsemisen toimivuuden käsittelyssä yhtiön palkitsemistavat tulevat näkyviksi ja henkilöstö tietää mistä ja

miten yhtiössä palkitaan, miksi palkitsemistapoja käytetään ja keitä palkitaan. Palkitsemisen kokonaisuuteen liittyy rahallisen palkitsemisen lisäksi muun muassa kehitys- ja koulutusmahdollisuudet, mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa, palaute työstä, arvostus, työsuhteen pysyvyys ja työaikajärjestelyt.

Palkkapolitiikan käsittelyssä esille tulevat myös muun muassa palkkakehityksestä huolehtiminen, palkkapolitiikan toteutumisen seuranta ja palkitsemisen toimivuuden arviointi.

Työnantaja päättää yhtiön palkkapolitiikan sen jälkeen, kun palkkapolitiikka on käsitelty palkkakeskustelutyöryhmässä tai yhdessä henkilöstön kanssa, jos yhtiössä ei ole palkkakeskustelutyöryhmää. Liitot suosittelevat, että palkkapolitiikan käsittelyyn osallistuu mahdollisuuksien mukaan myös palkkapolitiikasta päättäviä työnantajan edustajia.

4.5 Keskustelun osapuolet

Työnantaja määrittelee palkkakeskustelun osapuolet ja huolehtii, että jokainen toimihenkilö tietää, kenen kanssa hän käy palkkakeskustelut. Työnantaja on velvollinen ilmoittamaan osapuolissa tapahtuneet muutokset välittömästi.

Palkkakeskusteluja käyväällä työnantajan edustajalla tulee olla valta päättää palkkakeskustelujen perusteella maksettavasta palkankorotuksesta. Palkkakeskustelun perusteella maksettavasta palkankorotuksesta pyritään yhteisymmärrykseen, ja palkkakeskustelun käynyt työnantajan edustaja päättää palkankorotuksesta. Työnantaja voi antaa palkkavallan palkkakeskusteluja varten myös sellaisille työnantajan edustajille, joilla ei ole päätösvaltaa muissa palkkaukseen liittyvissä asioissa kuin palkkakeskustelujen perusteella maksettavista palkankorotuksista.

Jos toimihenkilöllä on useampia esimiehiä, työnantaja määrittelee näistä esimiehistä palkkakeskustelun käyvän esimiehen. Jos toimihenkilön esimies vaihtuu tai toimihenkilö siirtyy toisen esimiehen alaisuuteen, työnantaja ilmoittaa sekä toimihenkilölle että esimiehelle uudet palkkakeskustelun osapuolet. Aikaisemman palkkakeskustelun käynyt esimies ja toimihenkilö dokumentoivat tulevaan palkkakeskusteluun tarvittavat asiat.

Palkkakeskustelun käyvän esimiehen on tunnettava alaiensa tehtävät ja tehtäville asetetut tavoitteet, jotta tehtävien muutokset, pätevyys ja suoriutuminen voidaan arvioida.

Palkkakeskustelu käydään toimihenkilön ja esimiehen välillä kahdenkeskisenä keskusteluna vähintään kerran vuodessa ennen työehtosopimuksessa sovittuja palkankorotusajankohtia. Palkkakeskustelusta voi myös kieltäytyä. Tällöin esimies päättää korotuksen suuruudesta. Esimiehenä toimiva toimihenkilö käy lisäksi palkkakeskustelun oman esimiehensä kanssa.

4.6 Luottamusmiehen rooli palkkakeskusteluissa

Luottamusmiesten tehtäviin kuuluu edustaa toimihenkilöitä palkkasopimuksen soveltamista koskevissa asioissa sekä työnantajan ja toimihenkilön välisiin suhteisiin liittyvissä kysymyksissä. Lisäksi luottamusmies toimii yhtiön ja henkilöstön välisen neuvottelu- ja yhteistoiminnan ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Luottamusmies tuntee työn vaatavuuden arvioinnin ja auttaa toimihenkilöitä toimen luokittelussa ja vaatavuuden arvioinnin tarkastamisessa.

Luottamusmies on toimihenkilön tukena ja apuna, jos toimihenkilö tarvitsee neuvoja palkkakeskusteluja varten tai palkkakeskustelujen aikana. Luottamusmies ei osallistu toimihenkilön ja esimiehen välisiin palkkakeskusteluihin. Toimihenkilö voi keskeyttää palkkakeskustelun perustellusta syystä esimerkiksi lisätietojen hankkimista varten. Luottamusmies saa esimiehiltä hyvissä ajoin etukäteen tiedoksi ajanjaksot, jolloin palkkakeskustelut käydään.

Luottamusmiehet seuraavat ja valvovat, että työnantajat käyvät palkkakeskustelut työehtosopimuksessa sovitulla tavalla. Yhtiö tiedottaa pääluottamusmiehelle toteutettujen palkankorotusten lukumäärän ja palkankorotusten suuruuden kahden kuukauden kuluessa palkankorotuksista. Tämä tarkoittaa, että pääluottamusmiehelle annetaan lukumäärätiedot yksilötasolla (ilman nimiä tai henkilötunnuksia) siitä, onko palkkakeskustelun perusteella maksettu palkankorotus. Jos palkankorotus on maksettu, luottamusmies saa tiedon palkankorotuksen suuruudesta. Pääluottamusmies saa myös vuosittain 15.6. mennessä tiedot vakuutusalan ja oman yhtiön vaatuvuusluokkajakaumasta (kussakin palkkaryhmässä olevien lukumäärä, myös erikseen naisten ja miesten osalta) sekä keskiansiotiedot Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n tilastonimikkeittäin. Palkkakeskustelutyöryhmä selvittää, miten oman yhtiön nimikkeet löytyvät yleisistä tilastonimikkeistä.

Luottamusmiehet voivat todeta työnantajalta saatujen tietojen perusteella, että yhtiössä on käytetty palkkakeskustelujen perusteella maksettaviin palkankorotuksiin vähintään työehtosopimuksessa sovittu korotussumma. Niissä yhtiöissä, joissa on vähintään kymmenen konttoritoimihenkilöä sekä palkkaryhmissä että palkkaryhmien yläpuolella, palkkakeskusteluihin jaettava korotuserä lasetaan ja jaetaan ryhmittäin.

Luottamusmiehet saavat kahden kuukauden kuluessa palkankorotuksesta identtisen henkilöstön vertailukelpoiset, henkilökohtaisten kiinteiden kuukausipalkkojen palkkasummat palkankorotusta edeltävältä kuukaudelta ja palkankorotuskuukaudelta. Palkkasummat annetaan myös erikseen palkkaryhmissä olevista ja palkkaryhmien yläpuolisista toimihenkilöistä.

Palkkakeskustelujen jälkeen luottamusmiehen tehtävänä on hoitaa mahdolliset erimielisyydet. Työehtosopimuksen mukaan neuvottelut käydään ensin työnantajan edustajan ja asianomaisen luottamusmiehen välillä. Jos näissä neuvotteluissa ei päästä yksimielisyyteen, työnantaja tai luottamusmies voi viedä asian palkkakeskustelutyöryhmän käsittelyyn. Jos erimielisyyttä ei saada ratkaistua palkkakeskustelutyöryhmässä, erimielisyys etenee työehtosopimuksessa sovitulla tavalla liittojen palkkausjärjestelmätyöryhmään ja työtuomioistuihin.

Luottamusmiehen tehtäviin kuuluu myös käydä työnantajan kanssa läpi yhtiökohtaiset lisät 31.12.2008 mennessä ja selvittää, onko yhtiössä mahdollista sopia yhtiökohtaisten lisien sisällyttämisestä henkilökohtaiseen kiinteään kokonaispalkkaan. Toimihenkilöyhdistys tekee mahdollisen sopimuksen työnantajan kanssa.

Luottamusmiehillä on oikeus saada vapautusta varsinaisista työtehtävistä luottamustoimen hoitamista varten. Liitot ovat yhtä mieltä siitä, että työstä vapautuksen tarve on palkkakeskustelujen käyttöönoton yhteydessä alkuvaiheessa suurempi, mutta vähenee, kun palkkakeskustelut vakiintuvat.

Myös luottamusmiehet käyvät esimiestensä kanssa palkkakeskustelut. Ketään toimihenkilöä ei saa syrjiä palkkakeskusteluissa luottamustoimen hoitamisen vuoksi. Luottamusmiehen, työsuojeluvaltuutetun ja yhtiön hallinnossa olevan henkilöstön edustajan luottamustehtävät ja niihin liittyvä ajankäyttö tulee ottaa huomioon, kun toimihenkilön pätevyyttä ja suoriutumista työtehtävissä arvioidaan.

Pääluottamusmies saa palkkakeskustelujen jälkeen tiedoksi luottamusmiesten ansiokehitystiedot. Pääluottamusmies selvittää työnantajan edustajan kanssa luottamusmiesten ansiokehityksen mahdolliset poikkeamat yhtiön keskimääräisestä ansiokehityksestä ja samalla arvioidaan mahdolliset muutostarpeet. Kokonaan työstä vapautetulle päätoimiselle pääluottamusmiehelle ja kokonaan työstä vapautetulle päätoimiselle työsuojeluvaltuutetulle on taattu vähintään yhtiön keskimääräinen ansiokehitys.

LUOTTAMUSMIEHEN ROOLI

- Luottamusmies valmentaa, neuvoo ja tukee palkkakeskusteluun valmistautuvia toimihenkilöitä.
- Luottamusmies saa työnantajalta palkkatietoja ja esimiehiltä tiedon ajanjaksosta, jolloin esimiehet ja toimihenkilöt käyvät palkkakeskustelut.
- Toimihenkilö voi keskeyttää palkkakeskustelun ja olla yhteydessä luottamusmieheen ennen kuin palkkakeskusteluja jatketaan.
- Luottamusmies käsittelee palkkakeskusteluja koskevat erimielisyydet työnantajan kanssa.
- Pääluottamusmies on aina palkkakeskustelutyöryhmän jäsen.

5 Henkilökohtainen valmistautuminen palkkakeskusteluihin

Koulutukseen osallistuminen on erittäin tärkeää, kun esimies ja toimihenkilö valmistautuvat palkkakeskusteluihin. Työehtosopimuksessa on sovittu, että toimihenkilöt ja palkkakeskustelija käyvät esimiehet perehdytetään ja koulutetaan vaativuusluokitteluun, pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin, palkkapolitiikan periaatteisiin ja palkkakeskustelujen käymiseen ennen ensimmäisiä palkkakeskusteluita. Koulutusta järjestetään tarpeen mukaan jatkossa myös silloin, jos yhtiön palkkapolitiikkaan, alan työehtosopimukseen, yhtiökohtaisiin sopimuksiin tai yhtiössä käytössä oleviin arviointijärjestelmiin tulee muutoksia. Perehdytys ja koulutus tapahtuvat säännöllisenä työaikana ja työnantaja vastaa koulutuksen kuluista.

Toimihenkilöiden ja esimiesten kannattaa seurata ja hankkia aktiivisesti tietoa työnantajan ja palkkakeskustelutyöryhmän sekä liittojen ja toimihenkilöyhdistyksen koulutustarjonnasta ja ohjeista.

Toimihenkilöiden on myös tärkeää keskustella työkaavereiden kanssa, tuntee työt ja niissä tapahtuneet muutokset, valmistella omat arviot ja perustelut, tutustua vertailutietoihin ja ennen kaikkea käyttää riittävästi aikaa keskusteluun valmistautumiseen.

5.1 Esimiehen valmistautuminen

Esimies käy kaikki palkkakeskustelut ennen työehtosopimuksessa sovittuja palkankorotusajankohtia. Yhtiön palkkakeskustelutyöryhmä voi antaa ohjeita palkkakeskustelujen ajankohdista. Esimies ilmoittaa luottamusmiehelle palkkakeskustelujen ajanjakson ja sopii toimihenkilöiden kanssa palkkakeskustelujen ajankohdat.

Esimiehen on oman valmistautumisensa ohella hyvä huolehtia, että toimihenkilöt saavat riittävän koulutuksen ja perehdytyksen palkkakeskusteluita varten ja että toimihenkilöt tietävät miten palkkakeskusteluihin pitää valmistautua. Avoimella tiedotuksella ja rohkaisemalla toimihenkilöitä osallistumaan aktiivisesti koulutukseen esimiehet lisäävät toimihenkilöiden luottamusta ja rohkeutta käydä palkkakeskusteluita. Esimiehen on hyvä huolehtia siitä, että toimihenkilöt tietävät ennalta yhtiössä käytössä olevat toimihenkilön työn vaativuuden, pätevyyden ja suoriutumisen arviointikriteerit. Tämä edesauttaa molempien keskusteluosapuolien onnistumista palkkakeskustelussa.

Toimihenkilöillä tulee olla hyvissä ajoin ennen palkkakeskusteluita vakuutusalan ja yhtiön keskiansio- ja ansiokehitystiedot Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n tilastonimikkeittäin sekä yhtiökohtaiset palkkaryhmäjakaumaa koskevat tiedot. Palkkakeskustelutyöryhmässä on selvitetty, miten yhtiön nimikkeet löytyvät EK:n tilastonimikkeistä. Esimiehen on valmistauduttava vastaa-

maan tilastotietoja koskeviin kysymyksiin ja tarvittaessa selvitettävä, miten käytössä olevia tilastoja tulkitaan.

Esimies valmistautuu toimihenkilöiden kanssa käytyihin palkkakeskusteluihin perehtymällä toimihenkilöiden töihin. Valmistautumisessa on otettava huomioon kaikki toimihenkilön työtehtävät, myös muiden esimiesten alaisuudessa tehtävät työt. Esimies tutustuu edellisen palkkakeskustelun arvioihin ja sovittuihin kehittämistoimenpiteisiin etukäteen. Esimiehen on hyvä tuntee ja ottaa tarvittaessa selvää toimihenkilöiden töissä tapahtuneista muutoksista ja lähitulevaisuudessa tulossa olevista muutoksista.

Toimenkuvausten on oltava ajan tasalla, ja palkkakeskusteluita käyvän esimiehen on pystyttävä keskustelemaan toimihenkilön pätevyydestä ja suoriutumisesta nimenomaan toimihenkilön omissa tehtävissä. Esimiehen on tunnettava vakuutusalan työehtosopimuksessa sovitut pätevyyden ja suoriutumisen arviointikriteerit tai mahdolliset yhtiökohtaisesti sovitut arviointikriteerit. Lisäksi esimiehen on tunnettava työn vaativuuden arviointi ja yhtiössä mahdollisesti käytössä olevat muut arviointijärjestelmät (esimerkiksi HAY), tehtävämuutosten vaikutus työn vaativuuden arviointiin ja palkkaryhmään.

Palkkakeskustelussa esimies ei voi käyttää muita kuin työehtosopimuksessa tai yhtiökohtaisesti sovittuja menettelytapoja ja arviointikriteereitä.

Esimiehen on oltava hyvin perillä yrityksen palkkapolitiikasta ja mietittävä, miten pyrkimys oikeudenmukaiseen ja kannustavaan palkkaukseen ja palkkakehitykseen on toteutettavissa. Esimiehen on pystyttävä perustelevaan käsityksensä toimihenkilölle maksettavasta palkankorotuksesta. Palkkakeskustelussa tapahtuvien arviointien valmisteleminen etukäteen on hyödyllistä.

Esimiehen tulee toimia niin, että toimihenkilö kokee palkkakeskustelun oikeudenmukaiseksi, kannustavaksi ja aidoksi. Esimiehen tulee huolehtia, että kaikille palkkakeskusteluille on riittävästi aikaa, ja palkkakeskustelut voidaan käydä rauhallisessa ja puolueettomassa ympäristössä ilman häiriötekijöitä. Palkkakeskustelussa esimies ja toimihenkilö pyrkivät yksimielisyyteen palkankorotuksesta. Esimiehen ei ole syytä tehdä päätöstä tarkasta palkankorotuksesta etukäteen, vaikka esimiehellä onkin oma arvio tulevasta palkankorotuksesta ja sen perusteista.

ESIMIEHEN MUISTILISTA

- sovi palkkakeskustelujen ajankohdat toimihenkilöiden kanssa
- ilmoita luottamusmiehelle palkkakeskustelujen ajanjakso
- valmistele erityistilanteet:
 - esteet käydä palkkakeskustelu
 - esimiehen vaihtuminen edellisten palkkakeskustelujen jälkeen
 - useita esimiehiä
 - palkkakeskusteluista kieltäytyminen
 - luottamustoimisten palkkakeskustelut
- tunne toimihenkilöiden työt ja töissä tapahtuneet muutokset
- valmistele omat arviot ja perustelut
- varaa riittävästi aikaa ja rauhallinen, puolueeton paikka kaikkiin keskusteluihin

5.2 Toimihenkilön valmistautuminen

Toimihenkilön tulee osallistua aktiivisesti yhtiön tarjoamaan perehdytykseen ja koulutukseen. Hänen tulee tutustua palkkakeskustelussa käytettäviin lomakkeisiin ja arviointikriteereihin ja pyytää tarvittaessa apua luottamusmieheltä tai esimieheltä.

Toimihenkilö sopii esimiehen kanssa palkkakeskustelun ajankohdan ja saa hyvissä ajoin ennen palkkakeskustelua tiedoksi vakuutusalan ja yhtiön keskiansio- ja ansiokehitystiedot Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n tilastonimikkeittäin sekä yhtiökohtaiset palkkaryhmäjakaumaa koskevat tiedot. Palkkakeskustelutyöryhmässä on selvitetty, miten yhtiön nimikkeet löytyvät EK:n tilastonimikkeistä. Luottamusmieheltä ja esimieheltä saa apua tilastojen lukemisessa. Ansiotilastotietoja ja palkkatutkimustietoja löytyy muun muassa Finanssialan Keskusliiton ja Vakuutusväen Liiton kotisivuilta.

Toimihenkilön tulee perehtyä yhtiön palkkapolitiikkaan. Työnantajalla on velvollisuus perehdyttää toimihenkilöt palkkapolitiikkaan ja tiedottaa palkkapolitiikan sisällöstä ennen palkkakeskustelujen käymistä.

Toimihenkilö on oman työnsä asiantuntija ja tuntee oman työnsä vaatimukset ja tavoitteet. Esimies ei aina tunne kaikkia toimihenkilön työkokonaisuuden yksityiskohtia. Toimihenkilön on tärkeä pohtia ennen palkkakeskustelua, mitä muutoksia työssä on tapahtunut edellisten palkkakeskustelujen jälkeen, mitä muutoksia työhön on mahdollisesti lähiaikoina tulossa ja onko työn vaatimuksissa ja tavoitteissa tapahtunut muutoksia. Toi-

mihenkilön tulee tarkastaa, että toimenkuvaus on ajan tasalla. Toimihenkilön palkkaryhmä määräytyy työtehtävien vaativuuden arvioinnin perusteella. Toimihenkilön on tunnettava, millä perusteilla hänen toimensa vaativuus on arvioitu. Toimihenkilö voi tarvittaessa pyytää luottamusmieheltä ja esimieheltä lisätietoja työn vaativuuden arvioinnista.

Palkkakeskustelussa arvioidaan toimihenkilön pätevyyttä ja suoriutumista omissa työtehtävissä. Toimihenkilön valmistautumisessa on keskeistä miettiä valmiiksi oman suoriutumisen ja pätevyyden arviointia, perusteita ja esimerkkejä. Toimihenkilön kannattaa valmistella huolellisesti oma arviointinsa kaikilla arviointikriteereillä ja palkkapolitiikan osa-alueilla. Lisäksi toimihenkilön kannattaa valmistautua kertomaan esimiehelle suoriutumisestaan, työkavereilta ja asiakkailta saadusta palautteesta sekä oman pätevyyden ja suoriutumisen kehittämisestä. Toimihenkilön on hyvä miettiä etukäteen työn vaatimuksissa ja tavoitteissa tapahtuneita muutoksia, miten työkokemus on karttunut, millä tekijöillä on vaikutusta parantuneeseen työssä suoriutumiseen ja miten parantunut työssä suoriutuminen on näkynyt käytännössä.

Toimihenkilön ei kannata olettaa, että esimies tietää tarkasti toimihenkilön töissä suoriutumisen ja pätevyyden kehittymisen. Esimiehellä ei ehkä ole tietoa kaikesta kouluttautumisesta eikä yksityiskohtaista tietoa kaikkien työtehtävien sisällöstä.

Toimihenkilö muodostaa jo ennen keskustelua oman käsityksen siitä, onko palkkaa korotettava työn vaativuuden muutoksen tai pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnin perusteella.

TOIMIHENKILÖN MUISTILISTA

- osallistu koulutukseen
- tutustu tilastotietoihin
- keskustele työkavereiden ja luottamusmiehen kanssa
- valmistaudu keskustelemaan kaikista työtehtävistäsi ja niissä tapahtuneista muutoksista, tutustu työsi vaativuuden arviointiin
- tee oma arviointi suoriutumisesi ja pätevyytesi kehittymisestä kaikissa työtehtävissäsi, valmistele perustelut ja esimerkit
- muodosta oma käsityksesi palkankorotuksesta
- älä aliarvioi osaamistasi ja ammattitaitoasi
- älä sorru ylilyönteihin

6 Palkkakeskustelun käyminen

KESKUSTELUN KULKU

- aloitetaan ja todetaan palkkakeskustelussa käsiteltävät asiat ja palkkakeskustelulle varattu aika sekä mahdollisuus keskeyttää keskustelu
- kuvataan toimihenkilön työtehtävät (toimenkuvaus), muutokset työtehtävissä ja saavutetut tulokset
- keskustellaan toimihenkilön pätevydestä ja suoriutumisesta työtehtävissä ja täytetään arviointilomake yhdessä
- keskustellaan palkasta toimihenkilön nykyisten ja mahdollisesti tulevien työtehtävien ja vastuualuiden pohjalta
- pyritään yksimielisyyteen toimihenkilön palkankorotuksesta
- todetaan yleiskorotus
- todetaan palkkakeskustelun perusteella maksettava korotus
- täytetään palkkakeskustelun yhteenvetolomake yhdessä
- perustellaan mahdolliset erimielisyydet lomakkeille
- allekirjoitetaan lomakkeet
- päätetään keskustelu

6.1 Henkilökohtainen palkkakeskustelu

Henkilökohtainen palkkakeskustelu on tärkeä osa toimihenkilön palkan määrittämistä ja palkkakehitystä. Palkkakeskustelun ansiosta jokaisella toimihenkilöllä on tilaisuus keskustella palkastaan esimiehen kanssa ennalta tiedossa olevien arviointikriteerien perusteella. Palkkakeskustelussa esimies ja toimihenkilö pyrkivät yksimielisyyteen palkankorotuksesta.

Palkkakeskustelu on esimiehen ja toimihenkilön välinen vuoropuhelu, johon osapuolet ovat valmistautuneet huolella ja miettineet omia arvioitaan. Esimies ja toimihenkilö ovat jo ennen palkkakeskustelua tutustuneet palkkakeskustelun pohjana oleviin lomakkeisiin ja palkkakeskustelussa käytettäviin arviointikriteereihin sekä mahdollisesti täyttäneet omat esityksensä lomakkeille.

Palkkakeskustelussa keskustellaan palkasta ennalta tiedossa olevilla kriteereillä. Keskustelu syntyy vain, jos sekä esimies että toimihenkilö kertovat vuorollaan omia näkemyksiään, kuuntelevat toistensa näkemyksiä, pyytävät tarkennuksia ja varmistavat, että ymmärtävät toistensa perustelut. Palkkakeskustelun kuluessa esimiehen on pystyttävä esittämään ja perustelemaan ne toimihenkilön työhön ja pätevyteen sekä toimihenkilön työtehtävissä suoriutumiseen liittyvät seikat, joiden nojalla toimihenkilö saa tai ei saa palkankorotusta.

Jos palkkakeskustelun tuloksena toimihenkilön palkkaa ei koroteta, tulee toimihenkilön saada tietoonsa ne tekijät, joiden avulla hän voi vaikuttaa palkankorotukseensa seuraavissa palkkakeskusteluissa.

Palkkakeskustelu käydään rauhallisessa ja puolueettomassa ympäristössä ilman häiriötekijöitä. Puhelimet suljetaan ja keskustelulle varataan jo etukäteen riittävästi aikaa. Palkkakeskustelun tulee tilanteena olla luottamukseen perustuva ja avoin. Palkkakeskustelun aikana on tärkeää, että esimies ja toimihenkilö voivat avoimesti myös kertoa,

jos palkkakeskustelun puitteet eivät jommankumman mielestä ole kunnossa.

Jos toimihenkilö tai esimies haluaa keskeyttää palkkakeskustelun, palkkakeskustelun jatkamisesta sovitaan ja jatkamiselle varataan riittävästi aikaa. Toimihenkilön keskeyttämää palkkakeskustelua ei jatketa ennen kuin toimihenkilölle on varattu mahdollisuus olla yhteydessä luottamusmieheen.

Palkkakeskustelun päätteeksi esimies huolehtii, että kaikki palkkakeskusteluasiakirjat on täytetty kahtena kappaleena ja että toimihenkilölle jää oma kappale.

6.2 Työn vaativuuden muutokset

Palkkakeskustelun tarkoituksena on kuvailla toimihenkilön nykyiset työtehtävät, työtehtävissä mahdollisesti lähiaikoina tapahtuvat muutokset ja saavutetut tulokset.

Työnantajalla on velvollisuus ilmoittaa toimihenkilölle, miten toimihenkilön toimi on pisteytetty ja miten toimihenkilön kokonaispalkka lisät huomioon ottaen muodostuu. Palkkakeskustelussa tarkastetaan, että toimenkuvaus on ajan tasalla ja toimenkuvaukseen liitetään toimenluokituslomake, pisteet ja palkkaryhmätieto.

Työn vaativuuden arviointi tarkastetaan työtehtävien muutosten yhteydessä. Olennaisesta tehtävämuutoksesta johtuva palkankorotus toteutetaan heti vaativuuden muutosta seuraavan kuukauden alusta, jolloin toimihenkilön palkkaa korotetaan vähintään uuden ja vanhan vähimmäistaulukkopalkan muutoksen verran. Olennaisena tehtävämuutoksena pidetään esimerkiksi organisaation uudistuksesta tai toiseen tehtävään nimityksestä johtuvia tehtävämuutoksia.

Jos olennainen tehtävämuutos ei johda palkkaryhmän nousuun, olennaisen tehtävämuutoksen vaikutuksesta palkkaan keskustellaan seuraavassa palkkakeskustelussa.

Muiden kuin olennaisten tehtävämuutosten vaikutus palkkaryhmään tai palkankorotukseen keskustellaan palkkakeskustelussa.

Mahdollinen palkkaryhmän muutos todetaan palkkakeskustelun yhteenvetolomakkeessa. Yhteenvedossa kuvataan myös tärkeimmät työtehtävissä tapahtuneet muutokset ja mahdolliset lähitulevaisuudessa tulevat muutokset.

6.3 Pätevyyden ja suoriutumisen arviointi

Toimihenkilön pätevyden ja suoriutumisen arviointi on palkkakeskustelun olennainen osa. Pätevyyden ja suoriutumisen arviointi tehdään liittojen sopimalla arviointilomakkeella, ellei yhtiössä ole sovittu toisin työnantajan ja toimihenkilöyhdistyksen kesken.

Esimies ja toimihenkilö esittelevät ja perustelevat omat näkemyksensä toimihenkilön ammattitaidon, osaamisen ja työkokemuksen, yhteistyökyvyn ja vuorovaikutuksen, työn laadun, työssä suoriutumisen ja tavoitteellisuuden kehittymisestä ja ylläpidosta. Arvioinnissa pyritään yksimielisyyteen siitä, onko kyseessä kehittämisalue vai täyttääkö vai ylittääkö suoriutuminen ja pätevyys toimessa edellytettävän tason eri osatekijöissä.

Esimies kertoo palkkakeskustelun aikana arviointikriteereiden pohjalta konkreettisin esimerkein, missä toimihenkilö on suoriutunut hyvin ja missä hän voisi parantaa pätevyyttään ja suoriutumistaan. Palkkakeskustelussa on esillä yhtiön palkkapolitiikka ja millaisella osaamisella ja suoriutumisella on merkitystä palkan määräytymiseen. Yhtiön palkkapolitiikassa voidaan eri vuosina painottaa erilaista osaamista ja/tai suoriutumista. Toimihenkilölle on olennaista ja tärkeää tietää, kuinka hän voi vaikuttaa palkkansa määräytymiseen.

Esimies täyttää arviointilomakkeen keskustelun aikana. Arviointilomakkeeseen merkitään, onko pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnista yhteisymmärrys ja perustellaan mahdollinen erimielisyys. Todetut kehittämistoimenpiteet kirjataan palkkakeskustelun yhteenvetolomakkeeseen.

6.4 Keskustelun yhteenveto

Palkkakeskustelusta laaditaan kirjallinen yhteenveto, johon liitetään toimenkuvaus sekä pätevyyden ja suoriutumisen arviointilomake. Yhteenvetoon kirjataan tärkeimmät toimihenkilön tehtävissä tapahtuneet muutokset, mahdolliset tulossa olevat muutokset työtehtäviin ja palkkakeskustelussa sovitut kehittämistoimenpiteet.

Yhteenvetolomakkeeseen merkitään, ovatko esimies ja toimihenkilö yhtä mieltä palkankorotuksen suuruudesta. Jos esimies ja toimihenkilö eivät pääse yhteisymmärryksen palkankorotuksen suuruudesta, esimies ja toimihenkilö perustelevat erimielisyytensä.

Työnantaja säilyttää palkkakeskusteluasiakirjat vähintään kymmenen vuotta palkkakeskustelujen käymisestä. Toimihenkilö saa pyynnöstä työnantajalta palkkakeskusteluja koskevat tiedot.

6.5 Palkankorotus

Palkkakeskustelussa pyritään yksimielisyyteen palkankorotuksesta ja keskustelun lopuksi esimies päättää toimihenkilön palkankorotuksesta. Palkankorotuksen suuruus voidaan tarvittaessa todeta lyhyessä jatkokeskustelussa sen jälkeen, kun esimies on käynyt kaikki palkkakeskustelut.

Toimihenkilön yleiskorotus ja palkkakeskustelun perusteella maksettava palkankorotus sekä uusi henkilökohtainen kiinteä kokonaispalkka todetaan palkkakeskustelun yhteenvetolomakkeessa.

Toimihenkilön henkilökohtainen kiinteä kokonaispalkka ei voi laskea palkkakeskustelun tuloksena.

Syrjintäkielto ja tasapuolinen kohtelu

Toimihenkilön palkka määräytyy yksilöllisesti ja siihen vaikuttavat työn vaativuus, toimihenkilön pätevyys ja suoriutuminen työtehtävissä sekä periaate sama palkka samasta tai samanarvoisesta työstä. Esimiehen on tunnettava työehtosopimuksen ja yhtiökohtaisten sopimusten palkkaa koskevat määräykset sekä lainsäädäntö. Esimiehen on kiinnitettävä erityistä huomiota eri laeissa oleviin syrjintäkieltoihin ja tasapuolisen kohtelun vaatimukseen.

Työsopimuslaki kieltää asettamasta toimihenkilöitä ilman hyväksyttävää syytä eri asemaan iän, terveydentilan, vammaisuuden, kansallisen tai etnisen alkuperän, kansalaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen, kielen, uskonnon, mielipiteen, vakaumuksen, perhesuhteiden, ay-toiminnan, poliittisen toiminnan tai muun näihin verrattavan seikan vuoksi. Määräaikaissa ja osa-aikaisissa työsuhteissa ei saa pelkästään työsuhteen kestoajan tai työajan pituuden vuoksi soveltaa epäedullisempia työehtoja kuin muissa työsuhteissa, ellei se ole perusteltua asiallisista syistä. Työnantajan on muutoinkin kohdeltava toimihenkilöitä tasapuolisesti, ellei siitä poikkeaminen ole toimihenkilöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua.

Laissa naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta kiellään syrjintä sukupuolen perusteella. Tasa-arvolain tarkoituksena on edistää naisten ja miesten tasa-arvoa ja parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Työnantajan menettelyä pidetään tasa-arvolaisa kiellettyä syrjintänä muun muassa silloin, jos työnantaja soveltaa palkka- tai muita palvelussuhteen ehtoja siten, että toimihenkilö tai toimihenkilöt joutuvat sukupuolen perusteella epäedullisempaan asemaan kuin yksi tai useampi muu työnantajan palveluksessa samassa tai samanarvoisessa työssä oleva toimihenkilö.

Yhdenvertaisuuslain syrjintäkielto kieltää syrjinnän iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muulla henkilöön liittyvällä perusteella. Syrjinnällä tarkoitetaan yhdenvertaisuuslain määritelmän mukaisesti muun muassa sitä, että jotakuta kohdellaan epäsuotuisemmin kuin jotakuta muuta kohdellaan, on kohdeltu tai kohdeltaisiin vertailukelpoisessa tilanteessa.

Oikeudenmukainen ja kannustava palkka

Palkkakeskusteluissa pyritään palkkaukseen ja palkkahitykseen, jonka toimihenkilöt kokevat oikeudenmukaiseksi ja kannustavaksi. Kokemukset oikeudenmukaisuudesta ovat erilaisia. Toimihenkilöille on tärkeää, miten heitä kohdellaan, onko kohtelu johdonmukaista suhteessa muihin toimihenkilöihin ja perustuvatko esimiehen arvioinnit tarkkaan ja oikeaan tietoon.

Oikeudenmukaisuutta on ainakin kahdenlaista: jaon oikeudenmukaisuus (lopputuloksen arviointi) ja menettelytapojen oikeudenmukaisuus (miten lopputulokseen päädytään). Oikeudenmukaisten menettelytapojen periaatteet ovat johdonmukaisuus, puolueellisuuden estäminen, tiedon tarkkuus, oikaistavuus, edustavuus ja eettisyys.

OIKEUDENMUKAISTA ON ESIMERKIKSI

- tasapuolinen vuorovaikutus
- kuunteleminen
- asiallisen palautteen saaminen
- toimen vaativuuden arvioiminen työtehtävien muuttuessa
- toimenkuvan päivittäminen tehtävien muuttuessa
- työtehtävien muutosten näkyminen palkkauksessa
- kokemus, pätevyys, työssä suoriutuminen, oman työn ja työtapojen kehittäminen otetaan huomioon palkassa
- hyvästä tuloksesta palkitseminen
- johdonmukaiset ja hyvin perustellut esimiesratkaisut palkka-asioissa
- yhdenmukaiset ja avoimet pelisäännöt ja ratkaisut palkka-asioissa ja
- oikeus saada asiansa uudelleen käsitellyksi, jos kokee kärsineensä vääryyttä palkkaratkaisuissa

Tiedotus toimihenkilöille palkkakeskustelujen jälkeen

Kun esimies on käynyt kaikki palkkakeskustelut, hän tiedottaa kahden kuukauden kuluessa palkankorotuksista kyseessä oleville toimihenkilöille käymiensä palkkakeskustelujen lukumäärän ja palkankorotusten keskimääräisen suuruuden.

KANNUSTAVAA ON ESIMERKIKSI

- tehtävien ja tavoitteiden selkeys
- työnantajan tuki osaamisen vahvistamiselle
- selkeä tieto siitä, miten kehittymällä voi saada lisää palkkaa
- oikeus käydä keskustelua palkasta esimiehen kanssa
- hyvän suoriutumisen näkyminen palkassa
- palkkaerojen perustelevuus objektiivisesti ja palkkaerojen perustuminen yhtiön palkkapolitiikkaan ja
- se, että palkkaus on esimiehen johtamisen väline ja toimii johdonmukaisena osana yrityksen johtamisjärjestelmää.

7 Yksilön suoja palkkakeskustelussa

7.1 Yleistä

Perehdyttäminen ja koulutus

Toimihenkilöt ja esimiehet perehdytetään ja koulutetaan vaativuusluokitteluun, pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin, palkkapolitiikan periaatteisiin ja palkkakeskustelujen käymiseen ennen palkkakeskustelua.

Perehdyttäminen ja koulutus antavat tukea onnistuneille palkkakeskusteluille. Kaikki toimihenkilöt ja esimiehet tietävät etukäteen, miten palkkakeskustelut käydään, mitä palkkatietoja on käytössä, minkälaisia arviointeja palkkakeskusteluissa tehdään, minkälaisia arviointikriteereitä käytetään ja minkälaisia lomakkeita täytetään sekä miten toimitaan erimielisissä arvioinneissa tai palkankorotuksissa. Toimihenkilö tuntee oikeutensa ja esimies velvollisuutensa ennen palkkakeskusteluihin valmistautumista ja palkkakeskustelujen käymistä.

Toimihenkilön suojan kannalta on tärkeää tuntea ennalta työehtosopimuksen ja yhtiökohtaisten sopimusten sisältö sekä palkkakeskustelun menettelytapasäännöt.

Keskustelun keskeyttäminen

Esimiehellä ja toimihenkilöllä on oikeus perustellusta syystä keskeyttää palkkakeskustelu. Perusteltu syy on esimerkiksi lisätietojen hankkiminen. Lisätietoja voidaan hankkia esimerkiksi luottamusmieheltä, esimiehen esimieheltä, henkilöstöhallinnosta, työsuojeluvaltuutetulta, Vakuutusväen Liitosta tai Finanssialan Keskusliitosta.

Palkkakeskustelun voi keskeyttää myös esimerkiksi toisen epäasiallisen käytöksen vuoksi tai mahdollisen kiihtyneen keskustelun rauhoittamiseksi. Palkkakeskustelun keskeyttäminen ja jatkaminen myöhemmin voi olla tarpeen myös silloin, jos esimies tai toimihenkilö ei ole valmistautunut riittävästi palkkakeskusteluun tai jos ulkopuoliset tekijät häiritsevät palkkakeskustelun käymistä.

Toimihenkilön keskeyttämää palkkakeskustelua jatketaan vasta, kun toimihenkilölle on varattu mahdollisuus olla yhteydessä luottamusmieheen.

Erimielisyyksien käsittely

Erimielisiksi jääneet palkkakeskustelut käsitellään palkkakeskustelua koskevan pöytäkirjan neuvottelujärjestyksen mukaisesti. Toimihenkilö ja esimies ilmoittavat ja perustelevat erimielisyyden palkkakeskusteluissa käytettäville lomakkeille. Neuvottelujärjestyksestä käsitellään luvussa 7.3.

Kolmen keskustelun sääntö

Palkkakeskustelutyöryhmä käsittelee kaikki tapaukset, joissa toimihenkilön palkankorotus on ollut jokaisessa

kolmessa peräkkäisessä palkkakeskustelussa alle puolet palkkakeskusteluihin jaettavasta keskimääräisestä korotuksesta. Tämän käsittelyn tarkoituksena on selvittää syyt, jotka ovat aiheuttaneet toimihenkilön palkankorotuksen toistuvan jäämisen alle yhtiön keskimääräisen korotuksen.

Palkkakeskusteluissa sovitaan aina tarpeen mukaan mahdollisista kehittämistoimenpiteistä seuraaviin palkkakeskusteluihin mennessä. Palkkakeskustelutyöryhmän käsittelyssä on mahdollista selvittää esimerkiksi miten toimihenkilö on itse edistänyt tai miten esimies on tukenut toimihenkilön pätevyyden ja suoriutumisen kehittymistä, onko toimihenkilöä kohdeltu tasapuolisesti ja yhdenvertaisesti muiden toimihenkilöiden kanssa tai onko palkkakehityksen syynä työpaikkaan tai työoloihin liittyviä syitä, joihin voidaan tarvittaessa puuttua.

Työnantaja tuo tällaiset kolmen keskustelun säännön piiriin kuuluvat tapaukset palkkakeskustelutyöryhmään kahden kuukauden kuluessa palkkakeskustelun perusteella jaetusta korotuksesta. Toimihenkilö voi kuitenkin kirjallisesti kieltää omien palkankorotustensa käsittelyn palkkakeskustelutyöryhmässä. Jos yhtiössä ei ole palkkakeskustelutyöryhmää, nämä asiat käsitellään luottamusmiehen kanssa.

Keskustelujen dokumentointi ja asiakirjojen säilytys

Palkkakeskustelusta tehdään kirjallisesti kaksi allekirjoitettua yhteenvetoa, joista käy ilmi palkkakeskustelun lopputulos ja perustelut sekä osapuolten näkemykset. Yhteenvedon toinen kappale jää toimihenkilölle.

Muut mahdolliset palkkakeskusteluasiakirjat tehdään kahtena kappaleena, joista toinen jää toimihenkilölle.

Työnantaja säilyttää työsuhteen aikana palkkakeskusteluasiakirjat vähintään kymmenen vuotta palkkakeskustelujen käymisestä ja antaa toimihenkilön pyytäessä tiedot toimihenkilölle.

Palkkakeskustelun tuloksena toimihenkilön henkilökohtainen kiinteä kokonaispalkka ei voi laskea.

7.2 Erytistilanteet

Poissaolo työstä palkkakeskustelujen aikana ei pääsääntöisesti ole este palkkakeskustelun käymiselle. Jos poissaolo on tiedossa etukäteen, palkkakeskustelu voidaan käydä jo ennen poissaolon alkamista. Palkkakeskustelu on käytävä heti esteen lakattua, jos palkkakeskustelua ei ole käyty ennen poissaolon alkamista. Näin toimitaan myös silloin, kun poissaolo on jatkunut palkkakeskustelujen normaalin ajanjakson tai palkankorotusajankohdan yli.

Jos toimihenkilö on pois koko palkkakeskustelujen

välisen ajan, toimihenkilön oikeus palkkakeskustelun perusteella maksettavaan palkankorotukseen riippuu poissaolon syystä. Jos poissaolo koko palkkakeskustelujen välisenä aikana on johtunut perhevapaasta, sairaudesta, armeijasta, siviilipalveluksesta tai vapaehtoisesta asepalveluksesta, toimihenkilölle taataan vähintään yhtiön keskimääräisen ansiokehityksen mukainen palkankorotus. Jos koko palkkakeskustelujen välisen ajan kestänyt poissaolo johtuu muusta kuin edellä mainituista syistä, toimihenkilö ei ole työehtosopimuksen perusteella automaattisesti oikeutettu palkkakeskusteluihin jaettavaan korotukseen. Esimerkiksi palkkakeskustelujen välisen ajan kestävä vuorottelu- tai opintovapaa ei takaa toimihenkilölle palkkakeskusteluihin jaettavaa palkankorotusta. Yleiskorotus maksetaan työehtosopimuksessa sovitulla tavalla riippumatta siitä, mikä on ollut poissaolon syy.

Jos palkkakeskustelua ei käydä työnantajasta johtuvasta syystä sovittuun ajankohtaan mennessä, toimihenkilölle maksetaan palkankorotusajankohtana yhtiössä käytettyjen palkkakeskustelujen keskimääräinen korotus.

Jos toimihenkilö kieltäytyy palkkakeskustelusta, esimies päättää palkankorotuksen.

Jos esimies vaihtuu kesken palkkakeskustelukauden, edellisen palkkakeskustelun käynyt esimies ja toimihenkilö dokumentoivat tulevaan palkkakeskusteluun tarvittavat asiat. Jos toimihenkilö työskentelee usean esimiehen alaisuudessa, palkkakeskustelussa otetaan huomioon kaikki toimihenkilön työtehtävät.

Kokonaan työstä vapautetulle päätoimiselle pääluottamusmiehelle ja kokonaan työstä vapautetulle päätoimiselle työsuojeluvaltuutetulle taataan vähintään yhtiön keskimääräinen ansiokehitys.

7.3 Erimielisyydet ja neuvottelujärjestys

Palkkakeskustelujen neuvottelujärjestys koskee palkkakeskustelun toteuttamiseen, palkkakeskustelussa tapahtuvaan arviointiin ja palkkakeskustelun perusteella maksettavaan palkankorotukseen sekä paikalliseen sopimiseen kohdistuvia erimielisyyksiä. Työnantaja päättää palkkapolitiikasta eikä palkkapolitiikka voi tulla erimielisyyksien neuvottelujärjestyksen mukaisesti käsiteltäväksi.

Paikalliset neuvottelut

Erimielisyyksistä käydään ensin paikalliset neuvottelut työnantajan edustajan ja luottamusmiehen välillä vakuutusalan luottamusmiessopimuksen mukaisesti.

Jos paikallisissa neuvotteluissa ei saavuteta yksimielisyyttä, työnantajan edustaja tai luottamusmies voi viedä asian palkkakeskustelutyöryhmän käsiteltäväksi niissä yhtiöissä, ryhmissä ja konserneissa, joissa palkkakeskustelutyöryhmä on perustettu.

Jos erimielisyys ei ratkea työnantajan edustajan ja luottamusmiehen neuvotteluissa tai palkkakeskustelutyöryhmässä, erimielisyysasiasta tehdään viivytystä muistio. Muistioon kirjataan ainakin erimielisyyteen liittyvät asiatiedot sekä osapuolten kannat perusteluineen.

Liittotason palkkausjärjestelmätyöryhmä

Paikallisissa neuvotteluissa erimielisiksi jääneet asiat voidaan tuoda käsiteltäväksi liittojen yhteiseen palkkausjärjestelmätyöryhmään.

Liittotason palkkausjärjestelmätyöryhmässä ei pääsääntöisesti käsitellä yksittäisiä pätevyys- ja suoriutumisen arviointia koskevia erimielisyytapauksia. Yksittäiset pätevyys- ja suoriutumisen arvioinnit voidaan tuoda liittotasolle ratkaistavaksi vain silloin, jos yhtiössä ei ole palkkakeskustelutyöryhmää. Kaikki muut palkkakeskusteluihin liittyvät erimielisyydet käsitellään tarvittaessa liittojen palkkausjärjestelmätyöryhmässä.

Työtuomioistuin

Jos liittotason palkkausjärjestelmätyöryhmä ei pääse erimielisestä asiasta yksimielisyyteen, Vakuutusväen Liitto tai Finanssialan Keskusliitto voi saattaa asian työtuomioistuimen ratkaistavaksi. Esimiehen yksittäistä pätevyys- ja suoriutumisen arviointia ei kuitenkaan viedä työtuomioistuimeen.

8 Palkkakeskustelun kehittäminen

Yhtiöiden palkkakeskustelutyöryhmät seuraavat ja edistävät palkkakeskustelujen toimivuutta ja käytännön toteutusta. Liittojen tavoitteena on palkkakeskustelujen hyvä käyttöön ottaminen ja onnistuminen heti ensimmäisissä palkkakeskusteluissa.

Liitot perustavat palkkausjärjestelmätyöryhmän, joka seuraa ja kehittää palkkakeskustelujen toimivuutta. Työryhmä laatii yhteisen koulutusmateriaalin ja oppaan, seuraa ansiokehitystä ja tiedottaa palkkakeskusteluihin liittyvistä asioista. Työryhmä arvioi myös pätevyyden ja suoriutumisen arviointiportaiden lukumäärää ensimmäisistä palkkakeskusteluista saadun palautteen perusteella.

9 Liitteet

1. Palkkakeskustelu käytännössä
2. Palkkakeskustelun vuosikello, yhtiö/työnantaja
3. Palkkakeskustelun vuosikello, VVL:n jäsenyhdistys
4. Palkkakeskustelun vuosikello, palkkakeskustelutyöryhmä
5. Palkkakeskustelun vuosikello, luottamusmies
6. Palkkakeskustelun vuosikello, esimies
7. Palkkakeskustelun vuosikello, toimihenkilö
8. Toimenkuvaus
9. Toimenluokituslomake
10. Toimenluokituslomakkeen tulkintaohjeet
11. Pätevyyden ja suoriutumisen arviointi työtehtävissä
12. Yhteenveto palkkakeskustelusta
13. Kalvokopiot
Miten käydään toimiva palkkakeskustelu?

LISÄTIETOA SAAT
Vakuutusväen Liitosta ja
Finanssialan Keskusliitosta.
Vakuutusväen Liitosta saat
tiedon myös oman yhtiösi
luottamusmiehistä ja
toimihenkilöyhdistyksestä.

www.vvl.fi
www.fkl.fi

Palkkakeskustelu käytännössä

Esimies

- Kertoo työpaikalla sovellettavat palkkaperusteet
- Perehtyy alaistensa työhön, valmistautuu keskusteluun
- Keskustelee alaistensa kanssa palkasta ja pyrkii yhteisymmärrykseen palkankorotuksen suuruudesta
- Päätää korotuksen

Toimihenkilö

- Valmistautuu keskusteluun
- Perehtyy työpaikkansa palkkaperusteisiin
- Tuntee oman työnsä vaatimukset ja tavoitteet
- Esimiehen kanssa käytävä palkkakeskustelu on toimihenkilön oikeus

www.vvl.fi
www.fkl.fi

Esimies

Yhtiö

**Ryhmä/
konserni**

Yhtiö, ryhmä/konserni

- Ohjeistaa, valtuuttaa ja kouluttaa käymään palkkakeskusteluja
- Seuraa keskustelujen tuloksia ja tehtäviä ratkaisuja
- Päätää palkkapolitiikasta
- Toisin sopiminen
- Palkkakeskustelutyöryhmä

Liitot

- Sopivat palkkakeskustelun raamit ja kustannusvaikutuksen
- Laativat koulutusaineiston
- Seuraavat ansiokehitystä ja järjestelmän toimivuutta

Luottamusmies

Liitot

yhteistyössä

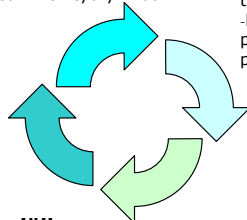
Luottamusmies

- Valmentaa ja neuvoo palkkakeskusteluun valmistautuvia
- Seuraa keskustelujen etenemistä ja osallistuu erimielisyyksien käsittelyyn

Palkkakeskustelun vuosikello Yhtiö/työnantaja

Palkkakeskustelutyöryhmän perustaminen

- palkkakeskustelutyöryhmän kokoonpanosta sopiminen VvL:n jäsenyhdistyksen kanssa
- mahdollinen sopimus ryhmä/konsernitason palkkakeskustelutyöryhmästä
- työnantajan edustajien nimeäminen työryhmään



Valmistautuminen

- palkkapolitiikasta päättäminen sen jälkeen, kun palkkapolitiikka on käsitelty palkkakeskustelutyöryhmässä
- henkilöstön perehdyttäminen ja palkkapolitiikasta tiedottaminen
- palkkakeskustelun osapuolten määrittely (työnantajan edustajan palkkavalta) ja osapuolista sekä muutoksista tiedottaminen
- henkilöstön perehdytys ja koulutus vaativuusluokitteluun, pätevyiden ja suoriutumisen arviointiin, palkkapolitiikan periaatteisiin ja palkkakeskustelujen käymiseen

Palkkakeskustelujen jälkeen

- ansiotietojen antaminen luottamusmiehelle / henkilöstölle
- kolmen keskustelun säännön piiriin kuuluvat tapaukset palkkakeskustelutyöryhmän / luottamusmiehen kanssa käsiteltäväksi
- pääluottamusmiehelle tieto luottamusmiesten ansiokehityksestä
- palkkakeskusteluasiakirjojen säilyttäminen
- mahdollisten erimielisyyksien käsittely

Yhtiökohtainen sopiminen VvL:n jäsenyhdistyksen kanssa

- sopimus 31.12.2008 mennessä yritys kohtaisten lisien sisällyttämisestä henkilökohtaiseen kiinteään kokonaispalkkaan
- sopimus luottamusmiesten oikeudesta osallistua esimieskoulutukseen ja esimiesten oikeudesta osallistua henkilöstön omaan koulutukseen
- paikallinen sopimus
- palkkausjärjestelmästä
- palkkakeskustelutyöryhmästä
- pätevyiden ja suoriutumisen arvioinnista
- toimenkuvauslomakkeesta
- palkkakeskustelujen yhteenvedosta

www.vvl.fi
www.fkl.fi

2. Palkkakeskustelun vuosikello, yhtiö/työnantaja

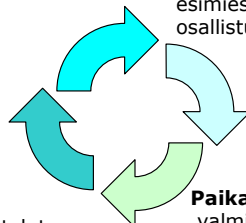
Palkkakeskustelun vuosikello VvL:n jäsenyhdistys

Palkkakeskustelutyöryhmän perustaminen

- palkkakeskustelutyöryhmän kokoonpanosta sopiminen työnantajan kanssa
- mahdollinen sopimus ryhmä/konsernitason palkkakeskustelutyöryhmästä
- henkilöstön edustajien valintamenettelystä päättäminen ja valinta

Valmentautuminen

- yhdistyksen johtokunnan ja muiden toimijoiden kouluttaminen (paikallinen sopimisen kurssi)
- koulutuksen järjestäminen jäsenille
- sopimus työnantajan kanssa luottamusmiesten oikeudesta osallistua esimieskoulutukseen ja esimiesten oikeudesta osallistua henkilöstön omaan koulutukseen



Neuvottelut

- valmistautuminen ja neuvottelut aktiivisesta toimistomyynnistä maksettavista palkkioista työnantajan kanssa 29.2.2009 mennessä
- valmistautuminen ja neuvottelut mahdollisesta sopimuksesta luottamusmiesten lukumäärästä ja toimialueista

Paikallinen sopiminen

- valmistautuminen neuvotteluihin, neuvottelut ja mahdollinen yhtiökohtainen sopimus
- ansiotietojen antamisen ajankohdasta
- palkkausjärjestelmästä
- palkkakeskustelutyöryhmästä
- toimihenkilön pätevyiden ja suoriutumisen arvioinnista
- toimenkuvauslomakkeesta
- palkkakeskustelujen yhteenvedosta

www.vvl.fi
www.fkl.fi

3. Palkkakeskustelun vuosikello, VvL:n jäsenyhdistys

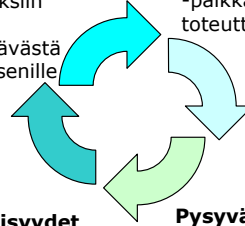
Palkkakeskustelun vuosikello Palkkakeskustelutyöryhmä

Työryhmätyön käynnistäminen

- palkkakeskustelutyöryhmän toimintamuodosta, järjestäytymisestä ja kokouksista sopiminen
- liittojen koulutukseen osallistuminen
- osallistuminen työnantajan järjestämään koulutukseen
- työehtosopimusratkaisun sisältöön tutustuminen
- mahdollisiin yhtiökohtaisiin sopimuksiin tutustuminen
- sopiminen työnantajan kanssa riittävästä työstä vapautuksesta työryhmän jäsenille

Ennen palkkakeskustelujen käynnistämistä

- luottamusmiesten määrän ja toimialueiden selvittäminen
- palkkapolitiikan käsittely
- esimiesten ja toimihenkilöiden koulutuksen suunnitteleminen ja toteuttaminen
- palkkakeskustelujen käytännön toteuttamisen suunnittelu



Ansiokehitystarkastelu, erimielisyydet

- ansiokehityksen seuranta
- erimielisten asioiden käsittely
- ns. kolmen keskustelun säännön tapausten käsittely

Pysyvät tehtävät

- palkkakeskustelujen toimivuuden ja käytännön toteutuksen seuraaminen
- em. kohdan asioiden käsittely tilanteen muuttuessa, palkkapolitiikan käsittely vuosittain
- selvitys yhtiökohtaisten nimikkeiden sijoittamisesta yleisiin tilastonimikkeisiin

www.vvl.fi
www.fkl.fi

4. Palkkakeskustelun vuosikello, palkkakeskustelutyöryhmä

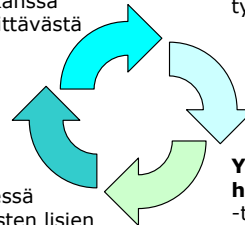
Palkkakeskustelun vuosikello Luottamusmies

Oma valmentautuminen

- työehtosopimukseen perehtyminen
- osallistuminen työnantajan ja liiton järjestämään koulutukseen
- osallistuminen paikallisen sopimisen kurssille yhdessä johtokunnan kanssa
- sopiminen esimiehen kanssa riittävästä työstä vapautuksesta

Palkkakeskustelutyöryhmätyö

- pääluottamusmies itseoikeutettu palkkakeskustelutyöryhmän jäsen
- osallistuminen palkkakeskustelutyöryhmän työskentelyyn



Neuvottelut, tietojensaanti

- neuvottelut 31.12.2008 mennessä työnantajan kanssa yhtiökohtaisten lisien sisällyttämisestä henkilökohtaisiin kiinteisiin kokonaispalkkioihin
- erimielisyysasioiden hoitaminen
- sopimuksen mukaisten ansiotietojen saaminen ja seuranta
- esimiehet ilmoittavat palkkakeskustelujen ajanjaksot
- luottamusmiesten ansiokehitystiedot ja neuvottelut mahdollisista poikkeamista

Yhteistyö työnantajan kanssa, henkilöstön valmentaminen

- toimihenkilöiden valmentaminen palkkakeskusteluja varten
- jos yhtiössä ei ole palkkakeskustelutyöryhmää, yhteistyö työnantajan kanssa palkkakeskustelun käyttöönottoon liittyvissä asioissa ja niissä palkkakeskustelutyöryhmälle kuuluvissa asioissa, jotka työehtosopimuksen mukaan käsitellään luottamusmiehen kanssa

www.vvl.fi
www.fkl.fi

5. Palkkakeskustelun vuosikello, luottamusmies

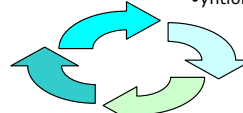
Palkkakeskustelun vuosikello Esimies

Keskusteluun valmistautuminen

- osallistuminen koulutukseen
- perehtyminen yhtiön palkkapolitiikkaan
- perehtyminen ansiotilastoihin
- perehtyminen vaativuusluokitteluun ja pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin
- toimihenkilöiden valmistautumisesta huolehtiminen
- toimihenkilöiden töihin ja niissä tapahtuneisiin muutoksiin perehtyminen
- tiedotuksen seuraaminen, keskustelu
- omien arvioiden ja palkankorotusesitysten perustelujen valmistelu
- jos toimihenkilöllä useampi esimies, kaikkien työtehtävien selvittäminen

Valmistautuminen ja tietojen antaminen

- palkkakeskustelun ajankohdasta sopiminen toimihenkilöiden kanssa
- ilmoitus luottamusmiehelle palkkakeskustelujen ajanjaksosta
- erityistilanteiden valmistelu
- luottamustoimisten palkkakeskustelut
- poissaolot
- keskusteluista kieltäytyminen
- hyvässä ajoin ennen palkkakeskustelua tiedot toimihenkilöille
- alan ja yhtiön keskiansioista
- alan ja yhtiön ansiokehityksestä
- yhtiön palkkaryhmäjakaumasta



Palkkakeskustelun jälkeen

- yleiskorotus ja mahdollinen palkankorotus palkkakeskustelun perusteella
- mahdollisten tukitoimenpiteiden läpikäyminen toimihenkilön kanssa, jos on havaittu kehittämiskohtia
- toimihenkilöille tieto käydyistä palkkakeskusteluista (keskimääräinen korotus ja korotusten lukumäärä)
- palkkakeskusteluasiakirjojen säilyttäminen
- jos esimies vaihtuu, dokumentointi tulevaa palkkakeskustelua varten

Palkkakeskustelu

- nykyisten työtehtävien ja tulosten kuvaaminen, toimenkuvauksen tarkastaminen
- pätevyydestä ja suoriutumisesta keskusteleminen, arviointilomakkeen täyttäminen, yhteisymmärryksen /erimielisyyden toteaminen
- keskustelu palkasta, myös mahdollisesta palkkaryhmän muutoksesta
- keskustelu ja pyrkimys yksimielisyyteen palkankorotuksesta; yhteisymmärryksen /erimielisyyden toteaminen
- mahdollisuus keskeyttää palkkakeskustelu

www.vvl.fi

www.fkl.fi

6. Palkkakeskustelun vuosikello, esimies

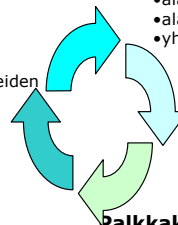
Palkkakeskustelun vuosikello Toimihenkilö

Keskusteluun valmistautuminen

- osallistuminen koulutukseen
- perehtyminen yhtiön palkkapolitiikkaan
- perehtyminen ansiotilastoihin
- perehtyminen vaativuusluokitteluun ja pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin
- oman työn vaatimusten ja työssä tapahtuneiden muutosten ja tavoitteiden tunnistaminen, palkkaryhmän muutostarpeen miettiminen
- oman pätevyyden ja suoriutumisen arviointi, perustelujen miettiminen
- tiedotuksen seuraaminen, keskustelu työkavereiden kanssa,
- oman palkankorotusesityksen perustelujen miettiminen

Valmistautuminen ja tietojen saaminen

- palkkakeskustelun ajankohdasta sopiminen työnantajan kanssa
- tukea luottamusmieheltä
- hyvässä ajoin ennen palkkakeskustelua tiedot
- alan ja yhtiön keskiansioista
- alan ja yhtiön ansiokehityksestä
- yhtiön palkkaryhmäjakaumasta



Palkkakeskustelun jälkeen

- yleiskorotus ja mahdollinen palkankorotus palkkakeskustelun perusteella
- mahdollisten tukitoimenpiteiden läpikäyminen esimiehen kanssa, jos on havaittu kehittämiskohtia
- tieto esimiehen käymien palkkakeskustelujen keskimääräisestä korotuksesta ja korotusten lukumäärästä
- jos esimies vaihtuu, dokumentointi tulevaa palkkakeskustelua varten
- kehittämistoimenpiteiden toteuttaminen

Palkkakeskustelu

- nykyisten työtehtävien ja tulosten kuvaaminen, toimenkuvauksen tarkastaminen
- pätevyydestä ja suoriutumisesta keskusteleminen, arviointilomakkeen täyttäminen, yhteisymmärryksen /erimielisyyden toteaminen
- keskustelu palkasta, myös mahdollisesta palkkaryhmän muutoksesta
- keskustelu ja pyrkimys yksimielisyyteen palkankorotuksesta; yhteisymmärryksen /erimielisyyden toteaminen
- mahdollisuus keskeyttää palkkakeskustelu

www.vvl.fi

www.fkl.fi

7. Palkkakeskustelun vuosikello, toimihenkilö

8. Toimenkuvaus

TOIMENKUVAUS**(päiväys) alkaen****Toimihenkilön nimi:****Toimi ja sen asema organisaatiossa****Tehtävänimike:****Organisaatioyksikkö:****Esimies:****Tehtäväalueet****Keskeiset työtehtävät:****Erylystehtävät:****Toimi edellyttää****Osaaminen:****Tietotaito:****Toiminnan vapaus ja vastuu:****Muu henkilökohtainen vastuu:****Muu ryhmäkohtainen vastuu:****Vuorovaikutus****Sisäiset yhteydet:****Ulkoiset yhteydet:****Päiväys ja allekirjoitukset****Toimihenkilö****Esimies**

Liitteenä toimenluokituslomake, pisteet ja palkkaryhmä

TOIMENLUOKITUSLOMAKEFinanssialan Keskusliitto
Vakuutusväen Liitto

Vaativuustekijöiden pisteet

| TOIMEN EDELLYTTÄMÄ PERUSOSAAMINEN | OPPIAIKA | | |
|------------------------------------|-----------------|------------------|------------------|
| | 1. ≤ 1 vuosi | 2. ≤ 2 vuotta | 3. > 2 vuotta |
| 1. ei erityistä koulutusvaatimusta | 40 | 60 | 80 |
| 2. opistotaso | 80 | 100 | 120 |
| 3. korkeakoulututkinto | 120 | 140 | 160 |

| TIETOTAITO / Toimen hoitaminen edellyttää | |
|--|-----|
| 1. perustietämystä | 60 |
| 2. laajaa perustietämystä | 100 |
| 3. ammattitietämystä | 150 |
| 4. laajaa ammattitietämystä tai rajattua erikoistietämystä | 200 |
| 5. monipuolista ammattitietämystä | 250 |
| 6. laajaa erikoistietämystä | 300 |
| 7. monipuolista erikoistietämystä | 350 |

| TOIMINNAN VAPAUS JA VASTUUS/ Toimen hoitaminen edellyttää | |
|---|-----|
| 1. selkeää ohjeistusta | 50 |
| 2. vakiintuneiden tilanteiden ja työtapojen hallintaa | 100 |
| 3. itsenäistä tiedon hankintaa ja soveltamista | 150 |
| 4. itsenäistä harkintaa ja ratkaisua | 200 |
| 5. etukäteen määriteltyä palveluajatusta | 250 |

| ERILLISVASTUU/ Toimeen sisältyy yksilö- tai ryhmäkohtainen | Pisteet | | |
|---|---|----|----|
| | 1. perehdyttämis- ja/tai koulutusvastuu | 0 | 20 |
| 2. työnjohdollinen vastuu | 0 | 40 | 80 |
| 3. vastuu asiakassuhteista | 0 | 40 | 60 |
| Pistemäärään vaikuttavat vastuiden lukumäärä ja yksittäisen vastuutekijän merkittävyys | | | |
| Pisteet yhteensä _____ | | | |

| VUOROVAIKUTUS | | | | | |
|--|----|----|-----|-----|-----|
| Pistemäärään vaikuttavat yhteyksien lukumäärä, erilaisuus ja palvelutilanteiden vaativuus | 40 | 70 | 100 | 130 | 160 |

| RASITTAVUUS | | | |
|--|---|----|----|
| 1. aikataulusidonnaisuus | 0 | 20 | 40 |
| 2. yksintyöskentelyä | 0 | 20 | 40 |
| 3. olosuhdehaitoista johtuva rasittavuus | 0 | 20 | 40 |
| 4. fyysinen rasittavuus | 0 | 20 | 40 |
| Pistemäärään vaikuttavat rasittavuustekijöiden lukumäärä ja yksittäisen rasittavuustekijän vaikuttavuus | | | |
| Pisteet yhteensä _____ | | | |

| |
|----------------------|
| Toimen yhteispisteet |
|----------------------|

TOIMENLUOKITUSLOMAKKEEN TULKINTAOHJEITA

PERUSOSAAMINEN JA OPPIAIKA

Perusosaamisella tarkoitetaan toimen edellyttämää ennen työsuhteen alkua saatua koulutusta. Oppiajalla tarkoitetaan uuden toimihenkilön perehdyttämis- ja työnopastusaikaa, joka on tarpeen itsenäisen työskentelyvalmiuden saavuttamiseksi.

TIETOTAITO

Toimi luokitellaan kokonaisuutena. Tehtäväalueet, jollaisina voidaan pitää myös osaamisalueita, sovitaan yhtiökohtaisesti. Työskentely tiimissä ei muuta lähtökohtaa, että luokiteltavana on kunkin toimihenkilön oma tosiasiallinen toimi. Tarkoituksena on luokitella tosiasialliset tehtävät työt, ei tavoitetoimenkuvia tms. suunniteltuja kehittämissasioita.

Perustietämys:

- työnkulkujen ja asiakirjojen tunteminen.
- järjestelmien perustuntemus.
- tiedot saadaan perehdyttämisen kautta, poikkeamat opastetaan erikseen.

Ammattitietämys:

- edellyttää työkokemuksen kautta saatua ammattitaitoa tai alan ammatillista peruskoulutusta tai ammatillista koulutusta.
- edellyttää tehtäväalueen asiantuntemusta.
- työskentely on itsenäistä ja tiedonhankinta omatoimista.

Erikoistietämys:

- edellyttää ammatillista "historiatietojen" hallintaa sekä tehtäväalueen syvällistä asiantuntemusta.

Rajattu:

- toimeen sisältyy yksi tehtäväalue.

Laaja:

- toimeen sisältyy useita tehtäväalueita.

Monipuolinen:

- toimeen sisältyy erilaisia tehtäväalueita, jotka edellyttävät myös erilaista ammattitietämystä ja tiedon yhteensovittamista. Yhteensovittamista on esimerkiksi asiakkaan ja yhtiön etujen rinnakkainen harkinta.

TOIMINNAN VAPAUS

Tiimityö ja tiimin valtuudet eivät vaikuta, vaan tarkastelu yksilökohtaisesti.

3. Itsenäistä tiedon hankintaa ja soveltamista

- usein olemassa yleisluontoisia ohjeita tai iso joukko yksityiskohtaisia ohjeita ja määräyksiä
- edellyttää jo käytössä olevien sekä uusien voimaantulevien ohjeiden ja normien itsenäistä tiedon hankintaa ja soveltamista

4. Itsenäistä harkintaa ja ratkaisua

- toimeksiannot usein yleisluontoisia
- käytettävissä olevat ohjeet ja normit edellyttävät kehittävää tai luovaa soveltamista
- harkinnan käyttöön liittyy ammatillinen tai taloudellinen vastuu
- kyky itsenäisiin, mahdollisesti uusiin ratkaisuihin

5. Etukäteen määritelty palveluajatus

- antaa toimenhaltijalle itsenäisen vastuun töiden suunnittelusta ja toteuttamisesta ja toiminnan tuloksellisuudesta
- nimenomaiset ohjeet tai käytännöt eivät rajoita toimenhaltijan tehtävien suoritusta vaan toimenhaltijaa ohjaa yhdessä sovittu palveluajatus
- saavutettuja tuloksia arvioidaan

ERILLISVASTUUT

1. a) Perehdyttämisvastuu

Perehdyttämisellä tarkoitetaan yrityksen palveluksessa olevan henkilöstön perehdyttämistä työhönsä tai sen muutoksiin sekä uuden toimihenkilön perehdyttämistä työhönsä, yritysorganisaatioon, työympäristöön ja muuhun henkilöstöön

1. b) Koulutusvastuu

Koulutusta ovat esimerkiksi erikseen järjestetyt tilaisuudet, joissa opetetaan käyttämään uutta toimintajärjestelmää tai uusia laitteita tai joissa käsitellään uusien tuotteiden sisältöä tahi myyntitekniikoita.

Jos yrityksessä maksetaan sivutoimisista koulutusluennoista erikseen palkkioita eikä toimeen sisälly muunlaista koulutusvastuuta, ei palkkausjärjestelmän mukaisia pisteitä sovelleta vaativuusluokittelussa.

2. Työnjohdollinen vastuu

Luokittelun yhteydessä on selvitettävä, onko työnjohdollista vastuuta annettu tiimille ja myönteisessä tapauksessa kuka sitä käyttää.

Työnjohdollisella vastuulla tarkoitetaan vastuuta toimihenkilön tai toimihenkilöryhmän työn tekemisestä ja työn tuloksista.

3. Vastuu asiakassuhteista

Vastuulla tarkoitetaan asiakassuhteiden säilyttämistä, kehittämistä positiiviseen suuntaan tai vastuuta asiakaskuvasta.

VUOROVAIKUTUS

Lähtökohtaisesti ulkoinen ja sisäinen asiakaspalvelu on samanarvoista.

Sataan pisteeseen oikeuttavaksi arvioidaan esimerkiksi suora perusasiakas-palvelu, joka liittyy muun työn tekemiseen korvaus-, vakuutus- tai eläkekäsittelyssä. Asiakaspalvelu on vuorovaikutteista.

RASITTAVUUS

1. aikataulusidonnaisuus

- tarkoitetaan jatkuvaa tai säännöllisesti toistuvaa päivittäistä aikataulusidonnaisuutta.

2. yksintyöskentely

Yksintyöskentelyllä tarkoitetaan sitä, että työt on pakko jatkuvasti tehdä yksin (yhden hengen konttori) tai eristyksissä työtovereista (mikrofilmaus).

3. olosuhdehaitoista johtuva rasittavuus

Olosuhdehaitoilla tarkoitetaan töitä, joissa esimerkiksi

- työpuku likaantuu
- normaalista poikkeavat lämpötilat
- melu on niin häiritsevää, että puhe kuuluu vain ääntä korottaen
- kuulosuojaimet ovat jatkuvasti tarpeen
- veto ylittää normaaleissa konttoritiloissa esiintyvän tai
- työtä joudutaan tekemään pidempiä aikoja vaikeissa työasunnoissa.

4. fyysinen rasittavuus

Fyysisellä rasittavuudella tarkoitetaan esimerkiksi työn väsyttävyyttä, voiman tarvetta tai erityistä energian kulutusta. Tällaista saattaa esiintyä töissä, jotka edellyttävät jatkuvaa kantamista tai toistuvia nostoja.

11. Pätevyyden ja suoriutumisen arviointi työtehtävissä

Palkkakeskustelu

Pätevyyden ja suoriutumisen arviointi työtehtävissä

Toimihenkilön nimi: _____

Esimiehen nimi: _____

| | Kehittamis- alue | Täyttää toimessa edellytettävän tason | Ylittää toimessa edellytettävän tason |
|---|---------------------|--|--|
| Ammattitaito, osaaminen ja työkokemus <ul style="list-style-type: none"> - ammattitaidon ja osaamisen ylläpito ja vahvistaminen - työkokemus - kehittyminen ja halu kehittyä - oman työn ja työtapojen kehittäminen - moniosaaminen - kielitaito - johtaminen (vain esimiestehtävissä) | | | |
| Yhteistyökyky ja vuorovaikutus <ul style="list-style-type: none"> - kyky luoda yhteistyön ilmapiiriä erilaisissa tilanteissa <ul style="list-style-type: none"> • esimiehenä • työntekijänä • työtoverina • suhteessa asiakkaisiin - yhteisten asioiden hoitaminen ja osallistuminen - kyky antaa ja vastaanottaa palautetta (erityisesti esimiestehtävissä) | | | |
| Työn laatu <ul style="list-style-type: none"> - työn laatu ja siitä saatu palaute - johtaminen (vain esimiestehtävissä) | | | |
| Työssä suoriutuminen ja tavoitteellisuus <ul style="list-style-type: none"> - kyky työskennellä tavoitteiden mukaisesti | | | |

Yhteisymmärrys pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnista

Kyllä _____

Ei _____

Erimielisyyden perustelut

Esimies: _____

Toimihenkilö: _____

jatka tarvittaessa kääntöpuolelle

Allekirjoitukset ja päiväys:

Esimies

Toimihenkilö

Palkkakeskustelussa esimies ja toimihenkilö arvioivat toimihenkilön suoriutumista ja pätevyyttä toimihenkilön oman tehtävän vaatimukseen nähden tämän arviointilomakkeen mukaisesti, mikäli työehtosopimuksen mukaisesti ei ole sovittu muun arviointijärjestelmän käytöstä.

Sekä esimies että toimihenkilö allekirjoittavat arviointilomakkeen.

Lomakkeeseen merkitään myös se, onko arvioinnista ja sen perusteluista yhteisymmärrys esimiehen ja toimihenkilön välillä.

Esimiehellä ja toimihenkilöllä on oikeus keskeyttää palkkakeskustelu. Toimihenkilön keskeyttämää palkkakeskustelua jatketaan vasta, kun toimihenkilölle on varattu mahdollisuus olla yhteydessä luottamusmieheen, jos sellainen on.

12. Yhteenveto
palkkakeskustelusta**Yhteenveto palkkakeskustelusta**

Toimihenkilö: _____

Esimies: _____

1. Työn vaativuus (mitä tehdään)

Liitteenä henkilön toimenkuvauslomake

Tärkeimmät työtehtävissä tapahtuneet muutokset:**Toimihenkilön palkkaryhmä muuttuu**

___ kyllä, uusi palkkaryhmä ___

___ ei

Mahdolliset tulossa/tiedossa olevat muutokset tehtäviin:**2. Henkilön pätevyys ja suoriutuminen työtehtävissä (miten työ tehdään)**

Liitteenä pätevyyden ja suoriutumisen arviointilomake

Palkkakeskustelussa todetut kehittämistoimenpiteet:

Yleiskorotus xx.yy.200z _____ euroa (_____ %)

Palkkakeskustelun perusteella maksettava palkankorotus _____ euroa kuukaudessa
xx.yy.200z alkaen.

Henkilökohtainen kiinteä kuukausipalkka xx.yy.200z alkaen _____ euroa

Olemme yhtä mieltä palkankorotuksen suuruudesta.

Emme ole päässeet yhteisymmärrykseen palkankorotuksen suuruudesta.

Erimielisyyden perustelut:

Esimies: _____

Toimihenkilö: _____

jatka tarvittaessa kääntöpuolelle

Allekirjoitukset

Aika ja paikka _____

Esimies _____

Toimihenkilö _____

OHJE:

Palkankorotuksen suuruus voidaan tarvittaessa todeta lyhyessä jatkokeskustelussa esimiehen käytyä kaikki palkkakeskustelut.

Tehtävänmuutokset ja palkankorotus muulloin kuin palkkakeskustelussa

Konttoritoimihenkilöiden palkkasopimuksen 2 §:n 4. kohdan mukaisista olennaisista tehtävänmuutoksista johtuvat palkankorotukset toteutetaan vaativuusluokan muutosta seuraavan kuukauden alusta. Vaativuusluokan noustessa palkankorotus on vähintään uuden ja vanhan vähimmäistaulukkopalkan erotuksen suuruinen.

Tehtävänmuutokset ja palkankorotus palkkakeskusteluissa

Palkkakeskustelussa tarkastellaan muita kuin olennaisia tehtävämuutoksia ja sellaisia olennaisia tehtävämuutoksia, jotka eivät ole johtaneet vaativuusluokan nousuun.

13. Kalvokopiot: Miten käydään toimiva palkkakeskustelu?

Teknillinen korkeakoulu

Miten käydään toimiva palkkakeskustelu

Kevät 2008
Toimiva palkkakeskustelu -koulutus

Kiisa Hulkko & Johanna Maaniemi

Palkitsemisen tutkimusohjelma
Työpsykologian ja johtamisen laboratorio
Teknillinen korkeakoulu

Copyright © 2008 Palkitsemisen tutkimusohjelma
Teknillinen korkeakoulu / www.palkitseminen.tkk.fi

1

Teknillinen korkeakoulu

Palkitsemistapojen kokonaisuus

Copyright © 2008 Palkitsemisen tutkimusohjelma
Teknillinen korkeakoulu / www.palkitseminen.tkk.fi

2

Teknillinen korkeakoulu

Peruspalkkaus

Perustuu henkilön pätevyyteen ja suoriutumiseen tehtävässään

Perustuu tehtävän vaativuuteen

Copyright © 2008 Palkitsemisen tutkimusohjelma
Teknillinen korkeakoulu / www.palkitseminen.tkk.fi

3

Teknillinen korkeakoulu

Toimiva palkitsemisjärjestelmä

- Tuottaa toivottuja vaikutuksia
- Henkilöstö ja johto ovat siihen tyytyväisiä

Järjestelmä sopii yhteen yrityksen tavoitteiden ja toimintakulttuurin kanssa

Järjestelmä tunnetaan

Hyvät menettelytavat

- Kokemukset palkitsevuudesta ovat yksilöllisiä

Copyright © 2008 Palkitsemisen tutkimusohjelma
Teknillinen korkeakoulu / www.palkitseminen.tkk.fi

4

Teknillinen korkeakoulu

Millainen on onnistunut palkkakeskustelu

- Valmistelut on tehty huolella
- Tilanne ja kohtelu koetaan oikeudenmukaisiksi

Copyright © 2008 Palkitsemisen tutkimusohjelma
Teknillinen korkeakoulu / www.palkitseminen.tkk.fi

5

Teknillinen korkeakoulu

1. Huolella valmisteltu

Copyright © 2008 Palkitsemisen tutkimusohjelma
Teknillinen korkeakoulu / www.palkitseminen.tkk.fi

6

Palkkakeskusteluun valmistautuminen organisaation tasolla

- Palkkakeskustelutyöryhmän perustaminen
- Palkkapolitiikan määrittely
- Tehtävät, vastuut ja aikataulut tiedotetaan tehokkaasti. Hyvä apu esimerkiksi vuosikellon muotoon kirjatut tehtävät.
- Henkilöstön ja esimiesten hyvä kouluttaminen järjestelmän käyttöön on onnistumisen edellytyksenä → muodostetaan yhteinen näkemys järjestelmästä.
- Luodaan realistiset odotukset palkankorotuksista ja niiden jakautumisesta.
- Tärkeää, että palkkakeskusteluihin valmistautumiseen ja käymiseen on varattu riittävästi aikaa.

Copyright © 2008 Palkitsemisen tutkimusohjelma
Teknillinen korkeakoulu / www.palkitseminen.tkk.fi

7

Palkkakeskusteluun valmistautuminen – esimiehen muistilista

- Tutustu palkkausjärjestelmään hyvin: lue materiaalit, käy koulutuksessa ja kysy kavereilta
- Seuraa tiedotusta
- Huolehdi, että toimihenkilöt tietävät mitä on tapahtumassa ja miten pitää valmistautua
- Sovi jokaisen toimihenkilön kanssa keskustelulle aika ja paikka
- Valmistele arvioinnit etukäteen:
 - onko henkilön työssä tapahtunut muutoksia
 - miten henkilö on suoriutunut ja mistä sen voit nähdä
 - hanki tarvittaessa lisätietoja esim. projektiesimiehiltä
- Laske millaisia korotuksia saattaisi olla tulossa arvioiden perusteella. Mieti etukäteen kuinka paljon arviot saattavat keskusteluissa muuttua.

Copyright © 2008 Palkitsemisen tutkimusohjelma
Teknillinen korkeakoulu / www.palkitseminen.tkk.fi

8

Palkkakeskusteluun valmistautuminen – toimihenkilön muistilista

- Tutustu palkkausjärjestelmään hyvin: lue materiaalit, käy koulutuksessa ja kysy kavereilta
- Mieti ajoissa onko työssäsi tapahtunut muutoksia ja pitäisikö niiden perusteella muuttaa vaativuusluokitusta.
- Arvioi omaa suoriutumistasi ja pätevyttäsi, mieti perusteluita ja esimerkkejä valmiiksi.
- Arvioi olisiko palkkassasi tehtävä korotus työn vaativuuden, suoriutumisen tai vertailutietojen perusteella.
- Mieti, miten kerrot suoriutumisesi palkkakeskustelutilanteessa

Copyright © 2008 Palkitsemisen tutkimusohjelma
Teknillinen korkeakoulu / www.palkitseminen.tkk.fi

9

Tyypillisen keskustelun kulku & tehtävät

- Aloitus, kerrataan mitä ollaan tekemässä. Varmistetaan että aika on käytössä. (Esimies)
- Esimies esittelee palkkajärjestelmää
- Työn kuvauksen läpi käyminen, mahdolliset muutokset
- Pätevyyden ja suoriutumisen arviointi
- Palkankorotuksen määrittely (voidaan tehdä myös jatkokeskustelussa)
- Dokumenttien allekirjoittaminen
- Selkeä lopetus, kerrataan mitä seuraavaksi tapahtuu ja sovitaan mahdolliset jatkotoimenpiteet (Esimies)

Copyright © 2008 Palkitsemisen tutkimusohjelma
Teknillinen korkeakoulu / www.palkitseminen.tkk.fi

10

Puitteet kunnossa

- Riittävästi aikaa (suositus?). Hyvä, jos kummallakaan ei ole kova kiire seuraavaan tapaamiseen.
- Rauhallinen ja neutraali paikka.
 - Mielellään muualla kuin omassa työhuoneessa
 - Kahden kesken
 - Puhelimet pidetään kiinni
 - Ei ulkopuolisia keskeytyksiä

Copyright © 2008 Palkitsemisen tutkimusohjelma
Teknillinen korkeakoulu / www.palkitseminen.tkk.fi

11

3. Oikeudenmukainen kohtelu

Copyright © 2008 Palkitsemisen tutkimusohjelma
Teknillinen korkeakoulu / www.palkitseminen.tkk.fi

12

Oikeudenmukaisen palkkakeskustelun lähtökohdat

- Järjestelmien toimivuuden kannalta keskiössä **KOKEMUS** järjestelmän oikeudenmukaisuudesta ja pyrkimyksestä tasapuoliseen kohteluun
- **Jaon** oikeudenmukaisuus / **menettelytapojen** oikeudenmukaisuus
- Menettelytavat vaikuttavat siihen, miten jaon oikeudenmukaisuutta arvioidaan
- Menettelytapojen oikeudenmukaisuus korostuu lähiesimiesten ollessa järjestelmän soveltajia

Lähteet kts. esim. Leventhal 1980; Deutsch 1985; Bies&Moag 1986

Copyright © 2008 Palkitsemisen tutkimusohjelma
Teknillinen korkeakoulu / www.palkitseminen.tkk.fi

13

Oikeudenmukaisen menettelyn periaatteet

- Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden periaatteet
- Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden periaatteet

Copyright © 2008 Palkitsemisen tutkimusohjelma
Teknillinen korkeakoulu / www.palkitseminen.tkk.fi

14

Oikeudenmukaisuuden periaatteet palkkakeskustelussa

Menettelytapojen oikeudenmukaisuus

Johdonmukaisuus

- Ei toteudu, jos henkilöiden persoonalliset erot vaikuttavat palkkakeskustelun lopputulokseen (esim. työntekijän tyyli, esimiehen persoonallisuus)
- Ei toteudu, jos esimiehet soveltavat järjestelmää eri tavalla (esim. tahallinen/tahaton)

Puolueettomuus

- Ei toteudu, jos henkilökemiat ja kaveruusshuhteet vaikuttavat arviointitulokseen

Tiedon tarkkuus

- Ei toteudu, jos esimiehet eivät tiedä riittävän hyvin, mitä alaiset tekevät ja miten (esim. kiire, välimatka)
- Ei toteudu, jos esimiehet ymmärtävät käytettävät mittarit/kriteerit/skaalat eri tavalla

Tiedon oikaistavuus

- Ei toteudu, jos henkilöllä ei ole oikeutta valittaa palkkakeskustelun lopputuloksesta tai virheellistä arviointia ei korjata

Copyright © 2008 Palkitsemisen tutkimusohjelma
Teknillinen korkeakoulu / www.palkitseminen.tkk.fi

15

Oikeudenmukaisuuden periaatteet palkkakeskustelussa

Edustavuus

- Ei toteudu, jos henkilö ei saa sanoa omaa mielipidettään häntä koskevassa arvioinnissa

Eettisyys

- Ei toteudu, jos palkkakeskusteluun liittyy lahjomista, kirstystä tai uhkailua

Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus

Ihmisten välinen (sensitiivinen)

- Ei toteudu, jos keskustelu ei perustu molemminpuoliseen kunnoitukseen
- Ei toteudu, jos palaute annetaan epäkohteliaalla tavalla.
- Ei toteudu, jos keskustelu muodostuu arvosteluksi eikä arvioinniksi

Informatiivinen

- Ei toteudu, jos esimies ei perusteella arvioita täsmällisesti ja rehellisesti

Copyright © 2008 Palkitsemisen tutkimusohjelma
Teknillinen korkeakoulu / www.palkitseminen.tkk.fi

16

Kokemuksia oikeudenmukaisen kohtelun haasteista

Arviointi- ja palkkakeskustelutilanteesta Arvioimisesta

Maaniemi (2007)

Copyright © 2008 Palkitsemisen tutkimusohjelma
Teknillinen korkeakoulu / www.palkitseminen.tkk.fi

17

Oikeudenmukaisuuden haasteet / Arviointitilanne

- **Henkilöiden persoonalliset erot**
 - Työntekijöiden tyylien vaikutus (vähättely, puolustelu, suostuttelu)
 - Esimiehen persoonallisuus (kriittisyys, myönteisyys)

➡ **Johdonmukaisuussäntö**

” Toiset on aina nostamassa itseään jalustalle joka asiassa ja toiset on luonnostaan vaatimattomampia...pakko sen on vaikuttaa siihen arviointitulokseen..”

Copyright © 2008 Palkitsemisen tutkimusohjelma
Teknillinen korkeakoulu / www.palkitseminen.tkk.fi

18

Esimerkki
Eriaisia tyylejä arviointitilanteessa

| | |
|--|---|
| Suora | Vakaa |
| - itseensä luottava - vastaa haasteisiin - menee suoraan asiaan - päättäväinen - käytännöllinen toimija | - totinen - kärsivällinen - kuuntelee aktiivisesti - tasainen - pitäytyy koeteltuihin menetelmiin |
| Ystävällinen | Analyttinen |
| - puhelias - helposti lähestyttävä - optimistinen, innostunut - hyvä suostuttelija - menestyy yhteistyössä | - tarkka - objektiivinen, looginen - yksityiskohtainen odotusten suhteen - minimoi riskejä |

Lähde: Jerome 1995; Helsiä 2006

Copyright © 2008 Palkitsemisen tutkimusohjelma
Teknillinen korkeakoulu / www.palkitseminen.tkk.fi 19

Esimerkki
Erialaisten tyylien haasteet

| | |
|---|--|
| Suora | Vakaa |
| - lyhytpuheinen - tyyli - määrällävä - kärsimätön, herkkyy - puuttuu - herättää pelkoa, stressaa | - välttelee kohtaamista - liian periksi antava - luo väärä toiveita - liian hiljainen ja passiivinen - hidas muutostilanteissa - märentii |
| Ystävällinen | Analyttinen |
| - tyrkyttää ideoita liikaa - epäselvä, valmistautumaton - ylimalkainen - liian herkkä ja luottavainen | - liian kriittinen, vaatelas - joustamaton - vetäytyvä, epäselvä - kokonaisnäkemys puuttuu - varovainen, huolestunut |

Copyright © 2008 Palkitsemisen tutkimusohjelma
Teknillinen korkeakoulu / www.palkitseminen.tkk.fi 20

Esimerkki
Arviointitilanne erilaisten tyylien kanssa

| | |
|--|--|
| Suoran kanssa | Vakaan kanssa |
| - ole lyhytsanainen ja suora - keskity asiaan - keskity tavoitteisiin - anna hänen ideoita ja johtaa, luo mahdollisuus nopeisiin tuloksiin - palkitse ja anna tunnustusta tuloksista | - ole aito, luo luotettava ilmapiiri, tue - tuo selvästi esille tavoitteet ja keinot - esitä muutostarpeet pehmeästi - määrää odotukset tarkasti - ole kärsivällinen, anna aikaa ajatella |
| Ystävällisen kanssa | Analyttisen kanssa |
| - toimi keskustelevasti - esitä virikkeitä, anna hänen puhua ja esittää ideoita ja näkemyksiä - anna julkista tunnustusta | - valmistaudu perusteellisesti - pyri objektiivisuuteen, ole looginen - perustele tarkoin ja tosiasioin - ole kärsivällinen ja anna mahdollisuus esittää kritiikkiä ja ehdottaa muutoksia - pyri välttämään yllätyksiä |

Copyright © 2008 Palkitsemisen tutkimusohjelma
Teknillinen korkeakoulu / www.palkitseminen.tkk.fi 21

Oikeudenmukaisuuden haasteet / Arviointitilanne

- Vuorovaikutus**
 - Vuorovaikutuksen laatu (kunnioitus, "voice", henkilökemiat)
 - Palaute (palauteen puute, rakentava palaute)
- Edustavuus-, oikaistavuus-, puolueettomuus- ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuussäännöt**
 - "Sitten se (esimies) vaan töksäytti, että joo, sä kuulut tähän luokkaan..se ei perustellu sitä mitenkään. Ei mitään hajua miten sitä arviota voisi nostaa jatkossa.."

Copyright © 2008 Palkitsemisen tutkimusohjelma
Teknillinen korkeakoulu / www.palkitseminen.tkk.fi 22

Arvostusta välittävä myönteinen palaute

Kaivataan konkreettista palautetta, joka osoittaa että työtämme ja panostamme arvostetaan!

Arvostus voi välittyä kun

- osoitat kiinnostusta ja uteliaisuutta hänen tekemäänsä työtä kohtaan
- kysyt hänen mielipidettään ja osoitat olevasi kiinnostunut hänen näkemyksistään
- keskustellaan näkemyseroista

Lähde: Furman & Ahola 2002, s. 22

Copyright © 2008 Palkitsemisen tutkimusohjelma
Teknillinen korkeakoulu / www.palkitseminen.tkk.fi 23

Vinkejä rakentavan palautteen antamiseen

Neuvo on helpompi ottaa vastaan kuin arvostelu.
Ehdotus on helpompi ottaa vastaan kuin neuvo.
Toivomus on helpompi ottaa vastaan kuin ehdotus.

| | |
|--|---|
| EI NÄIN | VAAN NÄIN |
| Yllättäen joukossa Vihjaus Toteava Virhe Haittaa nykyisestä Uhkakuvia | Suunnitellusti kahden Avoin Kysyen & kuunnellen Toive Etua muutoksesta Konkretiaa muutokseen |

Lähde: Furman & Ahola 2002

Copyright © 2008 Palkitsemisen tutkimusohjelma
Teknillinen korkeakoulu / www.palkitseminen.tkk.fi 24

Oikeudenmukaisuuden haasteet / Arvioimisen haasteet

Työhön ja suoriutumiseen liittyvä tieto

- välimatka esimiehen ja työntekijän välillä
- esimiehen ajanpuute
- esimiehen kokemuksen puute

” Näen esimiestäni tosi harvoin ja mun työ on todella itsenäistä.. Sillä ei ole hajuakaan mitä mä teen, saatika miten...”

⇒ **Tiedon tarkkuus- ja johdonmukaisuussäännöt**

Copyright © 2008 Palkitsemisen tutkimusohjelma
Teknillinen korkeakoulu / www.palkitseminen.tkk.fi 25

Oikeudenmukaisuuden haasteet / Arvioimisen haasteet

Arviointiasteikko

- Tarkkojen määritelmien puute
- Tulkintojen moninaisuus

Arviointikriteerit

- Tulkintojen moninaisuus
- Todennettavuuden ongelma

” mitä tarkoittaa hyvät vuorovaikutustaidot..entä tuloksellisuus..tämähän riippuu ihan määrittelijästä..”

⇒ **Tiedon tarkkuus- ja johdonmukaisuussäännöt**

Copyright © 2008 Palkitsemisen tutkimusohjelma
Teknillinen korkeakoulu / www.palkitseminen.tkk.fi 26

Arvioija, vältä näitä!

- Ennakkokäsitykset ja -oletukset
- Arvioijan ja arvioitavan välinen henkilökemia
- Arvioijan ja arvioitavan persoona
- Arvioijan ja arvioitavan samankaltaisuus
- Yksittäisten onnistumisten / epäonnistumisten ylikorostuminen
- Yksittäisten henkilöiden poikkeuksellisten arviointitulosten heijastuminen muihin henkilöihin
- Halo-virhe
- Tasaistamisvirhe
- Aikaisempien arviointitulosten vaikutus
- Arvioijan omien tietojen ja taitojen tason käyttäminen vertailukohtana

(Lähteet esim. Sundvik 1998; Aaltonen 1997; Helsilä 2006)

Copyright © 2008 Palkitsemisen tutkimusohjelma
Teknillinen korkeakoulu / www.palkitseminen.tkk.fi 27

Yhteenveto - onnistuneen palkkakeskustelun valmistelu

- Koko prosessi on hyvin suunniteltu
- Varmistetaan, että kaikki tuntevat järjestelmän hyvin
- Keskustelu arviointikriteereistä ja -asteikoista edistää yhdenmukaista soveltamista
- Esimies varmistaa riittävän tiedon toimihenkilön tehtävästä ja siinä suoriutumisesta
- Kumpikin osapuoli vastuussa keskustelun onnistumisesta = edellyttää huolellista valmistautumista keskusteluun!

Copyright © 2008 Palkitsemisen tutkimusohjelma
Teknillinen korkeakoulu / www.palkitseminen.tkk.fi 28

Yhteenveto - onnistuneen palkkakeskustelun käyminen

- Keskustelu perustuu vuorovaikutukseen
- Ei kiinnitetä huomiota ainoastaan MITÄ sanotaan, myös MITEN
- Kaikki tehdyt päätökset perustellaan riittävästi
- Tiedostetaan arviointiin liittyvät mahdolliset virhelähteet
- Kohdellaan kaikkia ihmisiä johdonmukaisesti
- Arviointi on mahdollisuus ottaa käsittelyyn, jos se ei tunnu oikeudenmukaiselta (selvästi määritelty oikaisuprosessi)
- Huolehditaan keskustelussa sovittujen asioiden toteutumisesta

Copyright © 2008 Palkitsemisen tutkimusohjelma
Teknillinen korkeakoulu / www.palkitseminen.tkk.fi 29

Lopuksi

- Uusi palkkausjärjestelmä on mahdollisuus
- Harjoitus tekee mestarin
- Kokemuksista opitaan

Copyright © 2008 Palkitsemisen tutkimusohjelma
Teknillinen korkeakoulu / www.palkitseminen.tkk.fi 30



Teknillinen korkeakoulu

Lähteitä



Teknillinen korkeakoulu

Aaltonen, M. (1997). Suomalaisen johtamisen arvojen ja alkukuvien jäljillä? Myytit ja konnotaatiot lukiolaisten johtamiskäsityksissä, Turun Kauppakorkeakoulu, A-1.

Bies, R. – Moag, J. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. In R. Lewicki, B. Sheppard and M. Bazerman (eds.) Research on negotiations in organizations, Vol 1. Greenwich, CT: JAI Press. pp. 43-55

Björk Östlund, K. (2006) Företagets lönebok. –Lönesamtal och lönesättning i praktiken. Norstedts Juridik Ab.

Deutsch, M. (1975). Distributive justice: A social psychological perspective. Binghampton, New York: Vall-Ballou Press.

Furman, B. & Ahola, T. (2002) Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. (2005) Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineinä. WsoyPro.

Helsilä, M (2006). Suoritusarviointi. Juva: Bookwell Oy.

Huuhtanen, M. – Jämsen, S. – Maaniemi, J. – Lahti, C. – Karppinen, V. (2005). Palkkauudistus valtiosektorilla : tutkimus työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien toimivuudesta ja vaikutuksista sukupuolten välisiin palkkaeroihin. Työpsykologian ja johtamisen laboratorion raportti 2005/3. Espoo: Monikko.

Jerome, P. (1995). Coaching through effective feedback. Pfeiffer: Jossey-Bass.

Leventhal, G. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg and R. Willis (eds.), Social exchange: advances in theory and research. New York: Plenum Press. pp. 27-55.

Maaniemi, J. (2007). Just not fair. Employees' injustice experiences in the performance appraisal process. Teknillinen korkeakoulu, työpsykologian ja johtamisen laboratorion lisensiaattityö.

Sundvik, L. (1998). Organisaatioissa tehtyjen suoritusarviointien luotettavuustekijät. Psykologitöimistö Cresco oy

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (2005) toim. Palkitseminen globaalissa Suomessa. WSOY.

teknillinen korkeakoulu / www.palkitseminen.tkk.fi

Työpsykologian ja johtamisen laboratorion

Palkitsemisen tutkimus-ohjelma 1996-



Teknillinen korkeakoulu

Lisätietoja: Palkitsemisen tutkimusohjelma



www.palkitseminen.tkk.fi

Palkitsemisen tutkimusta vuodesta 1996

Aiheet Tiimien palkitseminen
Tulospalkkaus
Osaamisen palkitseminen
Palkitsemisen kokonaisuus

Toimintamuodot
Pitkäkestoinen kehittämistyö
Palkitsemisjärjestelmien arvioinnit
Verkostokehittäminen
Selvitykset

Yhteistyö
150 yritystä ja julkishallinnon organisaatiota
työmarkkinajärjestöt, viranomaiset, alan koulutus ja konsulttirytykset sekä muut tutkimuslaitokset

Ryhmä 8 tutkijaa
projektsihteeri

Copyright © 2008 Palkitsemisen tutkimusohjelma
Teknillinen korkeakoulu / www.palkitseminen.tkk.fi

32

Työpsykologian ja johtamisen laboratorion

Palkitsemisen tutkimus-ohjelma 1996-

Onnistunut palkkakeskustelu



Vakuutusväen Liitto VvL ry | Finanssialan Keskusliitto ry

Asemamiehenkatu 2
00520 Helsinki

puhelin
09 856 72 400

faksi
09 856 72 401

www.vvl.fi

Työmarkkinayksikkö
PL 30 (Eteläranta 10), 00131 Helsinki

puhelin
09 4202 20 (vaihde)

faksi
09 664 616

www.fkl.fi