

# Rahoitusalan palkkakeskusteluopas toimihenkilöille ja esimiehille 2018

---

pro



nousu



FINANSSIALA



Työryhmän jäsenet:

Minna Ahtiainen – Kirsi Arvola – Antti Hakala – Timo Höykinpuro – Jari Kaitosuo – Jarmo Paananen – Ville-  
Veikko Rantamäula – Anu Aspiala

## Sisällys

|  |    |
|--|----|
| 1. Johdanto .....  | 4  |
| 2. Mitä palkka on .....  | 5  |
| 2.1. Palkkapolitiikka .....  | 6  |
| 2.2. Oikeudenmukainen ja kannustava palkka .....                               | 6  |
| 2.3. Mistä toimihenkilö ja esimies saavat tietoa palkoista? .....              | 7  |
| 3. Rahoitusalan palkkausjärjestelmä .....                                      | 8  |
| 3.1. Työn vaativuuden mukainen palkanosa .....                                 | 8  |
| 3.2. Henkilökohtainen palkanosa .....  | 9  |
| 3.3. Palkkatoimikunta .....  | 9  |
| 4. Palkkakeskustelut .....   | 10 |
| 4.1. Yleistietoa palkkakeskusteluista .....                                    | 10 |
| 4.1.1. Keskusteluajankohdat ja arviointijakso .....                            | 10 |
| 4.1.2. Keskustelun osapuolet .....   | 10 |
| 4.1.3. Luottamusmiehen ja yhteyshenkilön rooli .....                           | 10 |
| 4.2. Palkkakeskusteluun valmistautuminen .....                                 | 11 |
| 4.2.1. Tutustu palkkapolitiikkaan ja tilastoihin, osallistu koulutukseen ..... | 11 |
| 4.2.2. Työnkuvauslomakkeet kuntoon .....                                       | 12 |
| 4.2.3. Esimiehen valmistautuminen .....  | 13 |
| 4.2.4. Toimihenkilön valmistautuminen .....                                    | 13 |
| 4.3. Palkkakeskustelun kulku .....   | 14 |
| 4.3.1. Palkkakeskustelu on vuoropuhelua .....                                  | 14 |
| 4.3.2. Työn vaativuus ja siinä tapahtuneet muutokset .....                     | 14 |
| 4.3.3. Pätevyys ja suoriutuminen .....   | 14 |
| 4.3.3.1. Konkreettiset perustelut tarpeen .....                                | 14 |
| 4.3.3.2. Arvioinnin lopputulos kirjataan yhdessä .....                         | 15 |
| 4.3.4. Keskustelun lopputulos ja yhteenveto .....                              | 15 |
| 4.4. Yksilön suoja .....   | 15 |
| 4.4.1. Perehdytys .....  | 15 |
| 4.4.2. Keskustelun keskeyttäminen .....  | 16 |
| 4.4.3. Erimielisyyksien käsittely .....  | 16 |
| 4.4.4. Kolmen kerran sääntö .....  | 16 |
| 4.4.5. Palkkakeskustelun tuloksena palkka ei voi laskea .....                  | 17 |

|  |    |
|--|----|
| 4.5. Palkkakeskustelu poissaolo- ja muutostilanteissa.....     | 17 |
| 4.6. Keskustelujen dokumentointi ja asiakirjojen säilytys..... | 18 |
| 5. Liitteet.....   | 18 |
| Työnkuvaus.....  | 19 |
| Pätevyyden ja suorituksen arviointi palkkakeskustelussa.....   | 20 |
| Yhteenveto palkkakeskustelusta .....                           | 22 |

## 1. Johdanto

Palkkakeskustelujärjestelmä otettiin käyttöön rahoituslalla vuonna 2007. Palkkakeskustelun tarkoituksena on, että jokainen toimihenkilö saa vuosittain keskustella esimiehensä kanssa työtehtävien, työsuorituksen ja palkan vastaavuudesta toisiinsa. Vuosien saatossa rahoitusalan yritysten toimintaympäristö, työtehtävät ja toimintaedellytykset ovat muuttuneet ja kehittyneet merkittävästi. Enää ei ole merkitystä pelkästään sillä, mitä töitä tehdään, vaan myös sillä, kuinka työt tehdään.

Palkkakeskustelumallin käyttöönotolla on tavoiteltu sitä, että rahoituslalla toimivat henkilöt kokevat selkeän yhteyden oman toimintansa ja maksettujen palkankorotusten välillä. Yksi tärkeimmistä tavoitteista palkkakeskustelumallia käytettäessä on, että palkkaus koetaan oikeudenmukaiseksi. Oikeudenmukaisuutta lisää muun muassa se, että järjestelmää sovelletaan tasapuolisesti ja läpinäkyvästi. Palkkakeskustelumallin tulee kannustaa oman osaamisen kehittämiseen, työn laadun parantamiseen ja yrityksen tavoitteiden mukaiseen toimintaan.

Lisäsääntely ja digitalisaatio ovat muuttaneet ja muuttavat rahoituslalla tehtävää työtä merkittävästi. On tärkeää huolehtia siitä, että toimihenkilön työtehtävien muutokset ja suoriutuminen dokumentoidaan palkkakeskustelukauden kuluessa huolellisesti, jotta toimihenkilön työ ja työssä suoriutuminen tulevat palkkakeskusteluissa arvioitua oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti.

Palkkakeskustelumalli huomioi yritysten erilaisuuden. Työehtosopimuksessa on sovittu, että erilaisista palkkakeskusteluihin liittyvistä asioista voidaan sopia toisin konserni- ja ryhmätasolla sekä muissa yrityksissä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi Nordeassa, OP Ryhmässä tai Ålandsbankenissa voidaan sopia muun muassa omasta vaativuusluokittelusta tai vaikkapa palkkakeskusteluissa käytettävistä lomakkeista.

Palkkakeskustelumallin käyttöönoton jälkeen sen mallin toimivuutta on seurattu kahdella Aalto-yliopiston toteuttamalla tutkimuksella sekä liittojen yhteisillä että omilla tutkimuksilla. Tutkimusten perusteella tärkeimmät tekijät palkkakeskustelun onnistumiseksi ovat:

- Hyvä johtajuus, joka takaa yrityksen toimintatavoitteista tiedottamisen.
- Palkkakeskustelevalle esimiehelle on palkkavalta.
- Tunnetut, selkeät ja hyväksytyt pätevyyden ja suoriutumisen arviointikriteerit. Toimihenkilöt tuntevat voivansa vaikuttaa palkkaansa, ja palkkaerot ovat perusteltuja ja oikeudenmukaisia.
- Palkkausjärjestelmän kehitys on kytketty yritystoiminnan tavoitteisiin, henkilöstöön, omaan työpaikkaan ja työn laatuun.
- Palkkakeskusteluille ja niihin liittyville johtopäätöksille on varattu riittävästi aikaa. Aikaa on varattu myös palkkakeskustelumallin jatkuvalla kehittämiselle.

Oikein käytetty ja toimiva palkkakeskustelumalli mahdollistaa oikeudenmukaisen ja kannustavan palkkauksen, luo paremmat edellytykset yritysten menestymiselle ja mahdollistaa yritysten kehittymisen toimihenkilöiden osaamisen ja ammattitaidon kehittymisen kautta.

Tämä opas on laadittu rahoituslalla toimiville toimihenkilöille ja esimiehille yhteistyössä Finanssiala ry:n, Palveluolujen työnantajat PALTA ry:n, Ammattiliitto Pro ry:n, Ammattiliitto Nousu ry:n ja Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry:n kanssa.

Menestystä palkkakeskusteluihin!

## 2. Mitä palkka on

Palkkaa voidaan pitää työn arvon ja arvostuksen mittana. Palkkaus on myös oleellinen osa johtamista. Se tukee organisaation päämääriä ja strategioita. Palkan määräytymisessä johdonmukaisuus, kannustavuus ja oikeudenmukaisuus ovat hyvän järjestelmän tunnuspiirteitä. Myös palkkauksen perusteiden pitää olla kaikille tunnettuja. Palkkarakenteen eri osien taas tulee olla oikeassa suhteessa keskenään.

Rahoitusalan työehtosopimuksessa määritellään, että ”toimihenkilön palkka määräytyy yksilöllisesti ottaen huomioon työn vaativuus, toimihenkilön pätevyys ja työsuoritus sekä periaate: sama palkka samasta tai vaativuudeltaan samanarvoisesta työstä”. Palkkausjärjestelmän osat voidaan näin määrittää yleisemminkin, kuten myös oheisesta kuvasta on nähtävissä, työn vaativuuteen perustuvaan, henkilökohtaiseen pätevyyteen ja suoriutumiseen sekä tulokseen perustuvaan palkanosaan.

Kuva: Palkkausjärjestelmän osat.

|                           |  |
|---------------------------|--|
| Tulos- ja voittopalkkiot  | <p><u>Viesti palkan osana:</u> Tehdään tulosta, laatua, hyvää palvelua ja kehitetään toimintaa</p> <p><u>Määräytymisperuste:</u> Organisaation, ryhmän tai yksikön tulos</p> |
| Pätevyys ja suoriutuminen | <p><u>Viesti palkan osana:</u> Kehitä itseäsi, syvennä tai laajenna osaamistasi</p> <p><u>Määräytymisperuste:</u> Työsuoritus ja pätevyys</p>                                |
| Työn vaativuus            | <p><u>Viesti palkan osana:</u> Hanki ammattitaitoa ja käytä sitä, pyri vaativiin tehtäviin</p> <p><u>Määräytymisperuste:</u> Työn tai tehtävän vaativuus</p>                 |

Lähde: Illuusiosta todelliseen. Työmarkkinajärjestöjen opas työn vaativuuden arviointijärjestelmän kehittämiseksi, Helsinki 1997.

Työn vaativuus muodostaa palkkauksen perusosan. Toisaalta henkilökohtaisillakin ominaisuuksilla on vaikutusta palkkaukseen. Yleisesti voidaan sanoa, että palkka on sitä korkeampi, mitä vaativammasta tehtävästä on kysymys. Vastaavasti mitä paremmin suoriutuu annettujen määrittelyjen mukaan työstään, sitä enemmän myös ansaitsee.

## 2.1. Palkkapolitiikka

Rahoitusalan työehtosopimuksen mukaan yritys päättää palkkapolitiikan konserni- tai ryhmäkohtaisen palkkapolitiikan käsittelyn ja yrityskohtaisten keskustelujen jälkeen sekä perehdyttää henkilöstöä siihen riittävästi. Palkkapolitiikan periaatteet käsitellään normaalisti yhteistoiminnassa palkkatoimikunnassa sekä henkilöstöedustajien ja työnantajan kesken.

Palkkapolitiikka on yritysjohton ohjausväline haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Palkkapolitiikka johdetaan konsernin/ryhmän/yrityksen liiketoimintastrategiasta ja henkilöstöpolitiikasta ja se kattaa palkitsemisen kokonaisuudessaan. Palkkapolitiikassa määritellään myös, miten palkkakehityksestä huolehditaan, miten palkkapolitiikan toteutumista seurataan ja miten arvioidaan koko palkitsemisen toimivuutta.

Palkkapolitiikkaa käsiteltäessä huomioidaan esimerkiksi seuraavia asioita:

- Millainen palkkapolitiikka on tällä hetkellä? Mistä palkitaan, mistä eri osista yrityksen palkkausjärjestelmä koostuu ja miten ne toimivat yritystasolla? Minkälaisia tavoitteita nykyisellä palkkapolitiikalla pyritään toteuttamaan?
- Miten palkkaukseen liittyviä asioita käsitellään ja millä tavoin palkkaukseen liittyvät vastuut jakautuvat yrityksessä?
- Mitä työehtosopimus edellyttää palkkaukselta ja minkälaisia menettelytapoja tulee noudattaa?
- Minkälaisia palkitsemismuotoja yrityksessä on työehtosopimuksen mukaisen palkkausjärjestelmän lisäksi? Miksi näitä käytetään ja keihin niitä sovelletaan?

Palkitsemisen kokonaisuuteen liittyvät myös muun muassa kehitymis- ja koulutusmahdollisuudet, vaikuttamismahdollisuudet ja palaute työstä. Käsittelyn jälkeen työnantaja päättää palkkapolitiikasta.

## 2.2. Oikeudenmukainen ja kannustava palkka

Työehtosopimuksen mukaan lähtökohtana on pyrkimys palkkaukseen, jonka toimihenkilöt kokevat oikeudenmukaiseksi ja kannustavaksi. Palkkausjärjestelmiin liittyvää oikeudenmukaisuutta on tutkittu paljon ja erityisen tärkeiksi nousevat jaon oikeudenmukaisuus (esim. miten palkkakeskustelupotti jaetaan), menettelytapojen oikeudenmukaisuus (esim. miten potin jakamiseen päädytään) sekä vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus (esim. kunnioittavatko keskusteluosapuolet toinen toistaan). Oikeudenmukaisten menettelytapojen periaatteet ovat johdonmukaisuus, puolueettomuus, tiedon tarkkuus, oikaistavuus ja eettisyys. Oikeudenmukaisen jaon periaatteita ovat puolestaan esimerkiksi avoimuus, perusteltavuus sekä tasapuolisuus. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus pitää sisällään muun muassa osapuolten keskinäisen kunnioituksen, kohteliaalla tavalla annetun täsmällisen ja rehellisen palautteen sekä sen, että keskustelussa arvioidaan työsuoritusta eikä arvostella henkilöä.

### **Oikeudenmukaisuutta on esimerkiksi**

- tasapuolinen vuorovaikutus
- kuunteleminen
- asiallisen palautteen saaminen, hyvät käytöstavat ja asiallinen kohtelu
- toimihenkilöiden työtehtävät tunnistava vaativuuden arviointi
- toimenkuvan päivittäminen tehtävien muuttuessa
- työtehtävien vaativuuden muutosten näkyminen palkkauksessa
- kokemuksen, pätevyyden, työssä suoriutumisen sekä oman työn ja työtapojen kehittämisen huomioon ottaminen palkassa
- johdonmukaiset ja hyvin perustellut esimiesratkaisut palkka-asioissa
- yhdenmukaiset ja avoimet pelisäännöt yritystasolla
- oikeus saada asiansa uudelleen käsitellyksi, jos kokee tulleen epäoikeudenmukaisesti kohdelluksi palkkaratkaisuissa
- aito keskustelu, jossa kumpikin osapuoli on perehtynyt ja sitoutunut hyvään palkkakeskusteluun
- huolehtiminen järjestelmän läpinäkyvyydestä (mm. tietojensaanti)
- riittävä koulutus esimiehille ja alaisille
- kehitystoimenpiteet, jotka auttavat korotuksen saamista seuraavalla kerralla
- koko arviointiskaalan hyödyntäminen

### **Kannustavuuden kannalta keskeistä on**

- 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 perusteleminen objektiivisesti ja palkkaerojen perustuminen yhtiön palkkapolitiikkaan
- että palkkaus on esimiehen johtamisen väline ja toimii johdonmukaisena osana yrityksen johtamisjärjestelmää.

## **2.3. Mistä toimihenkilö ja esimies saavat tietoa palkoista?**

Jotta oikeudenmukaisuus ja kannustavuus toteutuvat, tulee toimihenkilöillä olla myös käsitys siitä, millaista palkkaa muut saavat. Rahoitusalan tehdään vuosittain alan palkkakehitystä kuvaava tilastoraportti. Yleisen ansiokehityksen lisäksi raportissa on käsitelty palkkatietoja erikseen naisten ja miesten osalta, eri tehtävätasolla ja tehtävissä sekä erikseen pääkaupunkiseudun ja muun Suomen osalta. Se antaa kattavan kuvan rahoitusalan ansioista ja ansiokehityksestä. Vuosittain keväällä julkaistava tilastoraportti on luettavissa mm. työehtosopimusosapuolten verkkosivuilta. Tämän jälkeen yrityksen palkkatoimikunnassa käsitellään alan sekä ryhmä- / konserni- / yritystason keskiansio- ja ansiokehitystiedot sekä

vaativuusluokkajakaumaa koskevat tiedot 15.5. mennessä. Henkilökohtaista palkkakeskustelua käytäessä toimihenkilöllä tulee olla käytössään em. tiedot.

Alan vähimmäispalkat määräytyvät vaativuusluokittain. Lisäksi yritysten tasa-arvosuunnitelmat sisältävät myös palkkakartoitusosion, josta löytyy tietoa yrityksen palkkatasosta.

### 3. Rahoitusalan palkkausjärjestelmä

Rahoitusalan työehtosopimuksen mukaan toimihenkilön palkkaan vaikuttavat työtehtävät ja niissä tapahtuvat muutokset, kokemus työtehtävissä, päätehtävää vaativimmat osatehtävät, pätevyys, vastuu sekä työsuoritus. Palkkausjärjestelmän näkökulmasta merkittävimmät osat ovat työn vaativuuden perusteella määriteltävä palkanosa sekä pätevyiden ja suoriutumisen perusteella määräytyvä henkilökohtainen palkanosa.

#### 3.1. Työn vaativuuden mukainen palkanosa

Työn vaativuuden perusteella määräytyvän palkanosan taustalla on yleinen ajatus siitä, että mitä vaativampaa työtä toimihenkilö tekee, sitä enemmän työstä maksetaan palkkaa. Työn vaativuuden perusteella määräytyvä palkanosa muodostaa yleensä suurimman osan palkasta.

Työn vaativuus on porrastettu työn edellyttämän osaamisen, harkinnan ja vuorovaikutuksen perusteella kuuteen eri vaativuusluokkaan. Alan vähimmäispalkat on määritelty vaativuusluokittain.

Työn vaativuus arvioidaan työnkuvauksen perusteella päätehtävän mukaan. Päätehtävän muodostaa se työ- tai tehtäväkokonaisuus, jota tehdään yli puolet päivittäisestä, viikoittaisesta tai kuukausittaisesta työajasta. Työnkuvauksessa kuvataan tehtävää vaativuusluokittelun tekijöiden pohjalta.

Työnantajan tulee määritellä työn sijoittuminen vaativuusluokittelussa ja ilmoittaa päätehtävä ja vaativuusluokka toimihenkilölle kirjallisesti. Johdonmukainen työn vaativuuden arviointi johtaa käytännössä samojen tai samanarvoisten tehtävien sijoittumiseen samaan vaativuusluokkaan palkkauksessa.

Työsuhteen aikana työtehtävissä tapahtuu usein muutoksia, joiden vaikutukset palkkaan tulee arvioida systemaattisesti ja tehdä tarvittavat muutokset vaativuusluokitteluun. Päätehtävän muuttuessa vaativuusluokka määritellään uudestaan ja palkankorotus maksetaan tehtävämuutosta seuraavan kuukauden alusta lukien. Muut tehtävän vaativuuden noususta johtuvat palkankorotukset tehdään pääsääntöisesti palkkakeskusteluissa.

Esimerkiksi:

a. Asiakkuuspäällikkö nimitetään kehityspäälliköksi. Muuttuneen tehtäväkuvan vaikutukset palkkaan arvioidaan heti ja palkankorotus astuu voimaan seuraavan kuukauden alusta lukien.

b. Rahoitusneuvojan tehtäväkuva muuttuu siten, että hänen asiakasmääränsä kasvaa, jolloin hän vastaa jatkossa aiempaa suuremmasta määrästä asiakkaita. Muuttuneen tehtäväkuvan vaikutukset vaativuusluokkaan arvioidaan heti ja mahdollinen palkankorotus astuu voimaan muutosta seuraavan kuukauden alusta lukien.



c. Sijoitusneuvojan asiakassalkku muuttuu niin, että hän jatkossa vastaa osittain eri asiakkaista kuin aiemmin. Tehtäväkuvan muutoksen vaikutukset palkkaan arvioidaan heti. Jos muutokset eivät aiheuta työn vaatavuuden nousua, huomioidaan muutos palkkakeskustelussa.

d. Työntekijä suorittaa sijoituspalvelututkinnon, mutta hänen tehtävänsä ei muutu, eikä siihen vaadita kyseistä tutkintoa. Muuttuneen osaamisen vaikutukset palkkaan arvioidaan palkkakeskustelussa.

### **3.2. Henkilökohtainen palkanosa**

Toimihenkilön henkilökohtainen palkanosa määräytyy pätevyuden ja suoriutumisen perusteella. Sitä arvioidaan vuosittain palkkakeskusteluissa, joiden yksityiskohtaisempi kuvaus on kappaleessa 4.

### **3.3. Palkkatoimikunta**

Rahoitusalan konserneissa ja ryhmissä on palkkatoimikunnat, joissa on sekä henkilöstön että työnantajan edustajat. Myös muihin yrityksiin voidaan perustaa palkkatoimikunta. Aiemmin perustetut palkkatoimikunnat jatkavat toimintaansa entiseen tapaan.

Palkkatoimikunnan tehtävänä on seurata ja edistää palkkakeskustelujärjestelmän toimivuutta ja osallistua palkkakeskustelujärjestelmän vaatiman koulutuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Palkkatoimikunnalla on tärkeä rooli palkkausjärjestelmän ja palkkakeskustelumallin toimivuuden varmistamisessa ja edistämisessä.

Palkkatoimikunta osallistuu myös yrityksen palkkapolitiikan käsittelyyn. Ennen palkkapolitiikasta päättämistä palkkapolitiikan periaatteet on käsiteltävä palkkatoimikunnassa. Mikäli palkkakeskusteluissa arvioitavien osaamisalueiden painotuksia aiotaan muuttaa, palkkatoimikunta myös käsittelee tulevan palkkakeskustelukauden palkkapolitiikan ja esittää siihen mahdolliset muutokset.

Paikallisissa neuvotteluissa erimielisiksi jääneet palkkakeskustelupöytäkirjan soveltamisalaan kuuluvat erimielisyydet käsitellään palkkatoimikunnassa. Palkkatoimikunnalla on siten tärkeä ja keskeinen rooli liittyen palkkakeskustelujärjestelmän toteuttamiseen yrityksessä.

Lisäksi palkkatoimikunnassa käsitellään tapaukset, joissa toimihenkilön palkankorotus on ollut kolmessa peräkkäisessä palkkakeskustelussa alle puolet palkkakeskusteluin jaettavasta keskimääräisestä prosentuaalisesta korotuksesta. Tällä pyritään havaitsemaan mahdolliset virheet palkkakeskustelumallin käytössä. Halutessaan toimihenkilöllä on mahdollisuus kirjallisesti kieltää asiansa käsittely palkkatoimikunnassa.

## 4. Palkkakeskustelut

### 4.1. Yleistietoa palkkakeskusteluista

Palkkakeskustelu on jokaisen rahoitusalueella työskentelevän toimihenkilön oikeus ja esimiehen velvollisuus.

#### 4.1.1. Keskusteluajankohdat ja arviointijakso

Palkkakeskustelujen kautta jaettavasta korotuspöytäkirjasta ja palkankorotusten maksuajankohdasta sovitaan työehtosopimusneuvotteluissa. Konserni-, ryhmä- tai yrityskohtaisesti sovitaan tarkemmin palkkakeskusteluiden ajankohta. Palkkakeskusteluissa arvioidaan työtehtävissä tapahtuneita muutoksia ja työsuorituksia kuluneen palkkakeskustelukauden aikana. Palkkakeskustelukaudella tarkoitetaan kahden palkkakeskustelun välistä ajanjaksoa. Koska syksyllä 2018 tämä ajanjakso on useimmissa tapauksissa poikkeuksellisen pitkä, on palkkakeskusteluissa kiinnitettävä erityistä huomiota muuttuneisiin työtehtäviin, päätehtävää vaativimpiin osatehtäviin ja työsuorituksiin.

#### 4.1.2. Keskustelun osapuolet

Palkkakeskustelupöytäkirjan mukaan työnantaja määrittelee palkkakeskustelun osapuolet. Jokaiselle toimihenkilölle osoitetaan palkkakeskustelun käyvä esimies ja esimiehelle ne toimihenkilöt, joiden kanssa hän käy palkkakeskustelut.

On tärkeää, että palkkakeskustelun käy toimihenkilön lähin esimies, jolla on valtuudet päättää toimihenkilön palkankorotuksesta ja joka tuntee parhaiten toimihenkilön työtehtävät ja osaa arvioida toimihenkilön pätevyyttä ja suoriutumista suhteessa toimihenkilön työtehtäviin. Palkkakeskustelut käyvän esimiehen on saatava koulutusta palkkakeskusteluiden käymiseen ja hänen on tunnettava alaistensa tehtävät ja tehtäville asetetut tavoitteet, jotta hän voi arvioida tehtävien muutokset, pätevyyden ja suoriutumisen.

Mikäli toimihenkilöllä on useampia esimiehiä, työnantaja määrittelee näistä esimiehistä palkkakeskustelun käyvän esimiehen. Tällaisissa tapauksissa esimiehet keskustelevat keskenään, jotta palkkakeskustelut käyvä esimies pystyy arvioimaan toimihenkilön työtehtävät ja suoriutumisen kokonaisuudessaan. Palkkakeskustelun oikeudenmukaisuuden turvaamiseksi on suositeltavaa, että toimihenkilö on läsnä, kun esimiehet keskustelevat toimihenkilön suoriutumisesta. Jos toimihenkilön esimies vaihtuu tai toimihenkilö siirtyy toisen esimiehen alaisuuteen, työnantajalla on velvollisuus ilmoittaa sekä toimihenkilölle että esimiehelle uudet palkkakeskusteluosapuolet. Uuden esimiehen tulee perehtyä toimihenkilön suoriutumiseen ja työtehtävissä tapahtuviin muutoksiin ja työkokemuksen karttumiseen koko palkkakeskustelukaudelta.

#### 4.1.3. Luottamusmiehen ja yhteyshenkilön rooli

Luottamusmiehen ja yhteyshenkilön rooli palkkakeskusteluihin valmistautumiseen liittyvissä asioissa sekä palkkakeskustelujen ongelmatilanteiden ratkaisemisessa on ensiarvoisen tärkeä. He voivat auttaa niin tilastoihin, vaativuusluokitteluun kuin palkkakeskustelulomakkeisiin liittyvissä asioissa. Jos palkkakeskustelu joudutaan keskeyttämään joko toimihenkilön tai esimiehen aloitteesta, voi toimihenkilö kääntyä asiassa luottamusmiehen/yhteyshenkilön puoleen, joka voi olla tukena prosessin aikana.

Luottamusmies/yhteyshenkilö hoitaa myös mahdolliset palkkakeskusteluissa ilmaantuneet erimielisyystapaukset erikseen sovitun neuvottelujärjestyksen mukaisesti.

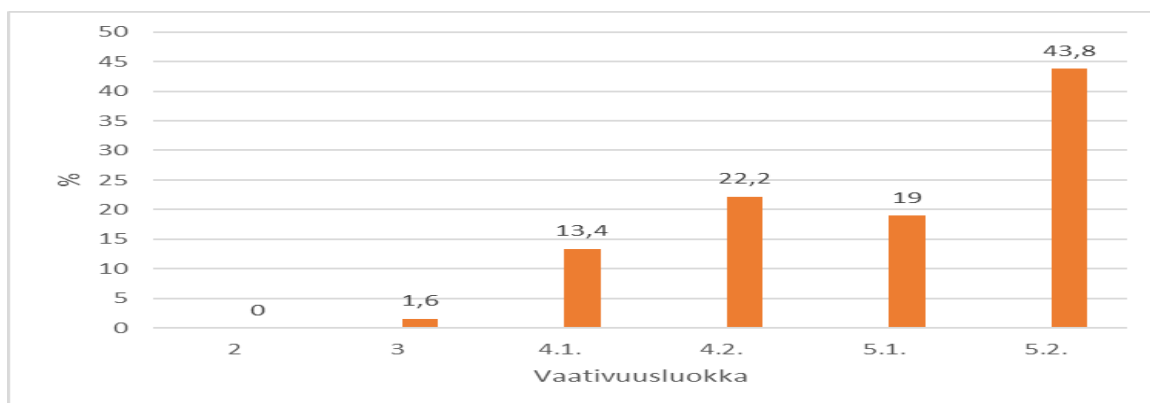
Työehtosopimuksen mukaisesti luottamusmies/yhteyshenkilö myös valvoo sitä, että koko palkkakeskustelupotti on jaettu. Pääluottamusmies ja neuvotteleva yhteyshenkilö saavat tietoonsa mm. palkankorotuskuukauden ja sitä edeltävän kuukauden palkkasummat identtisten henkilöiden osalta sekä tietoa palkankorotusten lukumääristä. Näiden tietojen tarkoitus on varmistaa, että palkkakeskustelut on käyty asianmukaisesti ja koko niihin varattu rahamäärä on jaettu työyhteisössä. Henkilöstöedustajille pitää antaa tiedot palkankorotusten jakautumisesta muun muassa naisten ja miesten sekä eri-ikäisten toimihenkilöiden keskuudessa.

## 4.2. Palkkakeskusteluun valmistautuminen

### 4.2.1. Tutustu palkkapolitiikkaan ja tilastoihin, osallistu koulutukseen

Onnistuneen palkkakeskustelun keskeinen edellytys on hyvä valmistautuminen. Siihen voidaan käyttää työaika, koska palkkakeskustelu on työtehtävä muiden joukossa. Osa valmistautumisesta on työpaikan yhteistä toimintaa, kuten esimerkiksi päivitettyyn palkkapolitiikkaan perehtymistä ja palkkakeskusteluihin liittyvään koulutukseen osallistumista. Lisäksi on sovittu, että toimihenkilöllä tulee ennen palkkakeskustelua olla käytettävissä alan sekä ryhmän / konsernin / yrityksen keskiansio- ja ansiokehitystiedot ja vaativuusluokkajakaumaa koskevat tiedot.

*Esimerkiksi syyskuussa 2017 pankkitoimihenkilöiden keskiansio oli 2876 €/kk ja esimiesten & asiantuntijoiden 5143 €/kk. Ansiot nousivat toimihenkilötasolla 0,1 prosenttia edellisvuoden vastaavasta ajankohdasta. Esimies- ja asiantuntijatasolla ryhmän ansiot laskivat laskennallisesti 2,2 prosenttia. Vaativuusluokkajakauma koko rahoitusallalla oli syyskuussa 2017 seuraavanlainen:*



Vastaavat tiedot tulee saada myös oman pankkiryhmän, konsernin tai yrityksen keskiansioista ja ansiokehityksestä. Tarkoituksena on, että tilastojen avulla rahoitusallalla työskentelevät voivat sijoittaa oman palkkansa, ansiokehityksensä ja työtehtävänsä mukaisen vaativuusluokkansa suurempaan mittakaavaan.

Keskiansioilla tarkoitetaan säännöllisen työajan keskiansioita, joihin lasketaan mukaan kiinteän kuukausipalkan lisäksi luontoisedut ja provisiot. Tulospalkkiot tai ylityökorvaukset eivät ole mukana säännöllisen työajan keskiansioissa.

Rahoituslalla laaditusta tilastoraportista löytyy tarkemmin nimikekohtaisiakin ansiotietoja. Esimerkiksi syyskuussa 2017 Asiakaspalvelu: palvelu ja myynti -tehtävissä toimivien ansioiden hajonnat olivat seuraavanlaiset:

| NIMIKE                               | LKM  | KESKIANRIO | 1.DESIILI | ALAKVARTIILI | MEDIAANI | YLÄKVARTIILI | 9.DESIILI |
|--------------------------------------|------|------------|-----------|--------------|----------|--------------|-----------|
| Asiakaspalvelu:<br>palvelu ja myynti |      |            |           |              |          |              |           |
| Asiantuntija /<br>esimiestehtävät    | 1661 | 4977       | 3200      | 3700         | 4565     | 5756         | 7058      |
| Toimihenkilöt                        | 6000 | 2729       | 2226      | 2353         | 2645     | 2925         | 3280      |

Yllä olevaa taulukkoa luetaan näin:

Nimike: Tehtävänimike EK:n tilastojen mukaan. Toimihenkilöillä tarkoitetaan pääsääntöisesti vaativuusluokissa 2-5.1. työskenteleviä, esimiehillä ja asiantuntijoilla vaativuusluokassa 5.2. työskenteleviä sekä vaativuusluokan 5.1. esimiehiä.

Lkm: Kyseisessä tehtävässä työskentelevien henkilöiden lukumäärä

Keskiansio: Säännöllisen työajan keskiansio €/kk. Tähän ansiokäsitteeseen lasketaan mukaan esim. iltalisät ja luontoisedut, mutta ei ylityölisä tai tulospalkkioita

1.desiili: 10 % kyseiseen ryhmään kuuluvista ansaitsee vähemmän kuin 3208€ (esimiehet ja asiantuntijat) tai 2112€ (toimihenkilöt)

Alakvartiili: 25 % kyseiseen ryhmään kuuluvista ansaitsee alle 3576€ (esimiehet ja asiantuntijat) tai 2318€ (toimihenkilöt)

Mediaani: 50 % kyseiseen ryhmään kuuluvista ansaitsee alle 4270€ (esimiehet ja asiantuntijat) tai 2572€ (toimihenkilöt)

Yläkvartiili: 75 % kyseiseen ryhmään kuuluvista ansaitsee alle 5237€ (esimiehet ja asiantuntijat) tai 2824€ (toimihenkilöt)

9.desiili: 90 % kyseiseen ryhmään kuuluvista ansaitsee alle 6513 € (esimiehet ja asiantuntijat) tai 3062€ (toimihenkilöt)

#### 4.2.2. Työnkuvauslomakkeet kuntoon

Palkkakeskustelun pääidea on arvioida toimihenkilön pätevyyttä ja suoriutumista suhteessa hänen työtehtäväänsä. Näin ollen ennen palkkakeskusteluita esimiehellä ja toimihenkilöllä tulee olla yhtenevä näkemys siitä, mitkä tehtävät toimihenkilön työkokonaisuuteen kuuluu. Palkkakeskusteluiden onnistumista auttaa, että työnkuvauslomakkeet pidetään työpaikalla koko ajan ajantasaisina.

Työnkuvauslomakkeelle tulee kirjata olennaisimmat työkokonaisuuteen kuuluvat tehtävät sekä henkilön osaamiseen, vuorovaikutustaitoihin ja tehtävän vaatimaan harkintaan liittyvät asiat. Työehtosopimuksen mukaan konserni-, ryhmä- tai yrityskohtaisesti on mahdollista laatia erityisiä mallityönkuvauksia. Henkilökohtaisten työnkuvausten tulee kuitenkin kuvata aidosti tehtyjä työtehtäviä, eivätkä ne saa olla liian yleisiä.

#### 4.2.3. Esimiehen valmistautuminen

Esimiehen valmistautumisen ydin on alaisensa työhön perehtyminen. Lisäksi esimiehen tehtäviin kuuluu muutamia käytännönasioita. Esimiehen tulee

- Osallistua koulutukseen
- Perehtyä ansiotilastoihin
- Varata palkkakeskusteluihin tarvittava tila ja riittävä aika
- Huolehtia siitä, että toimihenkilöillä on riittävästi aikaa valmistautua palkkakeskusteluun
- Perehtyä toimihenkilön työtehtäviin
- Perehtyä toimihenkilön työtehtävien vaativuuteen yrityksessä käytössä olevan vaativuusluokittelun avulla
- Perehtyä toimihenkilöiden pätevyyteen, suoriutumiseen ja saavutuksiin, erityisesti tilanteissa, jolloin esimies-alaisuhde on uusi
- Selvittää myös muut tehtäväkokonaisuudet ja niissä suoriutuminen, jos toimihenkilöllä on useampi esimies
- Arvioida, miten henkilöiden työtehtävät ovat kuluneen palkkakeskustelukauden aikana muuttuneet ja mitä muutoksia mahdollisesti on tulossa
- Selvittää, minkä suuruinen hänen jaettavakseen tuleva palkkapotti on

Esimiehen on lisäksi oltava hyvin perillä yrityksen palkkapolitiikasta ja mietittävä, miten pyrkimys oikeudenmukaiseksi ja kannustavaksi koettuun palkkaukseen omien alaisten kohdalla on toteutettavissa. Esimiehen on perusteltava päätöksensä toimihenkilölle maksettavasta palkankorotuksesta tai sen maksamatta jättämisestä.

Vaikka esimiehellä on oikeus päättää palkkakeskustelupotin jakamisesta, on palkkakeskusteluiden ideana kuitenkin se, että jako tehdään aitojen keskusteluiden jälkeen. Toimihenkilöllä on siis oltava mahdollisuus vaikuttaa keskustelun lopputulokseen.

#### 4.2.4. Toimihenkilön valmistautuminen

Toimihenkilöiden huolellinen valmistautuminen on erittäin tärkeää palkkakeskusteluiden onnistumisen näkökulmasta. Toimihenkilön tulee

- Osallistua koulutukseen
- Perehtyä työpaikan palkkapolitiikkaan ja saatuihin tilastoihin
- Käydä läpi oman työn vaatimukset ja tavoitteet
- Miettiä, mitä muutoksia työssä on tapahtunut tai minkälaisia muutoksia siihen on mahdollisesti tulossa
- Miettiä oman suoriutumisen ja pätevyyden arviointia sekä perusteluita ja esimerkkejä siihen liittyen. Arviointia ei kuitenkaan tarvitse lähettää etukäteen esimiehelle
- Laskea keskimääräisen palkkakeskustelukorotuksen suuruus omasta palkasta
- Miettiä, millä perusteilla omaa palkkaa olisi korotettava työn vaativuuden tai pätevyyden ja suoriutumisen näkökulmasta

## 4.3. Palkkakeskustelun kulku

### 4.3.1. Palkkakeskustelu on vuoropuhelua

Palkkakeskustelu on vuoropuhelua esimiehen ja toimihenkilön välillä. Tämä tarkoittaa, että molempien osapuolten näkemykset tulee palkkakeskustelussa tuoda esille ja perustella. Palkkakeskustelu ei ole kummankaan osapuolen yksinpuhelu eikä neuvottelu, jossa pyrittäisiin molempia osapuolia tyydyttävään kompromissiin toimihenkilön palkasta. Se on keskustelu toimihenkilön palkasta ja siihen vaikuttavista seikoista, ja sen aikana esimies ja toimihenkilö pyrkivät saavuttamaan yksimielisyyden toimihenkilön palkankorotuksesta. Koska esimies päättää toimihenkilön palkankorotuksesta, on hänellä tärkeä rooli palkkakeskustelun yksimielisyystavoitteen toteutumisen kannalta. Esimiehen tulee selkeästi pystyä perustelemaan arvionsa ja tuomaan esille palkankorotukseen vaikuttavat tekijät.

Mikäli palkkakeskustelun tuloksena toimihenkilön palkkaa ei koroteta, tulee erityistä huomiota kiinnittää siihen, että toimihenkilö saa tietoonsa ne tekijät, joiden avulla hän voi vaikuttaa palkankorotukseensa tulevaisuudessa.

### 4.3.2. Työn vaativuus ja siinä tapahtuneet muutokset

Palkkakeskustelun tarkoituksena on kuvailla toimihenkilön senhetkiset työtehtävät ja saavutetut tulokset esimiehen ja toimihenkilön välisessä vuoropuhelussa. Keskustelun lähtökohtana on etukäteen täytetty työnkuvauslomake. Palkkakeskustelun aluksi tarkistetaan työtehtävien vaativuus. Vaativuudessa tapahtuneet muutokset tulee kuitenkin huomioida työtehtävien muuttumisen yhteydessä, eikä vaativuusluokamuutosten kanssa odoteta palkkakeskusteluita. Ainoastaan niin sanotut pätehtävää vaativammat osatehtävät huomioidaan palkkakeskusteluiden yhteydessä.

### 4.3.3. Pätevyys ja suoriutuminen

Toimihenkilön pätevyyden ja suoriutumisen selvittäminen ja arviointi on palkkakeskustelun olennainen osa. Pätevyyden ja suoriutumisen arviointi suoritetaan sitä varten olevaa lomaketta käyttäen (liite). Lomake täytetään palkkakeskustelussa, mutta on hyvä, että osapuolet ovat tutustuneet siihen jo ennen keskustelua. Pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnissa ei tule kiinnittää huomiota pelkästään myyntimääriin tai muihin helposti mitattavissa oleviin tekijöihin, vaan tarkastella kaikkia työtehtäviä tasapuolisesti laadullistenkin mittareiden kautta.

#### 4.3.3.1. Konkreettiset perustelut tarpeen

Esimiehen ja toimihenkilön tulee palkkakeskustelussa tuoda esille ja perustella omat näkemyksensä arvioinnista. Esimiehen tulee palkkakeskustelun aikana kertoa konkreettisin esimerkein toimihenkilölle, missä hän on suoriutunut hyvin ja missä hän voisi parantaa pätevyyttään ja suoritustaan. Palkkakeskustelun sujuvuutta lisää, että toimihenkilökin on paneutunut arviointiin etukäteen ja perustelee omalta osaltaan näkemyksensä. Osapuolten tulee keskustella myös siitä, millaisella osaamisella ja suoriutumisella on merkitystä palkanmääräytymiseen. On mahdollista, että yrityskohtaisen palkkapolitiikan mukaisesti eri vuosina painotetaan erilaista osaamista ja/tai suoriutumista. Painopisteet eivät kuitenkaan voi muuttua palkkakeskustelukauden aikana. Toimihenkilön kannalta on olennaista, että hän tietää, kuinka voi vaikuttaa palkkansa määräytymiseen. Palkkakeskustelun kuluessa esimiehen on perusteltava ne seikat, joiden nojalla toimihenkilö saa tai ei saa palkankorotusta. Palkkakeskustelujärjestelmän tarkoituksen mukaista ei ole perustella palkankorotuksen antamatta jättämistä toimihenkilön ennestään korkealla palkalla, kaupallisen palkkausjärjestelmän mukaisen minimipalkan täyttymisellä, korotuksen kohdistamisella palkkakuopissa oleville tai yksinomaan euro- tai kappalemääräisten tavoitteiden toteutumatta jäämisellä.

#### 4.3.3.2. Arvioinnin lopputulos kirjataan yhdessä

Esimies täyttää arviointilomakkeen keskustelun aikana, jolloin molemmilla osapuolilla on tilaisuus lausua omat näkemyksensä arvioinnista. Kun arviointi on suoritettu, lasketaan lomakkeelle saadut pisteet yhteen ja lopputulos merkitään arviointilomakkeeseen. Tämän jälkeen lomakkeeseen merkitään, ovatko esimies ja toimihenkilö päässeet yhteisymmärrykseen esimiehen suorittamasta arvioinnista. Mikäli osapuolet ovat erimielisiä arvioinnista, tulee lomake merkitä erimieliseksi, kirjata sille erimielisyyden syy sekä molempien osapuolten kanta erimielisyyden kohteesta perusteluineen.

#### 4.3.4. Keskustelun lopputulos ja yhteenveto

Palkkakeskustelun lopputuloksena esimies päättää toimihenkilön mahdollisesta palkankorotuksesta. Toimihenkilölle ilmoitetaan kirjallisesti, saako hän palkankorotuksen vai ei sekä mahdollisen palkankorotuksen suuruus. Palkkakeskustelun lopputuloksena kenenkään palkka ei voi laskea.

Palkankorotusta ja sen suuruutta ei tarvitse ilmoittaa toimihenkilölle heti ensimmäisen keskustelun jälkeen, vaan se voidaan ilmoittaa hänelle jatkokeskustelussa sen jälkeen, kun esimies on käynyt palkkakeskustelut kaikkien toimihenkilöiden kanssa. Palkankorotusten jakamiseen on lukuisia vaihtoehtoja, ja moni työnantaja on tehnyt linjauksia muun muassa vähimmäiskorotusten euromäärästä. On tärkeää, että palkkakeskusteluerä jaetaan pätevyyden ja suoriutumisen perusteella tasajakoja välttämällä.

Palkkakeskustelusta laaditaan kirjallinen yhteenveto (liite). Yhteenvetoon kirjataan tärkeimmät toimihenkilön tehtävissä tapahtuneet muutokset sekä havaintoja toimihenkilön pätevydestä ja suoriutumisesta esimiehen suorittaman arvioinnin pohjalta. Lisäksi yhteenvetoon kirjataan mahdolliset tarpeet ja sovitut toimenpiteet toimihenkilön pätevyyden kehittämiseksi.

Yhteenvetolomakkeeseen merkitään, ovatko esimies ja toimihenkilö päässeet yhteisymmärrykseen palkankorotuksen suuruudesta. Jos osapuolet ilmoittavat olevansa erimielisiä palkankorotuksen suuruudesta, tulee molempien osapuolten kirjata yhteenvetolomakkeeseen erimielisyyden syy sekä heidän oma näkemyksensä asiasta.

## 4.4. Yksilön suoja

### 4.4.1. Perehdytys

Toimihenkilöt ja palkkakeskustelua käyvät esimiehet perehdytetään seuraaviin asioihin ennen palkkakeskusteluita:

- Vaativuusluokittelu: minkälainen vaativuusluokittelu yrityksessä on käytössä, miten eri työtehtävät sijoittuvat käytännössä eri vaativuusluokkiin, miten osaamiseen, harkintaan ja vuorovaikutukseen liittyvät vaativuustekijät käyttäytyvät eri vaativuustasoilla? Miten eri vaativuustasot ovat käytössä?
- Pätevyyden ja suoriutumisen arviointi: minkälaisilla kriteereillä pätevyyttä ja suoriutumista arvioidaan, mitä eri kriteereillä tarkoitetaan? Kuinka moniportainen arviointiskaala on, ja mitä eri vaihtoehdot tarkoittavat käytännössä? Mitä ajanjaksoa palkkakeskusteluissa arvioidaan?
- Palkkapolitiikan perusteet: minkälainen yrityksen palkkapolitiikka on, mistä se löytyy ja koska se on päivitetty?
- Tilastot: miltä oman työpaikan palkkatilastot näyttävät suhteessa koko alan tilastoihin? Mitä yksittäisten esimiesten tai toimihenkilöiden kannalta olennaista tilastoihin sisältyy? Mitä tasa-arvosuunnitelman palkkakartoitus kertoo palkoista?

- Mitkä asiat ovat muuttuneet edellisten palkkakeskusteluiden jälkeen? Miten kyseiset muutokset vaikuttavat työhön? Miten toimihenkilöiden ja esimiesten pitäisi huomioida muutokset?

#### 4.4.2. Keskustelun keskeyttäminen

Esimiehellä ja toimihenkilöllä on oikeus perustellusta syystä keskeyttää palkkakeskustelu. Perusteltu syy voi olla esimerkiksi jommankumman osapuolen tarve täydentää keskusteluiden loppuunsaattamiseksi tarvittavia tietoja, mahdollisesti kiihtyneen keskustelun rauhoittaminen tai toisen keskusteluosapuolen kokemus epäasiallisesta kohtelusta. Esimiehellä ja toimihenkilöllä on keskeytyksen aikana mahdollisuus kysyä neuvoa keskustelun loppuun viemiseksi esimerkiksi luottamusmieheltä, yhteyshenkilöltä, esimiehen esimieheltä tai henkilöstöhallinnosta. Jos jo keskustelun alkaessa on havaittavissa, että jommankumman osapuolen valmistautuminen palkkakeskusteluun on jostain syystä ollut puutteellista, voi jopa olla suositeltavaa jatkaa keskustelua myöhemmin.

#### 4.4.3. Erimielisyyksien käsittely

Yksimielisyystavoitteesta huolimatta palkkakeskustelussa ei aina saavuteta yhteisymmärrystä. Erimieliseksi jäänyt palkkakeskustelu ratkaistaan palkkakeskustelua koskevan pöytäkirjan neuvottelujärjestyksen mukaisesti. Neuvottelujärjestys koskee palkkaperiaatteista, vaativuusluokittelusta tai palkkakeskustelun periaatteista aiheutuvia erimielisyyksiä. Palkkapolitiikasta päättää työnantaja, eikä se voi tulla erimielisyysasiana käsiteltäväksi.

Erimielisyyksistä käydään ensin paikalliset neuvottelut työnantajan edustajan ja toimihenkilöä edustavan luottamusmiehen/yhteyshenkilön välillä luottamusmiessopimuksen mukaisesti. Jos paikallisissa neuvotteluissa ei saavuteta yksimielisyyttä, voi kumpi tahansa osapuoli saattaa asian palkkatoimikuntansa käsiteltäväksi. On kuitenkin hyvä huomata, että vaativuusluokkiin liittyvät erimielisyydet menevät palkkatoimikuntaan vain silloin, jos ryhmä-, konserni- tai yrityskohtaisesti on sovittu muusta kuin työehtosopimuksen mukaisesta vaativuusluokittelusta.

Jos palkkatoimikunta ei saa asiaa ratkaistua, sen on viipymättä laadittava asiasta muistio, josta käyvät ilmi erimielisyyteen liittyvät asiatiedot sekä osapuolten kannat perusteluineen.

Palkkatoimikunnalle toimitettavaan muistioon on hyvä kirjata ainakin:

- henkilön toimenkuva
- erimielisyyden kohde ja osapuolten kannat perusteluineen
- henkilön palkkakeskusteluissa saamat aiemmat korotukset

Palkkatoimikunnassa erimieliseksi jääneet asiat, jotka koskevat esimiehen työehtosopimuksen arviointijärjestelmällä yksittäistapauksessa suorittamaa pätevyyden ja suoriutumisen arviointia tai paikallisesti sovittuja muita kuin järjestelmäasioita, eivät etene liittotasolle. Yksittäiset erimielisyydet ratkaistaan palkkatoimikunnassa. Laajemmat tulkinta-asiat, jotka koskevat koko järjestelmää, voidaan saattaa liittotasolle. Jos liittotason palkkausjärjestelmätyöryhmä ei pääse yksimielisyyteen, voi kukin liitto saattaa asian ratkaisulautakunnan ratkaistavaksi. Ratkaisulautakunta on erimielisyyskäsittelyn korkein taho. Liitot ovat sopineet, että työehtosopimuksen palkkakeskustelua koskevaan pöytäkirjaan liittyviä erimielisyyksiä ei viedä työtuomioistuimeen.

#### 4.4.4. Kolmen kerran sääntö

Yksilön suojan turvaamiseksi on sovittu, että ryhmä-, konserni- tai yrityskohtaisessa palkkatoimikunnassa käsitellään tapaukset, joissa toimihenkilön palkankorotus on ollut kolmessa peräkkäisessä



palkkakeskustelussa alle puolet palkkakeskusteluihin jaettavasta keskimääräisestä prosentuaalisesta korotuksesta. Työnantajalla on velvollisuus etsiä ja tuoda palkkatoimikunnan käsittelyyn kyseiset tapaukset, mutta toimihenkilö voi halutessaan kieltää kirjallisesti asiansa käsittelyn palkkatoimikunnassa. Seuraava esimerkki havainnollistaa kolmen kerran säännön sisällön:

Esimerkki

| Vuosi | Vanha palkka | Uusi palkka | Keskimääräinen korotus | Puolet keskimääräisestä korotuksesta | Henkilön korotus |
|-------|--------------|-------------|------------------------|--------------------------------------|------------------|
| 2008  | 3441         | 3500        | 1,55                   | 0,775                                | 1,7              |
| 2010  | 3500         | 3600        | 0,95                   | 0,475                                | 2,8              |
| 2011  | 3600         | 3600        | 1,2                    | 0,6                                  | 0,0              |

Esimerkkihenkilön palkka on vuonna 2008 noussut 1,7 prosenttia. Silloin jaossa oli 1,55 prosenttia, joten henkilö on saanut enemmän kuin puolet keskimääräisestä korotuksesta (0,775 %). Vuonna 2010 hänen palkka on noussut 2,8 prosenttia. Taas nousu on ylittänyt puolet keskimääräisestä korotuksesta (0,475 %). Vuonna 2011 hänen palkkaansa ei korotettu. Silloin korotus oli pienempi kuin puolet keskimääräisestä korotuksesta (0,6 %). Jos vuoden 2011 kaltaisia tilanteita olisi kolme peräkkäin, etenisi tapaus palkkatoimikunnan käsiteltäväksi.

Kolmen kerran säännöstä on sovittu, jotta palkkatoimikunnassa voidaan käydä läpi mahdolliset syyt, jotka ovat aiheuttaneet palkankorotuksen jäämisen alle keskimääräisen korotuksen. Syynä voi olla joko yksittäisiin henkilöihin tai työpaikkaan liittyviä seikkoja. Palkkatoimikunnan 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. Menettelyn tarkoituksena on selvittää, onko kyseisen henkilön kohdalla sovellettu palkkakeskustelumallia oikein. Se ei takaa takautuvasti maksettuja palkankorotuksia, vaan sen, että palkkakeskustelut käydään oikeudenmukaisesti ja asiallisesti, eivätkä esimerkiksi henkilökemiat vaikuta palkkakeskustelukorotusten jakautumiseen.

#### 4.4.5. Palkkakeskustelun tuloksena palkka ei voi laskea.

Palkkakeskusteluista puhuttaessa kyseessä on ”palkankorotuskeskustelu”, jossa arvioidaan mahdollinen palkkakeskusteluihin jaettava palkankorotus. Palkkakeskustelun tuloksena kenenkään palkka ei voi laskea.

### 4.5. Palkkakeskustelu poissaolo- ja muutostilanteissa

Poissaolo työstä palkkakeskustelujen aikana ei pääsääntöisesti ole este palkkakeskustelun käymiselle. Jos toimihenkilö on esimerkiksi sairauden tai muun poissaolon takia estynyt käymästä palkkakeskustelua yrityksen normaalin palkkakeskustelurytmin mukaan ja poissaolo on tiedossa jo etukäteen, palkkakeskustelu käydään jo ennen poissaolon alkamista. Jollei tämä ole mahdollista, mutta palkkakeskustelun aito vuorovaikutussuhde, henkilökohtaisuus ja luottamuksellisuus pystytään varmistamaan, palkkakeskustelu käydään poissaolon aikana yrityksessä yleisesti neuvotteluissa käytössä olevien sähköisten viestintävälineiden avulla. Jos tämäkään ei ole mahdollista, tulee palkkakeskustelu järjestää sairausloman tai muun poissaolon päätyttyä.

Pitkäaikaisissa, vähintään koko palkkakeskustelukauden kestävässä poissaoloissa toimihenkilön oikeus palkkakeskusteluihin jaettavaan palkankorotukseen riippuu poissaolon syystä.

Jos poissaolo koko palkkakeskustelukauden on johtunut sairaudesta tai perhevapaasta, toimihenkilöllä on aina oikeus palkankorotukseen. Palkankorotuksen suuruus on tällöin palkkakeskusteluihin sinä vuonna jaettu keskimääräinen prosentuaalinen korotus. Palkankorotus maksetaan toimihenkilölle ensimmäisen palkanmaksun yhteydessä hänen palatessaan työpaikalle. Käytännössä perhevapaiden tai pitkäaikaisen sairauden vuoksi poissaolleiden palkka lasketaan mukaan palkkakeskustelupottiin ja he saavat oman osuutensa potista palatessaan töihin.

Jos poissaolo on johtunut muusta syystä kuin koko palkkakeskustelukauden kestäneestä sairaudesta tai perhevapaasta, kuten vuorottelu- tai opintovapaasta, ei toimihenkilö automaattisesti saa palkkakeskusteluihin jaettavaa palkankorotusta.

Esimiehen vaihtuessa kesken palkkakeskustelukauden on toimihenkilön ja esimiehen pyrittävä mahdollisuuksien mukaan dokumentoimaan tulevaan palkkakeskusteluun tarvittavat asiat. Palkkakeskustelumallin toimivuuden kannalta on tärkeää, että uudella esimiehellä on käytettävissään palkkakeskustelussa tarvittava informaatio toimihenkilön työtehtävistä, pätevyyydestä ja suoriutumisesta.

Toimihenkilön työskennellessä usean esimiehen alaisuudessa työnantaja päättää, kenen esimiehen kanssa toimihenkilö käy palkkakeskustelut. Palkkakeskustelussa tulee kuitenkin aina ottaa huomioon toimihenkilön kaikki työtehtävät.

#### **4.6. Keskustelujen dokumentointi ja asiakirjojen säilytys**

Palkkakeskustelusta tehdään kirjallisesti kaksi allekirjoitettua yhteenvetoa, joista käy ilmi palkkakeskustelun lopputulos ja perustelut sekä osapuolten näkemykset. Pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin sekä mahdolliseen palkankorotukseen liittyvien perusteluiden lisäksi lomakkeelle on kirjattava kehittymistarpeet, jotta toimihenkilö tietää, mitä hänen tulisi seuraavana vuonna tehdä, jotta hänellä olisi mahdollisuus palkankorotukseen. Tärkeää on myös, että palkkakeskusteluiden jäätyä erimielisiksi molemmat osapuolet esittävät näkemyksensä asiasta. Tämän tulee olla mahdollista, olipa kyseessä palkkakeskustelulomakkeiden arkistointi sähköisesti tai paperiversioina.

Yhteenvedosta toinen jää toimihenkilölle ja toinen säilytetään työnantajan toimesta. Samoin toimitaan myös muiden mahdollisten palkkakeskusteluasiakirjojen suhteen. Työnantajan tulee säilyttää työsuhteen aikana palkkakeskusteluasiakirjat vähintään 10 vuotta palkkakeskustelujen käymisestä ja toimihenkilön pyytäessä toimittaa tiedot toimihenkilölle.

## **5. Liitteet**

Rahoitusalan työnkuvauslomake

Rahoitusalan pätevyys- ja suoriutumisen arviointilomake

Rahoitusalan palkkakeskusteluyhteenvedolomake

## Työnkuvaus

Tehtävänimike:

Päiväys:

1. Selvitys työtehtävistä

2. Työn edellyttämä osaaminen, tiedot ja taidot.

3. Harkinta: Kuinka itsenäisesti, minkälaisen ohjeiden mukaan ja minkälaisissa harkintatilanteissa työtä tehdään.

4. Vuorovaikutus: Työn edellyttämät vuorovaikutus-, myynti-, neuvottelu yms. -taidot.

## Pätevyyden ja suorituksen arviointi palkkakeskustelussa

Toimihenkilön nimi: \_\_\_\_\_

Esimiehen nimi: \_\_\_\_\_

|   | 1                                   | 2  | 3  | 4                                 | 5                                   |
|---|-------------------------------------|--|--|-----------------------------------|-------------------------------------|
|   | Alittaa selvästi toimen vaatimuksia | Hieman kehitettävää toimen vaatimuksiin nähden | Kaikin puolin hyvätoimen vaatimuksiin nähden | Ylittää hieman toimen vaatimuksia | Ylittää selvästi toimen vaatimuksia |
| <b>Osaaminen</b><br>*Tietojen, taitojen ja kokemuksen riittävyys tehtävässä<br>*Kyky löytää uusia toimintatapoja<br>*Kyky kehittyä ja pitää osaaminen ajan tasalla  |                                     |  |  |                                   |                                     |
| <b>Vuorovaikutus ja yhteistyö</b><br>*Kyky viestiä erilaisissa tilanteissa<br>*Kyky luoda yhteistyön ilmapiiriä ja rakentaa luottamusta<br>*Kyky vaikuttaa, neuvotella ja myydä erilaisissa tilanteissa<br>*Kyky antaa ja vastaanottaa palautetta                               |                                     |  |  |                                   |                                     |
| <b>Itsenäisyys ja harkinta</b><br>*Kyky työn edellyttämään aloitteellisuuteen ja harkintaan<br>*Kyky sopeutua muutokseen<br>*Kyky suunnitelmalliseen ja itsenäiseen työskentelyyn   |                                     |  |  |                                   |                                     |
| <b>Työn laatu</b><br>*Kyky laadukkaaseen työhön<br>*Kyky parantaa suoritusta  |                                     |  |  |                                   |                                     |
| <b>Tuloksellisuus ja tavoitteellisuus</b><br>*Kyky työskennellä tavoitteiden mukaisesti<br>*Kyky aktiiviseen ja tehokkaaseen työskentelyyn  |                                     |  |  |                                   |                                     |
|   |                                     |  |  |                                   |                                     |
| <b>Johtaminen (vain esimiestehtävissä)</b><br>*Kyky organisoida ja asettaa tavoitteita<br>*Kyky johtaa henkilöstön osaamista ja työskentelyä<br>*Kyky motivoida, palkita ja innostaa<br>*Kyky viestiä avoimesti ja tehokkaasti<br>*Kyky parantaa organisaation tuloksellisuutta |                                     |  |  |                                   |                                     |
| <b>Muu paikallisesti sovittu arviointi- peruste. Mikä?</b>  |                                     |  |  |                                   |                                     |
| <b>Pisteet yhteensä / pisteiden keskiarvo:</b>  |                                     |  |  |                                   |                                     |

(jatkuu seuraavalla sivulla)

Onko yhteisymmärrys pätevyden ja suorituksen arvioinnista ja sen perusteluista?

Kyllä \_\_\_\_\_

Ei \_\_\_\_\_

Osapuolten näkemykset:

---

---

---

Allekirjoitukset ja päiväys:

Esimies

Toimihenkilö

---

---

Palkkakeskustelussa arvioidaan henkilön suoritus ja pätevyys oman tehtävän vaatimuksiin nähden ohessa olevan mallin kriteereitä ja asteikkoa käyttäen, mikäli ryhmä- tai konsernitasolla ei ole sovittu muun arviointijärjestelmän käytöstä.

Arvioinnin allekirjoittaa esimies ja toimihenkilö. Lisäksi todetaan kirjallisesti, onko arvioinnista ja sen perusteluista yhteisymmärrys esimiehen ja toimihenkilön välillä.

**Ohje:**

1. Vastikään työhön nimitetyltä odotetaan tasoa kolme vasta pätevytymisjakson jälkeen.
2. Kokeneen ja pätevän henkilön suorituksen tulisi olla kaikin puolin hyvä.
3. Kunkin kriteerin alla on esimerkinomaisesti mainittu tiettyjä tekijöitä.
4. Pisteiden keskiarvo lasketaan jakamalla kokonaispisteet tekijöiden lukumäärällä.

## Yhteenveto palkkakeskustelusta

Toimihenkilö: \_\_\_\_\_

Esimies: \_\_\_\_\_

Yksikkö: \_\_\_\_\_

|  |
|--|
| <p><b>1. Työn vaativuus (mitä tehdään)</b></p> <p>Liitteenä henkilön työnkuvauslomake</p>  |
| <p>Tärkeimmät tehtävissä tapahtuneet muutokset:</p>  |
| <p>Henkilön työehtosopimuksen vaativuusluokka muuttuu: kyllä / ei</p> <p>Uusi vaativuusluokka: ____</p>                          |
| <p>Mahdolliset tulossa/tiedossa olevat muutokset tehtäviin:</p>  |
| <p><b>2. Henkilön työsuoritus ja pätevyys (miten työ tehdään)</b></p> <p>Liitteenä pätevyyden ja suorituksen arviointilomake</p> |
| <p>Havainnot henkilön pätevyydestä ja suoriutumisesta:</p>   |
| <p>Mahdolliset tarpeet ja toimenpiteet pätevyyden kehittämiseksi:</p>  |

Uusi kuukausipalkka XX.YY.20XX alkaen on \_\_\_\_\_ euroa kuukaudessa.

Olemme yhtä mieltä palkankorotuksen suuruudesta.

Emme ole päässeet yhteisymmärrykseen palkankorotuksen suuruudesta.

(jatkuu seuraavalla sivulla)

Osapuolten jäädessä erimielisiksi kumpaakin keskustelijaa pyydetään laatimaan selventävä teksti, jossa he perustelevat kantaansa.

Erimielisyyden syy:

---

---

---

jatka tarvittaessa kääntöpuolelle

Allekirjoitukset

Aika ja paikka

---

Esimies

---

Toimihenkilö

---

**Ohje:**

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