

# PALKKAUS- JÄRJESTELMÄ- OPAS

TEKNOLOGIATEOLLISUUDEN  
TOIMIHENKILÖIDEN  
TYÖEHTOSOPIMUS

**Teknologia**  
**teollisuus**

Teknoliogiateollisuus ry  
Puh. 09 19 231  
[www.teknoliogiateollisuus.fi](http://www.teknoliogiateollisuus.fi)

**pro**

Ammattiliitto Pro ry  
Puh. 09 17 2731  
[www.prolitto.fi](http://www.prolitto.fi)

8. painos

ISBN 978-952-238-128-6

ISBN 978-952-238-129-3 (PDF)

# SISÄLLYS

---

|   | Sivu     |
|---|----------|
| Alkusanat .....   | 3        |
| <b>1 JOHDANTO .....</b>   | <b>4</b> |
| <b>2 PALKKAUKSEN JA PALKITSEMISEN PERIAATTEITA<br/>TEKNOLOGIATEOLLISUUDESSA</b> |          |
| 2.1 Palkkaus on osa yrityksen johtamista.....                                   | 5        |
| 2.2 Toimihenkilöiden työehtosopimuksen<br>palkkausjärjestelmän perusteet .....  | 5        |
| 2.3 Yrityksen palkkapolitiikka.....   | 6        |
| 2.4 Palkkaustavat ja palkan rakenne .....                                       | 7        |
| 2.5 Täydentävät palkkiot .....  | 8        |
| <b>3 TYÖEHTOSOPIMUKSEN PALKKAUSJÄRJESTELMÄ<br/>JA PALKKAPERUSTEET</b>           |          |
| 3.1 Toimivaativuus palkkaperusteena –<br>tehtäväkohtainen palkanosuus.....      | 11       |
| 3.1.1 Toimen sisältö .....  | 12       |
| 3.1.2 METTOVA -toimivaativuusmittari .....                                      | 13       |
| 3.1.3 Tehtäväkohtainen palkanosuus .....  | 15       |
| 3.1.4 Paikallisesti sovittu toimivaativuusmittari.....                          | 16       |
| 3.1.5 Palkkaustyöryhmä .....  | 16       |
| 3.1.6 Toimihenkilön toimivaativuuden määrittely.....                            | 17       |
| 3.2 Pätevyys palkkaperusteena – henkilökohtainen palkanosuus ...                | 18       |
| 3.2.1 Suorituksen ja pätevyden arviointitekijät .....                           | 19       |
| 3.2.2 Suorituksen ja pätevyden arviointi.....                                   | 22       |
| 3.2.3 Henkilökohtaisen palkanosuuden määrä ja porrastus .....                   | 23       |
| 3.2.4 Palaute toimihenkilöille ja kehityskeskustelut .....                      | 25       |
| 3.2.5 Toimihenkilön henkilökohtaisen palkanosuuden määrittely .....             | 25       |
| 3.3 Paikallinen sopiminen palkkausjärjestelmästä<br>ja palkkarakenteista.....   | 25       |
| 3.4 Määritysten vaikutus palkkaan .....   | 26       |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>4</b> | <b>PALKKAUKSEN JA PALKKAUSJÄRJESTELMÄN YLLÄPITO</b>                                     |           |
| 4.1      | Palkkausjärjestelmän ylläpito .....   | 27        |
| 4.2      | Toimihenkilön vähimmäispalkan määrittäminen .....                                       | 27        |
| 4.3      | Palkkausjärjestelmän mukainen henkilökohtaisten<br>palkankorotusten kohdistaminen ..... | 29        |
| 4.4      | Eri toimijoiden tehtävät palkkauksen ylläpidossa .....                                  | 31        |
| <b>5</b> | <b>PALKKAUKSEEN LIITTYVIÄ MUITA TYÖEHTOSOPIMUSMÄÄRÄYKSIÄ</b>                            |           |
| 5.1      | Toimihenkilölle ja luottamusmiehelle annettavat tiedot .....                            | 33        |
| 5.2      | Sijaisuudet .....   | 33        |
| 5.3      | Harjoittelijat ja nuoret toimihenkilöt .....  | 33        |
| 5.4      | Luontoisedut .....  | 34        |
| 5.5      | Palvelusvuosilisä .....   | 34        |
| <b>6</b> | <b>YRITYSESIMERKKEJÄ</b>  |           |
| 6.1      | Rocla Oy ja Rocla Solutions Oy .....  | 36        |
| 6.2      | Franke Finland Oy .....   | 37        |
| 6.3      | Patria Aviation Oy .....  | 38        |
| <b>7</b> | <b>LYHENTEET JA KÄSITTEET</b> .....   | <b>40</b> |
|          | <b>LISÄTIETOA</b> .....   | <b>43</b> |
|          | <b>LIITTEET</b> .....   | <b>44</b> |

**P**alkkaus ja palkitseminen ovat keskeisiä johtamisen työkaluja. Toimiva palkitseminen ohjaa toimintaa, kannustaa henkilöitä, parantaa yrityksen tuottavuutta ja houkuttelee hyviä työntekijöitä. Palkkauksen ja palkitsemisen tulee olla osa yrityksen suorituksen johtamista. Toimihenkilöiden työehtosopimuksen palkkausjärjestelmä antaa hyviä välineitä yrityskohtaisen palkkauksen ja palkitsemisen perustaksi.

Työehtosopimuksen palkkausjärjestelmä on ollut työpaikoilla käytössä reilut 15 vuotta. Tänä aikana yritysten toimintaympäristö ja toimintatavat ovat muuttuneet voimakkaasti. Myös yrityksen palkkausjärjestelmän ja palkkauksen liittyvien toimintatapojen on elettävä muutoksen mukana.

Muuttuva toimintaympäristö luo työnantajille ja toimihenkilöille yhteisen tarpeen olla valmiita muutokseen ja reagoimaan ympäristön vaatimuksiin. Palkkauksen ylläpitäminen edellyttää sekä työpaikan palkkausasioiden tuntemista että ennakoluulotonta halua muuttaa totuttuja palkitsemiskäytäntöjä toimivampaan suuntaan. Muutostilanteissa korostuu sekä yrityksen palkkausjärjestelmän ylläpidon että uusien työpaikkakohtaisten palkitsemissovellutusten merkitys.

Työehtosopimuksen palkkausjärjestelmäopas on laadittu tukemaan työpaikkakohtaisen palkkausjärjestelmän ylläpitoa. Opas on tarkoitettu sekä liittojen järjestämän yhteisen koulutuksen että työpaikkakohtaisen koulutuksen avuksi. Aineisto sisältää palkkauksen ja palkitsemisen perusteita käsittelevän osuuden, tehtäväkohtaisen palkanosuuden määrittelyyn liittyvät menettelytavat ja vaativuusmittarit, henkilökohtaisen palkanosuuden menettelytavat sekä muita palkkausta koskevia määräyksiä. Aineisto sisältää myös työpaikkakohtaiseen palkkausjärjestelmän ylläpitoon liittyvät näkökohdat.

Työpaikan palkkaustyöryhmä on keskeinen toimija palkkausjärjestelmän ylläpitoon ja palkkaukseen liittyvässä yhteistoiminnassa. Palkkaustyöryhmä on toimenvaativuuteen liittyvässä ylläpito- ja seurantakysymyksissä tarvittaessa kokoontuva asiantuntijaryhmä. Palkkaustyöryhmän toiminnan tarkoituksena on aito yhteistyö palkkausasioissa. Ryhmän kokoonpano ja käytännön menettelytavat määrittellään paikallisesti.

Kannustava ja oikeudenmukainen palkkojen määrittely edellyttää työpaikkakohtaista toimenvaativuuksien ja henkilökohtaisten työsuoritusten arvioimista ja järjestelmän ylläpitoa.

Aktiivisuutta ja aitoa yhteistoimintaa palkkausjärjestelmän ylläpidon parissa toivottaen

Helsingissä, kesäkuussa 2014

TEKNOLOGIATEOLLISUUS RY

AMMATTILIITTO PRO RY

*8. uudistettu painos*

# 1 JOHDANTO

**P**alkitseminen merkitsee toimihenkilölle muun muassa toimeentuloa, kannustusta, motivoitumista, arvostusta ja palautetta. Työnantajalle palkitseminen on puolestaan keskeinen johtamisen väline. Palkitseminen toimii parhaimmillaan hyvänä toiminnan ohjaamisen välineenä. Se vaikuttaa voimakkaasti organisaation ja siinä työskentelevien ihmisten toimintaan. Siksi on huolehdittava, että palkitseminen kannustaa tekemään kokonaisuuden kannalta hyödyllisiä asioita.

Palkitsemisen kokonaisuus yrityksessä koostuu kaikista niistä palkitsemistavoista, joilla työnantaja palkitsee henkilöstöään. Mukana on tavallisesti sekä aineellisia että aineettomia palkitsemistapoja. Aineellisia palkitsemistapoja ovat esimerkiksi rahapalkka, luontoisedut, tulos- ja voittopalkkiot sekä työsuhte-edut. Aineettomia palkitsemistapoja ovat esimerkiksi mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa, mahdollisuus kehittyä ja kouluttautua sekä työstä saatava palaute.

Jokainen yritys käyttää erilaisia yhdistelmiä erilaisista palkitsemistavoista. Ihanteellisessa tilanteessa palkitsemisjärjestelmä on kehitetty sopimaan yhteen yritystoiminnan kokonaisuuden kanssa; kokonaisuus pitää sisällään esimerkiksi organisaation strategian, sen käyttämät prosessit, organisaatorakenteen, toimintaympäristön sekä henkilöstön. Onnistunut palkitseminen koostuu monesta osatekijästä ja riippuu samalla tilanteesta, jossa palkitsemista toteutetaan.

Onnistuneen ja hyvän palkitsemisen taustalla on toimihenkilön kokemus oikeudenmukaisuuden tunteesta. Tämä liittyy palkitsemisessa sovellettaviin menettelytapoihin, vuorovaikutukseen ja palkitsemisjärjestelmän periaatteisiin jakaa aineellisia tai aineettomia palkkioita.

Aito palkitsevuus ei säily järjestelmässä ilman sen jatkuvaa ylläpitoa ja kehittämistä. Kehittämishankkeisiin ja ylläpitoon liittyy tärkeänä osana osapuolten välinen aito yhteistyö, kattava ja avoin tiedottaminen sekä monipuolinen ja riittävä koulutus.

Palkitsemisen ja palkkauksen suhteen työnantajan on noudatettava työnantajaa sitovassa työehtosopimuksessa sovittuja vähimmäisehtoja ja kohdeltava toimihenkilöitä tasapuolisesti. Teknologiateollisuuden toimihenkilöiden työehtosopimuksessa on sovittu palkan rakenteesta ja määrätty palkan vähimmäistasot.

Palkkausjärjestelmäoppaassa esitetään toimihenkilöiden työehtosopimuksessa sovitut palkitsemisen lähtökohdat palkkauksen perusteista, toimenvaativuuden ja henkilön pätevyyden määrittämisestä, täydentävistä palkkioista sekä yrityksen palkkausjärjestelmien muutostilanteista, ylläpidosta ja kehittämisestä. Oppaassa on myös yritysmerkkeitä työehtosopimuksen palkkausjärjestelmän soveltamisesta ja ylläpidosta työpaikoilla.

## **2 PALKKAUKSEN JA PALKITSEMISEN PERIAATTEITA TEKNOLOGIATEOLLISUUDESSA**

### **2.1 PALKKAUS ON OSA YRITYKSEN JOHTAMISTA**

Palkkausjärjestelmä on aina osa yrityksen johtamista. Yrityksessä olevat tehtävät perustuvat yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin. Tehtävissä onnistumista tulisi siksi arvioida viime kädessä sen perusteella, miten hyvin ne ovat vaikuttaneet yrityksen menestykseen.

Palkkauksella ja muulla palkitsemisella henkilöstöä kannustetaan kehittämään omaa osaamistaan ja toimintaansa. Henkilöstön osaamisen kehittäminen tukee työssä ja uralla kehittymistä ja varmistaa, että jokainen pystyy hoitamaan työnsä parhaalla mahdollisella tavalla.

Johtamiseen kuuluu olennaisesti myös motivaatiosta huolehtiminen. Jokainen ihminen on erilainen ja se, mikä motivoi, on yksilöllistä. Useimmille on kuitenkin motivoivaa kokea olevansa arvostettu työssään ja työyhteisössään sekä tuntee osaavansa työnsä ja onnistuvansa siinä. Monille on tärkeää uusien asioiden oppiminen. Palkkausjärjestelmä on yksi tapa viestittää henkilöstölle näitä asioita, ja sen on oltava sopusoinnussa muun johtamisen kanssa.

Palkkaus on usein osa yrityksen suorituksen johtamisen järjestelmää. Suorituksen johtamiseen sisältyy tehtävien ja tavoitteiden määrittely, menneen kauden toiminnan arvioiminen ja palautteen jakaminen sekä kehittymisen suunnittelu. Kaikilla näillä toimenpiteillä on yhteys palkkausjärjestelmään.

Palkkauksen kannustavuus edellyttää, että palkkaus ja erilaiset menettelytavat koetaan oikeudenmukaisiksi. Esimiesten oikeudenmukainen toiminta erilaisissa palkkaukseen liittyvissä tilanteissa on keskeistä palkkauksen kannustavuudelle.

Palkitseminen toteutetaan käytännössä yrityksen palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmällä. Yrityksen palkkausjärjestelmällä tarkoitetaan perusteita, ohjeita ja menettelytapoja, joiden mukaan palkat porrastetaan ja palkkausta pidetään yllä työpaikalla. Työehtosopimuksen palkkausjärjestelmä määrittää perusteet yrityksen palkkausjärjestelmälle. Palkitsemisjärjestelmään laajempaan käsitteenä kuuluvat palkan lisäksi muut palkitsemistavat, kuten esimerkiksi täydentävät palkkiot. Yrityskohtaisesti määriteltäviä menettelytapoja ovat muun muassa palkkausjärjestelmän suunnittelu, käyttöönotto, arviointi ja ylläpito, tiedottaminen ja koulutus, kytkentä kehityskeskusteluihin sekä esimiesten vastuut ja toimintavaltuudet.

### **2.2 TOIMIHENKILÖIDEN TYÖEHTOSOPIMUKSEN PALKKAUSJÄRJESTELMÄN PERUSTEET**

Toimivan palkkauksen periaatteita ovat oikeudenmukaisuus, kannustavuus ja aito yhteistyö palkkaus- ja palkitsemisasioiden osalta. Toimihenkilöiden työehtosopimuksen palkkausjärjestelmä on laadittu näiden periaatteiden mukaisesti. Oikein sovellettuna nämä periaatteet mahdollistavat työpaikan olosuhteisiin sopivan ja toimivan yrityskohtaisen palkkausjärjestelmän luomisen.

Yleistä käsitystä oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvoisuudesta palkkauksessa edustaa samapalkkaisuusperiaate. Samapalkkaisuusperiaate tarkoittaa, että yhtä vaativista tehtävistä ja yhtäläisistä työsuorituksista maksetaan yhtä suurta palkkaa. Samapalkkaisuus sisältää kaksi osaa:

- **Tehtävän vaativuuden periaate.** Vaativammasta tehtävästä enemmän palkkaa kuin vähemmän vaativasta tehtävästä.
- **Pätevyyden periaate.** Paremmasta pätevydestä ja työsuorituksesta enemmän palkkaa kuin vähäisemmästä pätevydestä ja työsuorituksesta.

Samapalkkaisuusperiaate on kansainvälisen työjärjestön ILO:n hyväksymä ja maamme ratifioima ja se sisältyy myös EU:n lainsäädäntöön. Myös työ sopimuslaki edellyttää, että toimihenkilöitä kohdellaan tasapuolisesti. Erityisesti sukupuoleen perustuva syrjintä palkkausjärjestelmissä on kielletty.

Samapalkkaisuusperiaatteen oikea soveltaminen takaa, että toimihenkilölle maksettava palkka kasvaa hänen toimensa vaativuuden, pätevyiden ja työsuorituksen kasvaessa.

Palkkausjärjestelmän kannustavuus edellyttää, että palkkaperusteet, vaativuus ja pätevyys, on määritelty huolella ja niitä pidetään yllä. Toimihenkilön osaamisen kehittyminen ja hänen pätevoitymisensä saattavat vaikuttaa sekä hänen toimensa vaativuuteen että hänen pätevoiteensä ja edelleen hänen palkkansa suuruuteen. Palkitsemisen kannustavuutta voidaan lisätä myös erilaisilla palkkiojärjestelmillä, joilla palkitaan tuloksen paranemisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta.

Aidolla yhteistyöllä luodaan edellytykset toimivalle palkkaukselle työpaikalla. Yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella parannetaan palkkausjärjestelmän toimivuutta ja kannustavuutta niin järjestelmän kehittämisessä, käytössä kuin ylläpidossa. Yhteistyötä, tiedottamista ja vuorovaikutusta on syytä toteuttaa usealla eri tasolla; esimerkiksi erilaisissa tiedotustilaisuuksissa, luottamusmiehen ja työnantajan edustajan välillä, yksittäisen toimihenkilön ja hänen esimiehensä välillä sekä mahdollisessa palkkaustyöryhmässä. Näin varmistetaan palkkausjärjestelmän oikea soveltaminen ja helpotetaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

### 2.3 YRITYKSEN PALKKAPOLITIikka

Yrityksen palkkapolitiikalla tarkoitetaan niitä periaatteita, joihin palkkaus yrityksessä perustuu. Palkkapolitiikka on osa yrityksen henkilöstöpolitiikkaa; palkkapolitiikalla asetetaan palkkauksen tavoitteet. Se kertoo, miten työntekijä itseään ja omaa toimintaansa kehittämällä voi vaikuttaa palkkakehitykseensä. Samalla se ohjaa esimieskuntaa palkkaukseen liittyvissä ratkaisuisissa ja määrittelee palkkauksen hoitoon liittyvät vastuut. Yrityksissä palkkapolitiikalla tavoitellaan muun muassa palkkauksen kannustavuutta, henkilöstön motivoitumista sekä työvoiman pysyvyyttä ja saatavuutta.

Palkkapolitiikka on tärkeä osa johtamista. Palkkapolitiikan määrittelee yrityksen johto. Onnistuneella palkkapolitiikalla ja hyvin suunnitelluilla palkitsemisen kokonaisuuksilla kannustetaan henkilöstöä keskeisten tavoitteiden saavuttamiseen, ohjataan muutosta ja saadaan aikaan tyytyväisyyttä. Palkkapolitiikalla kannustetaan yksilöä ammattitaidon kehittämiseen ja palkitaan osaamisesta sekä hyvistä työsuorituksista.

Toimiva palkkapolitiikka rakentuu yrityksen liikeidean pohjalle. Se tukee yrityksen tavoitteiden toteutumista ja tehokkuuden, kannattavuuden ja kilpailukyyn kehittämistä. Toimiva palkkapolitiikka on selkeä, pitkäjänteinen ja johdonmukainen, mutta samalla joustavasti muutettavissa yrityksen toimintaedellytysten tai henkilöstöpolitiikan sitä vaatiessa.



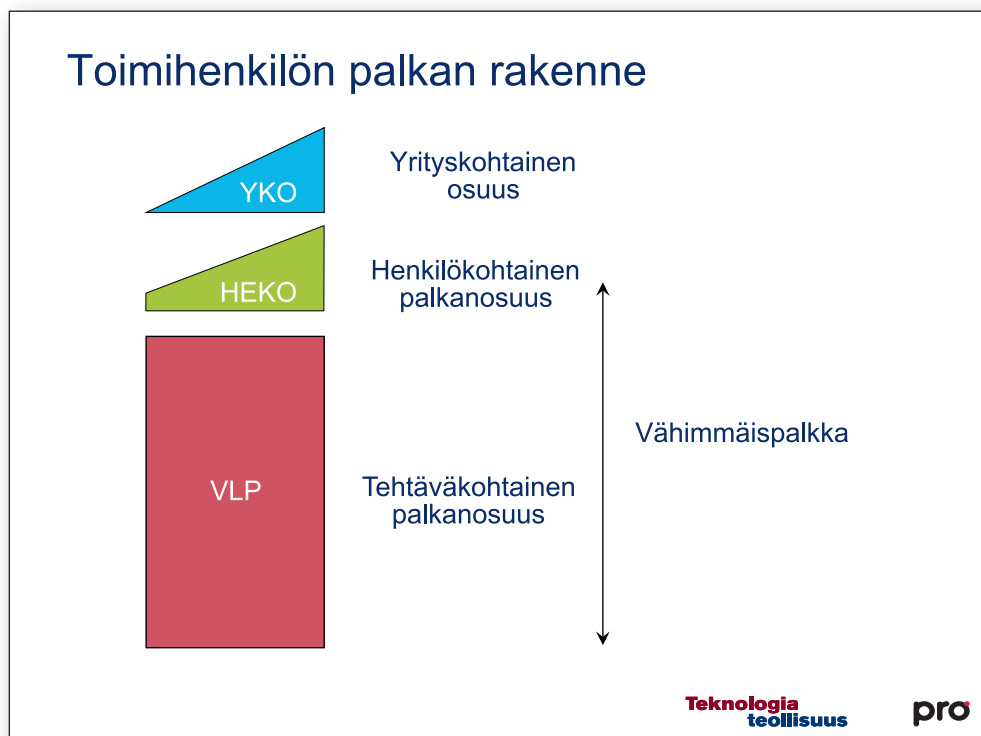
Työehtosopimukset ja yritysten oma palkkapolitiikka ohjaavat osaltaan palkkaporrastusta. Työehtosopimuksen palkkausjärjestelmän soveltaminen tapahtuu aina yrityskohtaisesti.

Palkkapolitiikan onnistumisen edellytyksenä on avoin yhteistoiminta siten, että sen periaatteet ja käsitteet ovat toimihenkilöiden, luottamusmiesten ja esimiesten tiedossa. Tavoitteena on yhteisymmärrys palkkapolitiikasta.

## 2.4 PALKKAUSTAVAT JA PALKAN RAKENNE

Toimihenkilön palkka määritetään kuukautta kohti. Palkkaustapana käytetään tavallisimmin aikapalkkaa. Aikapalkkaa täydennetään usein tavoitteiden saavuttamisen perusteella maksettavalla tulos- tai voittopalkkiolla. Yksittäistapauksissa käytetään myös provisio- tai palkkiopalkkoja. Käytettävä palkkaus- ja palkitsemistapa perustuu yrityksen palkkapolitiikkaan, tehtävän ominaisuuksiin ja palkkausteknillisiin edellytyksiin.

Toimihenkilön palkassa on ainakin kaksi osuutta. Tehtäväkohtaisen palkanosuuden määrää hänen tekemiensä tehtävien vaativuus ja henkilökohtaisen palkanosuuden hänen työsuorituksensa ja pätevyytensä. Kuukausipalkassa voi olla lisäksi niin kutsuttu yrityskohtainen osuus, joka määräytyy työehtosopimuksen määräyksien ja yritysjohdon määrittelemän yrityksen palkkapolitiikan mukaisesti.



Toimen vaativuus voidaan mitata, kun tunnetaan sen sisältö ja luonne. Toimen vaativuuden mittausjärjestelmän avulla toimet asetetaan toisiinsa nähden vaativuuden mukaiseen järjestykseen.

Henkilökohtainen palkanosuus eli henkilön tehtävässään osoittama työsuoritus ja pätevyys arvioidaan pätevyyden arviointijärjestelmän avulla.

Palkkaustavasta riippumatta toimihenkilölle maksetaan vähintään vähimmäispalkka, joka saadaan lisäämällä henkilökohtainen palkanosuus toimihenkilön tehtäväkohtaiseen palkanosuuteen. Vähimmäispalkan suuruus määritellään työehtosopimuksen mukaisella järjestelmällä.

Tehtävissä tapahtuvat muutokset voivat vaikuttaa sekä tehtävän vaativuuteen että henkilökohtaiseen palkanosuuteen. Tämän vuoksi oikeudenmukainen palkkojen porrastus edellyttää muutosten tarkoituksenmukaista seurantaa ja toimenpiteitä. Oikeudenmukainen palkkaporrastus on edellytys myös toimivalle tulos- ja voittopalkkioihin pohjautuvalle palkitsemiselle.

Provisiopalkkoissa palkan suuruus riippuu osittain tai kokonaan myyntituloksesta. Provisiopalkka sovitaan kyseisen toimihenkilön kanssa. Palkkiopalkan perustana on välitön työsuoritus. Välitön työsuoritus voi olla myös osaston yhteinen suoritus, esimerkiksi tuotannon toimihenkilöiden palkkiopalkka voi perustua tuotannon tehokkuuteen tai määrämittareihin. Palkkiopalkkojen hinnoittelusta sovitaan etukäteen työnantajan ja sen toimihenkilön tai niiden toimihenkilöiden välillä, joille palkkiopalkkatyö tarjotaan. Provisio- tai palkkiopalkkaa käytettäessä maksetaan aina vähintään vähimmäispalkka.

## 2.5 TÄYDENTÄVÄT PALKKIOT

Kolmas palkkaperuste työn vaativuuden ja toimihenkilön pätevyyden ohella ovat työn tulokset ja tavoitteiden saavuttaminen. Niillä tarkoitetaan työn määrällistä ja laadullista arvoa mitattuna joko yhdessä tai erikseen. Tuloksesta voidaan palkita käyttämällä tavoitteiden saavuttamisesta palkitsevia täydentäviä eriä, kuten tulos- ja voittopalkkiota. Tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien tärkein ominaisuus on tukea tavoiteltua, yleensä tuottavuuden tai toimintatavan muutosta, sekä palkita myönteisestä kehityksestä. Täydentävien palkkioiden tavoitteena on tukea yrityksen liikeideasta ja strategiasta johdettujen tavoitteiden toteutumista sekä yrityksen kannattavuuden parantumista. Täydentävät palkkiot maksetaan yleensä harvemmin kuin palkkakaussittain.

EK:n palkkausjärjestelmätiedustelun mukaan teknologiateollisuuden toimihenkilöistä 72 % oli tulos- tai voittopalkkioiden piirissä vuonna 2011. Keskimääräinen tulos- ja voittopalkkioiden suuruus oli 4,4 % toimihenkilöiden vuosiansiosta.

Tulospalkkioiden perusteena ovat yrityksen toiminnalliset tavoitteet, kuten tuottavuuden, toimitusvarmuuden tai asiakaspalvelun parantuminen. Voittopalkkiot perustuvat yrityksen taloudelliseen tulokseen tai tuloslaskelman mukaisiin tunnuslukuihin, kuten liikevoitto, käyttökate, sijoitetun pääoman tuotto tai muu vastaava. Jako erilaisten palkkioiden välillä tehdään palkkiojärjestelmän luonteen perusteella.

Tulos- ja voittopalkkiot ovat joustavia palkitsemisen osia monessa suhteessa: järjestelmä voidaan ottaa käyttöön tai lopettaa yleensä vuoden aikajänteellä. Palkkiot maksetaan tavoitteiden saavuttamisesta. Ellei tavoitteita saavuteta, palkkiota ei makseta.

Palkka on työsuhteen ehto, ja sen suuruutta säätelevät työehtosopimuksen määräykset. Täydentävät kollektiiviset palkkiojärjestelmät on tyypillisesti rakennettu täydentämään palkitsemista, ne ovat voimassa tietyn määräajan eikä niiden ole tarkoitus olla työsuhteen ehtoja. Palkkiojärjestelmien ehdot eivät saa olla syrjiviä.

Tulospalkkiojärjestelmät ovat muiden palkkaustapojen tapaan vaativia ohjausvälineitä. Niiden suunnittelu ja käyttöön ottaminen edellyttävät myös palkkaustapojen hyvää asiantuntemusta. Lisäksi edellytetään hyvää tiedotus- ja palautejärjestelmää. Keskeistä on, että järjestelmän piirissä olevat henkilöt ymmärtävät järjestelmän tavoitteet ja sisällön sekä kokevat järjestelmän oikeudenmukaiseksi ja kannustavaksi.

Työehtosopimuksen suorat määräykset eivät koske täydentäviä palkkioita tiettyjä tulospalkkioihin liittyviä määräyksiä lukuun ottamatta. Voittopalkkioita koskevia määräyksiä ei ole työehtosopimuksessa. Palkkahallinnossa tulospalkkiot käsitellään tehdyn työajan palkkana, joten ne vaikuttavat vuosilomapalkkaan. Voittopalkkiot ovat muun kuin tehdyn työajan palkkaa, joten niitä ei huomioida vuosilomapalkassa. Tulos- ja voittopalkkioihin ei sovelleta työehtosopimuksen palkankorotusmääräyksiä.

Ennen tulospalkkiojärjestelmän käyttöönottoa työnantajan tulee selvittää toimihenkilöille palkkiojärjestelmän sisältö. Kokemuksen mukaan paras lopputulos saadaan, kun palkkiojärjestelmän tunnusluvut ja mittarit valitaan yhteistyössä työnantajan ja toimihenkilöiden kesken. Tunnuslukujen valinnan jälkeen työnantaja mitoittaa tulospalkkion suuruuden ja laatii muut järjestelmän ehdot, kuten esimerkiksi voimassaoloajan sekä maksu- ja rajoitusehdot. Tulospalkkion käyttöönotosta sovitaan paikallisesti ja se kirjataan. On huomattava, ettei itse tulospalkkiojärjestelmän sisällöstä tai ehdoista tarvitse tehdä sopimusta, ainoastaan käyttöönotosta. Tulospalkkiojärjestelmän voimassaoloajan palkkiojärjestelmän ehdot sitovat työnantajaa.

Voittopalkkiojärjestelmän käyttöönotto ei edellytä sopimista. Voittopalkkioissa osa yrityksen tuloksesta jaetaan henkilöstölle, joten sen käyttöönotto on työnantajan päätöksen varassa. Edelleen kokemuksen mukaan paras lopputulos saadaan, kun palkkiojärjestelmä rakennetaan yhteistyössä työnantajan ja toimihenkilöiden kesken. Voittopalkkioita, joista laaditaan etukäteen järjestelmä, mittarit sekä maksu- ja rajoitusehdot, kutsutaan käteisiksi voittopalkkioiksi. Työnantaja laatii järjestelmän, tiedottaa sen toimihenkilöille ja ottaa järjestelmän käyttöön. Voittopalkkiojärjestelmät ovat tyypillisesti voimassa yrityksen tilikauden kerrallaan, jonka jälkeen järjestelmän jatkosta ja mahdollisesti muutettavista ehdoista tehdään uusi päätös. Myös etukäteen henkilöstölle ilmoitettu voittopalkkiojärjestelmä sitoo työnantajaa järjestelmän voimassaoloajan, vaikka voittopalkkiojärjestelmän käyttöönotosta ei olekaan tehty sopimusta.

Yrityksen tuloksesta voidaan palkita myös jälkikäteen yhtiökokouksen päätöksellä joko käteisellä voittopalkkiolla tai voitonjakoerillä. Tulos- ja voittopalkkioita voidaan ohjata myös henkilöstörahastoihin. Jälkikäteen päätettävät tai henkilöstörahastoon ohjattavat palkkiot eroavat etukäteen ilmoitetuista tulos- ja voittopalkkiosta sosiaaliturva- ja työeläkemaksujen sekä verotuskäytännön osalta.

Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittämisen myönteisiksi oletetut vaikutukset eivät välttämättä toteudu, jos toimihenkilöt ovat muutosta vastaan. Tämän vuoksi on tärkeää huolehtia siitä, että palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän muutokset toteutetaan henkilöstön kanssa yhteisymmärryksessä. Pahimmillaan palkitsemisen kehittäminen voi muodostaa kitkatekijän toiminnan kehittämislle, kun hyvän palkitsemisjärjestelmän pitäisi toimia juuri päinvastoin.

Palkitsemistavan ja palkitsemisjärjestelmän valinnassa vaikuttavat myös yleiset palkkapoliittiset tavoitteet ja päämäärät. Palkitsemisjärjestelmien eri osat antavat henkilöstölle voimakkaan toimintaa ohjaavan viestin, joka on syytä ottaa huomioon järjestelmiä kehitettäessä.

## Teknoliateollisuuden toimihenkilöiden palkitsemistapoja

### Täydentävät palkkiot

|  |                               |  |
|--|-------------------------------|--|
| Rahastoitava tulos- ja voittopalkkio   | Ei palkkaa                    | Mistä maksetaan?                       |
| Voitonjakoerä  | Ei palkkaa                    |  |
| Käteinen voittopalkkio <ul style="list-style-type: none"><li>• Yritysjohdon päättämä</li><li>• Yhtiökokouksen päättämä</li></ul> | Välistä palkkaa<br>Ei palkkaa | Liiketoiminnan tuloksesta              |
| Täydentävä tulospalkkiosä  | Tehdyn työajan palkkaa        | Yhteisten tavoitteiden toteuttamisesta |

### Kuukausipalkka

|   |  |                 |
|---|--|-----------------|
| Luontoisedut  |  |                 |
| Rahapalkka:<br>Aikapalkka €/kk<br>(Provisiopalkka<br>€/kk + provisio) |  | Tehdystä työstä |

### 3 TYÖEHTOSOPIMUKSEN PALKKAUSJÄRJESTELMÄ JA PALKKAPERUSTEET

Työehtosopimuksen palkkausjärjestelmän ja samapalkkaisuusperiaatteen mukaan toimihenkilön palkkaan vaikuttavat toimenvaativuus, henkilön pätevyys ja työsuoritus. Samapalkkaisuusperiaatteen oikea soveltaminen takaa, että henkilölle maksettava palkka kasvaa toimenvaativuuden, henkilön pätevyyden ja työsuorituksen kasvaessa. Oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä edellyttää palkkaperusteiden, työn vaativuuden ja henkilön pätevyyden, määrittämistä ja ylläpitoa.

Palkkaperusteiden määrittämisessä käytetään lähtökohtaisesti työehtosopimuksen palkkausjärjestelmää. Paikallisesti voidaan sopia työehtosopimuksen palkkausjärjestelmän sijasta muustakin palkkarakenteesta. Seuraavissa kappaleissa esitellään ensin työehtosopimuksen palkkausjärjestelmä ja kappaleessa 3.3 tarkemmin paikalliseen sopimiseen liittyvät määräykset.

#### 3.1 TOIMENVAATIVUUS PALKKAPERUSTEENA – TEHTÄVÄKOHTAINEN PALKANOSUUS

Toimet ja toimenvaativuudet työpaikalla ovat erilaisia. Toimenvaativuuden määrittämisensä tarkoituksena on selvittää työpaikan kaikkien toimien vaativuudet ja asettaa ne vaativuuden mukaiseen järjestykseen.

Vaativuuden määrittämisessä keskitytään siihen, mitä toimen sisältö edellyttää. Vaativuuden määrittämisessä ei oteta huomioon toimihenkilön henkilökohtaisia ominaisuuksia. Samoin toimen nimikkeellä ja sen aiemmalla hierarkkisella sijainnilla tai toimihenkilön tehtävään liittymättömällä koulutuksella ei ole merkitystä toimenvaativuutta arvioitaessa. Osaaminen ja pätevyys huomioidaan henkilökohtaisessa palkanosuudessa.

## Toimenvaativuuden määrittäminen

- 1) **Selvitys tointen sisällöstä**
  - Toimenkuvaus tai muu riittävä selvitys
- 2) **Tointen vaativuuksien määrittäminen**
  - Yksi toimenvaativuusmittari
    - Mettova
    - Muu paikallisesti sovittu
- 3) **Tointen vaativuusluokkapalkat**
- 4) **Toimihenkilön tehtäväkohtainen palkanosuus**
- 5) **Ylläpito**
  - Säännöllisin väliajoin
  - Pysyvien muutosten yhteydessä
  - Yhteinen läpikäynti kerran vuodessa

Työpaikalla käytetään vain yhtä toimenvaativuusmittaria. Toimihenkilöiden työehtosopimuksen palkkausjärjestelmässä perusmittarina on METTOVA, jossa keskeisiksi vaativuustekijöiksi on sovittu tarvittavat tiedot ja taidot, ratkaisujen ja päätösten vaikutukset, vuorovaikutus sekä tehtävä ja johtamisvastuu. Paikallisesti voidaan sopia muun toimenvaativuusmittarin käytöstä. Tämän mittarin tulee olla rakenteeltaan sellainen, että sen avulla voidaan mitata kaikkien tämän työehtosopimuksen soveltamisalalla olevien toimien vaativuudet.

Toimenkuvausten hyväksynnästä ja työpaikan toimenvaativuuksien määräytymisestä huolehtii yrityksen vaativuusluokituksesta vastaava henkilö. Mikäli työpaikalle on perustettu palkkaustyöryhmä, se toimii kohdassa 3.1.5 kuvatulla tavalla toimenvaativuuteen liittyvissä ylläpito- ja seurantakysymyksissä tarvittaessa koontuvana asiantuntijaryhmänä.

## Toimenkuvausten laadinta

### 1) Selvitetään toimen tarkoitus eli miksi toimi on olemassa

### 2) Laadinta

- Selvitetään toimeen liittyvät työt
- Yhdistetään samantyyppiset työt osatehtäviksi/tehtäviksi
- Yhdistetään samantyyppiset tehtävät yhdeksi tai useammaksi päätehtäväksi
- Käytetään kokonaisia lauseita, ei pelkkiä luetteloita

### 3.1.1 Toimen sisältö

Toimen tosiasiallinen sisältö kuvataan toimenkuvauksella, jotta eri toimien vaatimuksia pystytään yhdenmukaisesti vertailemaan. Oppaassa on liitteenä esimerkki toimenkuvauslomakkeesta ja siihen liittyvät selostukset.

Toimenkuvauksessa on lähdettävä toimen todellisesta sisällöstä, ei esimerkiksi nimikkeestä. Toimenkuvauksen laatiminen edellyttää analyysiä toimen sisällöstä ja sen vaatimuksista. Toimenkuvauksen tarkoituksena on kuvata, miksi toimi on olemassa, mitä tehtäviä toimeen sisältyy, millaista osaamista toimen hoitaminen edellyttää sekä millaisia vastuuta ja päätöstilanteita toimeen sisältyy.

Kirjallisten toimenkuvausten laatimisessa tulee välttää kaikkea arviointia ja pitäädytään vain tosiasioiden esittämiseen. Toimenkuvausten on oltava selkeitä ja hyvin jäsenneiltyjä sekä yhdenmukaisella tavalla laadittuja, jotta ne mahdollistavat toimien yhteismitallisen ja oikeudenmukaisen vaativuuden mittauksen. Toimenkuvauksessa tulee käyttää kokonaisia lauseita, ei pelkkiä luetteloita.

Toimenkuvauksen laadinta ei ole vaativuuden määrittystä. Tämän vuoksi kuvauksissa ei pidä käyttää tahi lainata vaativuusmittarin tekstejä.

Työpaikkakohtaisessa toimenkuvausten laatimistilanteessa on tointa tarkasteltava työpaikalla vakiintuneen sisällön perusteella. Kuvaukset on laadittava sellaisella tarkkuudella, että jälkeenpäin voidaan todeta tapahtuneet muutokset ja varmistua järjestelmän yhdenmukaisesta soveltamisesta.

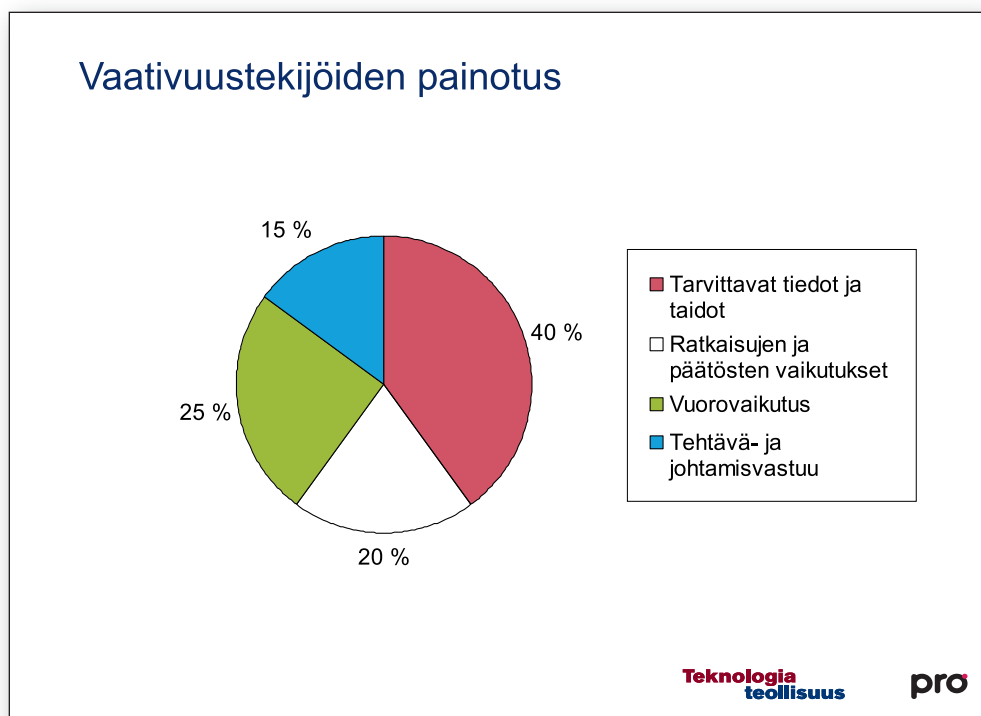
Liitot suosittelevat, että toimenkuvaukset laaditaan esimiehen ja toimihenkilön välisenä yhteistyönä.

### 3.1.2 METTOVA-toimenvaativuusmittari

METTOVA-toimenvaativuusmittariin on sovittu vaativuustekijöiksi:

1. Tarvittavat tiedot ja taidot
2. Ratkaisujen ja päätösten vaikutukset
3. Vuorovaikutus
4. Tehtävä ja johtamisvastuu

Vaativuustekijöiden painotus on esitetty seuraavassa kaaviossa.



Vaativuustekijöiden keskeinen sisältö on yksilöity kunkin vaativuustekijän kohdalla olevassa lihavoidussa tekstissä. Pistetaulukon portaiden tekstit ovat lisäapuna, kun toimen tekijäkohtaisia vaativuuksia määritetään. Toimenvaativuutta määriteltäessä on huomattava, että mittaria käytetään toimihenkilöiden työehtosopimuksen soveltamisalueelle kuuluviin tehtäviin, mikä tulee ottaa huomioon mittarin kuvauksia sovellettaessa.

Toimenvaativuusmittarin eri vaativuustekijöissä on käytettävissä vain 4-5 portasta. Väliasteita ei käytetä. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että havaittavasti toisistaan erottuvat toimet voivat saada samoja pistemääriä sekä tekijöittäin että kokonaispistemäärinä. Samoin on syytä ottaa huomioon se, että vaativuusmit-

tarin portaita käytetään lähtökohtaisesti kaiken tyyppisten toimihenkilötehtävien (asiantuntijatehtävät, esimiestehtävät, tehtävät joissa on projekti- tai resurssivas- tuuta) vaativuutta määrittäessä.

Työpaikkakohtaisesti ei ole pakko käyttää vaativuusmittarin kaikkia pistemääriä. Työpaikan toimi sijoitetaan vaativuustekijöittäin sille portaalle, johon se sisältönsä perusteella kuuluu.

Vaativuusluokituksen tuloksena saadaan kunkin toimen oikea vaativuusluokka ja työpaikkakohtaisesti tointen oikea keskinäinen järjestys.

Tointen sisällöt ja yritysten organisaatiot ovat erilaisia, joten työpaikkakohtaisesti määritettyjä tointen vaativuuksia ei voida verrata muiden yritysten ja työpaikkojen tointen vaativuuksiin.

Toimen vaativuus mitataan työpaikalla seuraavien tekijöiden avulla:

## 1 TARVITTAVAT TIEDOT JA TAIDOT

**Vaativuus on sitä suurempi,**

- **mitä enemmän itsenäistä harkintaa toimeen sisältyy**
- **mitä enemmän tietoja ja taitoja toimessa tarvitaan.**

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 1.1 | Yksityiskohtaiset työohjeet. Opastus työpaikalla.   | 40  |
| 1.2 | Yleiset työohjeet. Tarvittavat tiedot ja taidot saadaan koulutuksella ja/tai lyhyellä kokemuksella.   | 70  |
| 1.3 | Yleisluontoiset toimeksiannot. Tarvittavat monipuoliset tiedot ja taidot saadaan koulutuksella ja/tai pitkähkön kokemuksen avulla.  | 100 |
| 1.4 | Yleisluontoiset toimintamallit. Tarvittavat monipuoliset ja laajat tiedot ja taidot saadaan koulutuksen ja/tai lisätiedoilla täydennetyn pitkän kokemuksen avulla.            | 130 |
| 1.5 | Toimintaperiaatteet ja ennakotapaukset ohjaavat toimintaa. Tarvittavat monipuoliset ja syväiset erityistiedot ja -taidot saadaan koulutuksen ja/tai pitkän kokemuksen avulla. | 160 |

## 2 RATKAISUJEN JA PÄÄTÖSTEN VAIKUTUKSET

**Vaativuus on sitä suurempi,**

### 2.1 mitä laajemmin vaikutukset koskevat koko toimipaikkaa

|      |  |    |
|------|--|----|
| 2.11 | Ratkaisujen vaikutusalue on yleensä oma työ/työryhmä.              | 10 |
| 2.12 | Ratkaisujen vaikutusalue on yleensä lähiympäristöä laajempi alue.  | 20 |
| 2.13 | Ratkaisujen vaikutusalue on yleensä osasto/yksikkö.                | 30 |
| 2.14 | Ratkaisujen vaikutusalue on yleensä useita osastoja/suuri yksikkö. | 40 |

### 2.2 mitä suuremmat ovat ratkaisujen ja päätösten taloudelliset, toiminnalliset ja muut vaikutukset.

|      |                                       |    |
|------|---------------------------------------|----|
| 2.21 | Ratkaisujen vaikutus on tavanomainen. | 10 |
| 2.22 | Ratkaisujen vaikutus on kohtalainen.  | 20 |
| 2.23 | Ratkaisujen vaikutus on melkoinen.    | 30 |
| 2.24 | Ratkaisujen vaikutus on suuri.        | 40 |

## 3 VUOROVAIKUTUS

**Vaativuus on sitä suurempi,**

- **mitä syvällisempi ja laajempi neuvonnan, opastamisen, motivoinnin tai neuvottelu- ja yhteistyö- taitojen vaatimus toimeen sisältyy.**

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 3.1 | Yhteydet ovat yleensä tietojen vastaanottamista, välittämistä ja jakelua. | 25  |
| 3.2 | Toimeen tai sen lähipiiriin kuuluvia asiantuntijayhteyksiä.               | 50  |
| 3.3 | Neuvottelu- ja/tai yhteistyötaitoja vaativa toimi.                        | 75  |
| 3.4 | Vaikuttamistaitoja ja erityisiä yhteistyötaitoja vaativa toimi.           | 100 |



## 4 TEHTÄVÄ- JA JOHTAMISVASTUU

Vaativuus on sitä suurempi,

- mitä vaikeampia erilaisten näkökohtien käsittelyä ja yhteensovittamista tehtävään kuuluu
- mitä vaativampi on tehtävän asema toiminta- ja johtamisjärjestelmissä.

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 4.1 | Oma tai opastava ja/tai ohjaava tehtävä.   | 15 |
| 4.2 | Itsenäinen tehtäväalue tai organisointi- ja resurssivastuu ja/tai esimiestehtävä.  | 30 |
| 4.3 | Laaja itsenäinen tehtävä tai laaja organisointi- ja resurssivastuu ja/tai laaja esimiestehtävä.  | 45 |
| 4.4 | Laaja ja monipuolinen itsenäinen tehtävä tai monipuolinen organisointi- ja resurssivastuu ja/tai esimiestehtävä, jossa alaisia useilla organisaatioilla. | 60 |

Määritettäessä toimeen liittyvän itsenäisen harkinnan määrää kiinnitetään huomiota esimerkiksi siihen, onko kyse valmiista vaihtoehdoista valitsemisesta, vaihtoehtojen soveltamisesta tai uusien vaihtoehtojen ja ratkaisujen etsimisestä. Tarvittavien tietojen ja taitojen hankkimiseen tarvittava aika voi vaihdella esimerkiksi muutamasta viikoista useisiin vuosiin.

Määritettäessä ratkaisujen ja päätösten vaikutuksia on huomattava, että yritykset ovat erilaisia kooltaan, toimintatavaltaan ja organisaatorakenteeltaan. Päätösten vaikutusalueen laajuuden ja vaikutusten suuruuden määrittäminen on arvioitava yrityskohtaisesti.

Vuorovaikutustekijää arvioitaessa oleellista on tunnistaa toimessa esiintyvien vuorovaikutustilanteiden luonne: tietojen välittäminen, asiantuntijayhteydet, neuvottelu- ja yhteistyötaitoja vaativa vuorovaikutustilanne.

Tehtävä- ja johtamisvastuussa oma itsenäinen tehtävä, organisointi- ja resurssivastuu sekä esimiestehtävä ovat toimenvaativuutta määriteltäessä toisilleen rinnasteisia. Mittaria sovellettaessa ensin on syytä tunnistaa, minkä tyyppisestä tehtävästä on kyse, ja sen jälkeen arvioida tehtävän laajuutta ja monipuolisuutta. Organisointi- ja resurssivastuu voi koskea esimerkiksi projekteja, koneita, laitteita, ihmisiä tai materiaaleja.

### 3.1.3 Tehtäväkohtainen palkanosuus

Tehtäväkohtainen palkanosuus määräytyy toimenvaativuusmittarin kokonaispistemäärän perusteella. Pisterajat ovat seuraavat:

| Toimen vaativuus pisteet | Vaativuusluokka |
|--------------------------|-----------------|
| 100–129                  | 1               |
| 130–159                  | 2               |
| 160–189                  | 3               |
| 190–219                  | 4               |
| 220–249                  | 5               |
| 250–279                  | 6               |
| 280–309                  | 7               |
| 310–339                  | 8               |
| 340–369                  | 9               |
| 370–400                  | 10              |

Voimassaolevat vaativuusluokkapalkat 37,5 h/viikko ja 40 h/viikko viikkotyöajalle ovat työehtosopimuksessa. Jos työaika poikkeaa edellä mainituista viikkotyöajoista, on se otettava huomioon vaativuusluokkapalkassa.

### 3.1.4 Paikallisesti sovittu toimenvaativuusmittari

Paikallisesti voidaan sopia muun toimenvaativuusmittarin käytöstä. Tämän mittarin tulee olla rakenteeltaan sellainen, että sen avulla voidaan mitata kaikkien teknologiateollisuuden toimihenkilöiden työehtosopimuksen soveltamisalalla olevien toimien vaativuudet.

Käytettäessä paikallisesti sovittua toimenvaativuusmittaria toimet sijoitetaan eri vaativuusluokkiin mittarin vaativuustekijöiden perusteella. Vaativuusluokkapalkat muodostetaan työehtosopimuksen vaativuusluokkapalkkataulukosta siten, että koko taulukon alue on käytettävissä. Ohjeet vaativuusluokkapalkkojen muodostamisesta ovat työehtosopimuksen 4 § kohdassa 2.3.

### 3.1.5 Palkkaustyöryhmä

Palkkausjärjestelmän ylläpitäminen on työnantajan velvollisuus. Käytännössä ylläpito toteutuu parhaiten työnantajan ja toimihenkilöiden yhteistyöllä. Oikein toteutettuna yhteistoiminta lisää ymmärrystä palkkausjärjestelmän toiminnasta ja luottamusta palkkauksen oikeudenmukaisuuteen. Ylläpidon tehostamiseksi ja tiedonkulun sekä yhteistoiminnan parantamiseksi on katsottu hyväksi menettelytavaksi toteuttaa ylläpito työpaikan palkkaustyöryhmää apuna käyttäen.

Toimihenkilöiden lukumäärän sitä edellyttäessä työpaikalle perustetaan palkkausjärjestelmän ylläpitoa varten työnantajan ja toimihenkilöiden yhteinen palkkaustyöryhmä. Palkkaustyöryhmän muodostavat palkkausjärjestelmäkoulutuksen saaneet toimenvaativuuden määrittelyyn perehtyneet henkilöt. Palkkaustyöryhmää perustettaessa määritellään toimintatavat paikallisesti. Liitot järjestävät säännöllisesti yhteistä palkkausjärjestelmäkoulutusta, jossa perehdytään toimenvaativuuden määrittelyyn.

Mikäli työpaikalla on vähintään 10 sopimuksen piiriin kuuluvaa toimihenkilöä, on työpaikalle tarkoituksenmukaista perustaa palkkaustyöryhmä. Jos toimihenkilöitä on alle 10, voidaan työpaikalle perustaa palkkaustyöryhmä, mikäli se työpaikan olosuhteet huomioon ottaen katsotaan tarpeelliseksi.

Palkkaustyöryhmän kokoonpanon ja toiminnan on hyvä tukea yrityksen johtamisjärjestelmää ja vastata yrityksen ja toimipaikan organisaatiota, henkilöstö- ja palkkapolitiikkaa sekä luottamusmiesorganisaatiota. Yritykset ovat johtamisjärjestelmiltään erilaisia, joten palkkaustyöryhmien käytännön toimintatavatkin ovat erilaisia.

Palkkaustyöryhmän on oltava riittävän lähellä toimipaikkaa ja paikallisia vaativuuden määrittelytilanteita. Samalla palkkaustyöryhmän on toiminnassaan huomioitava yrityksen palkkauksen kokonaisuus.

Työnantaja vastaa vaativuuden määrittelystä ja muista palkkaukseen liittyvistä kysymyksistä. Palkkaustyöryhmä toimii toimenvaativuuteen liittyvissä ylläpito- ja seurantakysymyksissä tarvittaessa kokoontuvana asiantuntijaryhmänä. Työryhmällä on oikeus tuoda esiin perusteltu näkemyksensä toimenvaativuuden määrittämisestä, järjestelmän toimivuudesta ja esiin tulleista ongelmista. Palkkaustyöryhmässä on syytä määritellä uusien toimihenkilötehtävien toimenvaativuudet paikallisesti määriteltyjen toimintatapojen mukaisesti. Samalla tavoin menettellään niiden toimien osalta, joiden sisällössä tai laajuudessa tapahtuu merkit-

täviä muutoksia. Tämän lisäksi työryhmässä voidaan paikallisesti sovittavalla tavalla käsitellä muitakin palkkaukseen liittyviä kysymyksiä. Palkkaustyöryhmä kokoontuu tarvittaessa ja sen tulee käsitellä asiat tarpeetonta viivytystä välttäen. Toimivaatavuudet määritellään työehtosopimuksessa vaativuusmäärittelyille sovittujen aikarajojen sisällä (uudet tehtävät ja tehtäväm muutokset 4 kuukautta). Työryhmä kokoontuu kuitenkin vähintään kerran vuodessa.

Jos työpaikan työorganisaatiossa on toteutettu sellaisia muutoksia, jotka ovat merkittävästi vaikuttaneet toimien sisältöihin, saattaa olla syytä tehdä kaikkien toimien vaativuuden määritykset uudelleen palkkaustyöryhmässä. Sama koskee myös uusilla toimipaikoilla toteutettavaa järjestelmän käyttöönottoa.

Työpaikan palkkaustyöryhmän tulee pyrkiä yksimielisyyteen toimivaatuvuuksien määrityksissä. Työryhmän toiminnalle on syytä varata riittävästi aikaa, jotta vaikeatkin kysymykset saadaan ratkaistua yhteistoiminnassa työpaikalla. Mikäli ratkaisua ei kuitenkaan saavuteta, toteutetaan vaativuusluokitus työnantajan esittämällä tavalla. Mahdolliset luokituseriäisyydet ratkaistaan työehtosopimuksen neuvottelujärjestyksen mukaisesti.

### **3.1.6 Toimihenkilön toimivaatavuuden määrittely**

Määritetyn toimivaatavuuden tulee vastata toimen todellista vaativuutta. Määritykset tarkistetaan kaikkia toimihenkilöitä koskien säännöllisin väliajoin vähintään kerran vuodessa ja toimihenkilökohtaisesti tehtävien pysyvän muutoksen yhteydessä.

Tarkoituksena on varmistua määritysten oikeellisuudesta ja korjata tarvittaessa virheellinen, liian matala tai liian korkea vaativuusluokka. Korjauksen syytä voivat olla muun muassa vähittäinen tehtävän sisällön muutos, käyttöönotossa tapahtunut väärä määrittely tai ylläpidon laiminlyönti muutoksen yhteydessä. Tarkoituksena ei ole kaikkien toimien uudelleenmäärittely, toisin sanoen ”käyttöönottoa ei tehdä uudestaan”, vaan toteuttaa tarpeelliset muutokset.

Toimivaatuvuuksien määrittelyn tulee tapahtua koordinoitusti ja johdonmukaisesti. Määrittely perustuu ajantasaisiin toimenkuvauksiin. Toimenkuvausten osalta asiantuntijat ovat esimies ja tehtävää suorittava toimihenkilö. Suositeltavaa on, että esimies ja toimihenkilö käyvät toimenkuvan läpi vähintään kerran vuodessa kehityskeskustelun yhteydessä.

Päivitettyjen toimenkuvausten hyväksymisestä ja toimivaatavuuden määrittämisestä vastaa nimetty työnantajan edustaja. Palkkaustyöryhmä toimii kohdassa 3.1.5 kuvatulla tavalla toimivaatavuuteen liittyvissä ylläpito- ja seurantakysymyksissä tarvittaessa kokoontuvana asiantuntijaryhmänä.

Jos työpaikan työorganisaatiossa on toteutettu sellaisia muutoksia, jotka ovat merkittävästi vaikuttaneet toimien sisältöihin, saattaa olla syytä tehdä kaikkien toimien vaativuuden määritykset uudelleen. Tällöin suosituksena on määritysten tekeminen palkkaustyöryhmässä. Myös järjestelmän käyttöönoton yhteydessä toimivaatuvuuksien määrittely suosittelaa tehtäväksi palkkaustyöryhmässä.

Uuden toimihenkilön toimivaatavuus määritetään niin pian kuin mahdollista, kuitenkin viimeistään neljän kuukauden kuluttua toimihenkilön työsuhteen alkamisesta. Samaa neljän kuukauden aikarajaa noudatetaan myös tehtävien pysyvän muutoksen yhteydessä.

Tehdyt toimivaatavuusmääritykset ja -muutokset käydään läpi työnantajan ja toimihenkilöiden edustajien kanssa vähintään kerran vuodessa.

### 3.2 PÄTEVYYS PALKKAPERUSTEENA – HENKILÖKOHTAINEN PALKANOSUUS

Pätevyysperusteisella henkilökohtaisella palkanosuudella kannustetaan kehittämään henkilökohtaista osaamista ja palkitaan toimihenkilöitä hyvistä työsuorituksista. Pätevyyden huomioon ottaminen palkkauksessa on tärkeää, koska siten voidaan palkkaan liittää henkilökohtainen palkkakannustin.

Henkilökohtaisen palkanosuuden on syytä perustua yrityksen toiminnan ja menestyksen kannalta keskeisiin tekijöihin. Näin henkilökohtainen palkanosuus kannustaa yrityksen menestystä tukevaan toimintaan.

Henkilökohtaisen palkanosan suuruus perustuu henkilön pätevyyteen eli siihen, kuinka hyvin henkilö suoriutuu työssään. Eri henkilöiden pätevyudessa ja työsuorituksessa on eroja, vaikka tehtävien vaativuus olisikin sama. Kannustavuuden ja oikeudenmukaisuuden vuoksi näiden erojen on syytä vaikuttaa myös palkkaporrastukseen. Tavoitteena on samapalkkaisuusperiaatteen mukaisesti maksaa paremmasta pätevyydestä ja työsuorituksesta enemmän palkkaa. Se toteutuu henkilökohtaisen palkanosan oikealla soveltamisella.

Toimivaa pätevyiden arviointia varten tarvitaan yritys- tai työpaikkakohtaiset arviointiperusteet. Arviointiperusteiden tulee olla työpaikalla yhteisiä, jotta voidaan vertailla työpaikan erilaisissa toimihenkilötehtävissä toimivien henkilöiden suoriutumista ja pätevyyttä. Arviointijärjestelmää ei voi kopioida suoraan muista yrityksistä, sillä toimiva suorituksen arviointi on aina osa yrityksen johtamista.

Arviointijärjestelmän laatimisesta vastaa työnantaja. Sen sisältö käsitellään ennen käyttöönottoa toimihenkilöiden tai heidän edustajiensa kanssa. Mikäli työpaikalle on perustettu palkkaustyöryhmä, on luontevaa käsitellä pätevyiden arviointijärjestelmää palkkaustyöryhmässä. Pätevyiden arviointijärjestelmästä tiedotetaan toimihenkilöille työpaikalla noudatettavalla tavalla. Työehtosopimuksen mukaan arviointijärjestelmä tulee pyydettyä antaa kirjallisena.

#### Henkilökohtaisen palkanosan määrittäminen

##### Ennen arviointia

- Työpaikkakohtaiset arviointitekijät ajan tasalla, päivitetään tarvittaessa
- Henkilöstön informointi
- Esimiesten koulutus

##### Arviointi

- Esimies arvioi kunkin alaisensa pätevyiden

##### Palkanosuuden määrittäminen

- Palkka-asioista vastaava henkilö määrittelee henkilökohtaisten palkanosuuksien suuruuden

##### Arvioinnin jälkeen

- Esimies antaa alaisilleen palautetta arviointituloksista

##### Vaikutukset palkkaan

- TESSin ja yrityksen palkkapolitiikan mukaan

### 3.2.1 Suorituksen ja pätevyyden arviointitekijät

Perusteet, joilla toimihenkilön pätevyyttä ja suoritusta arvioidaan, ohjaavat toimintaa, ja siksi ne on valittava huolella.

Arviointitekijöiden tulee kuvata sekä yrityksen että toimihenkilön onnistumiseen vaikuttavia työhön liittyviä seikkoja. Työstä irralliset, vain palkanmäärityksen perusteeksi valitut arviointitekijät tuottavat ylimääräiseksi koettua työtä.

Työehtosopimuksen mukaan pätevyystekijöitä voivat olla ammatillinen osaaminen ja työtulos sekä muut pätevyystekijät.

Ammatillinen osaaminen määritetään tarkastelemalla toimihenkilön suoriutumista toimeen liittyvistä, työskentelytapaa ja työmenetelmää sekä niiden kehittämistä koskevista valintatilanteista. Ammatillisen osaamisen osatekijöinä voidaan huomioida esimerkiksi kehittymiskyky ja -halukkuus sekä erityisosaaminen. Moniosaaminen määritetään arvioimalla toimihenkilön kykyä ja valmiutta tehdä erilaisia töitä organisaatiossa.

Työtulos määritetään vertaamalla toimihenkilön aikaansaamaa työtulosta niin sanottuun normaaliin työtulokseen. Työtuloksen yhteydessä voidaan tarkastella esimerkiksi toimihenkilön onnistumista työssään sekä toiminnan taloudellisuutta.

Muita pätevyystekijöitä voivat olla mm. joustavuus, kyky viestiä, yhteistyö- ja ihmissuhdetaidot, työssä kehittyminen sekä työyhteisön tarpeiden huomioon otto.

## Hyvät arviointitekijät

- Tukevat yrityksen ja työpaikan menestystä
- Liittyvät työhön
- Esiintyvät laajalti työpaikan erilaisissa toimihenkilötehtävissä
- Toimihenkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa arvioitavaan asiaan
- Arvioitavat asiat ovat havaittavissa ja arvioitavissa arvioijasta riippumatta
- Arvioitavassa asiassa on erilaisia suoritustasoja ja ne voidaan havaita
- Ovat pitkäjänteisiä ja pysyväisluonteisia
- Ovat toisistaan riippumattomia.

Suorituksen arvioinnissa tekijöitä on usein konkretisoitu henkilöltä vaadittavan osaamisen, toimintatavan ja aikaansaannosten kautta.

**Aikaansaannokset** voivat olla määrällisiä tai laadullisia, kuten työn tulokset, tavoitteiden saavuttaminen tai työn laatu.

*Esimerkki: miten toimihenkilö saavuttaa tavoitekeskustelussa asetetut tavoitteet.*

**Toimintatavat** kuvaavat tyypillisesti sitä, miten tuloksia saavutetaan. Ne voivat liittyä esimerkiksi erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin työtovereiden tai asiakkaiden kanssa, toiminnan laatuun, kehittämiseen ja kehittymiseen tai toisten opastamiseen.

*Esimerkki: miten toimihenkilö toimii erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ja miten hän ottaa toiset huomioon.*

**Osaamisesta** voidaan puhua myös ammatinhallintana tai pätevyyttenä. Osaamiseen liittyen saatetaan tarkastella ammatillista osaamista, toiminnallista osaamista (kuten erilaiset vuorovaikutustaidot), tai yrityksen toimintaprosessien tuntemusta. Kehittymistä voidaan myös tarkastella tässä yhteydessä.

*Esimerkki: toimihenkilön ammattitaito omassa tehtävässään, toimihenkilön kyky ja käytettävyys erilaisissa tehtävissä.*

Toimihenkilötehtävissä monet tärkeät onnistumisen osatekijät ovat sellaisia, ettei niitä voi mitata, ainoastaan arvioida. Myös arviointi on oikeudenmukaista, kun arviointitekijät ovat riittävän konkreettisia ja kaikkien ymmärrettävissä. Onnistunut arviointi edellyttää esimiesten koulutusta, jotta esimiehet pystyvät soveltamaan työpaikan arviointitekijöitä yhteismitallisesti ja johdonmukaisesti.

Arviointitekijöiden tulee olla sellaisia, että niissä on vaihtelua ja henkilö voi jollain tavalla vaikuttaa asiaan. Arviointitekijäksi ei sovi esimerkiksi toimintatapa, jossa tarkkaan määritelty työprosessi ei mahdollista henkilön omasta toiminnasta johtuvia eroja. Myöskään henkilön pysyvät luonteenpiirteet tai ominaisuudet eivät sovellu palkitsemisen perusteeksi, sillä henkilö ei niihin pysty vaikuttamaan.

Arviointitekijöitä on yleensä kolmesta viiteen. Ne voidaan haluttaessa jakaa useampaan alatekijään. Alatekijöitä voidaan pisteyttää erikseen tai käyttää niitä perusteluina päätekijöitä pisteytettäessä. Tekijöiden tarkempi sisältö päätetään ja kuvataan työpaikkakohtaisesti.

Esimerkkejä arviointitekijöistä on liitteessä 1.

### **Asteikot**

Arviointiasteikkojen avulla tunnistetaan eritasoiset suoritukset kussakin arviointitavassa asiassa.

Eri arviointitekijöillä voidaan käyttää yhteistä asteikkoa tai valita kullekin tekijälle siihen parhaiten sopiva asteikko. Asteikot suositellaan laadittavaksi suhteellisina siten, että asteikon keskellä oleva porras vastaa työpaikan keskimääräistä tasoa. Asteikot on syytä laatia siten, että kaikille portaille tulee määritystuloksia.

Eri portaat varustetaan niitä kuvaavilla sanallisilla ja/tai numeerisilla riittävän yksiselitteisillä kuvauksilla, jotta varmistetaan asteikon yhtenäinen käyttö. Koska arviointitekijät ja -asteikot ovat työpaikalla yhteisiä, eivät kuvaukset voi olla kovin yksityiskohtaisia. Käytännössä onkin hyvä pohtia asteikkoja konkreettisemmin esimieskoulutuksessa. Näin varmistetaan asteikkojen yhteismitallinen soveltaminen eri tehtävissä.

Arvioitaessa työsuoritusta sitä verrataan asteikon kuvauksiin ja valitaan se porras, joka parhaiten vastaa arvioitavan henkilön pätevyyttä ja työsuoritusta.

Käytännössä portaiden lukumääräksi suositellaan 3 tai 5. Portaiden lukumäärään vaikuttavat mitattavan tekijän painoarvo, sen sisältö ja vaihtelun määrä eli niin sanottu erotuskynnys. Portaatta pitää määritellä niin, että niiden välillä on selkeä, havaittava ja mitattava ero.

## Esimerkkejä asteikoista

| Asteikko/<br>Tekijä                  | 1 = tyydyttävästi | 2 = hyvin | 3 = erinomaisesti |
|--------------------------------------|-------------------|-----------|-------------------|
| Pätevyys vastaa tehtävän vaatimuksia |                   |           |                   |

| Asteikko/<br>Tekijä           | 1 = aloittelija | 2 = osaaja | 3 = mestari |
|-------------------------------|-----------------|------------|-------------|
| Osaaminen/<br>ammattinhalinta |                 |            |             |

| Asteikko/<br>Tekijä           | Aloittelija | Tarvitsee ajoittain apua | Itsenäinen osaaja | Kokenut osaaja, voi opastaa toisia | Kehittää aiheen osaamista ja toimintaa |
|-------------------------------|-------------|--------------------------|-------------------|------------------------------------|--|
| Osaaminen/<br>ammattinhalinta |             |                          |                   |                                    |  |

Teknologia  
teollisuus

pro

## Esimerkkejä asteikoista

| Asteikko/<br>Tekijä      | Todettu kehittämis- ja ohjaustarvetta | Vastaa tyydyttävästi tehtävän vaatimuksia | Vastaa hyvin tehtävän vaatimuksia | Ylittää tehtävän vaatimukset | Ylittää huomattavasti tehtävän vaatimukset |
|--------------------------|---------------------------------------|---|-----------------------------------|------------------------------|--|
| Suoriutuminen tehtävässä |                                       |   |                                   |                              |  |

| Asteikko/<br>Tekijä            | Kehittämistarvetta | Tyydyttävä suoritus | Normaali suoritus | Normaalia parempi suoritus | Erinomainen suoritus |
|--------------------------------|--------------------|---------------------|-------------------|----------------------------|----------------------|
| Tuloksellisuus, taloudellisuus |                    |                     |                   |                            |                      |

| Asteikko/<br>Tekijä               | Kehittämistarvetta | Täyttää tehtävän vaatimukset | Ylittää tehtävän vaatimukset |
|-----------------------------------|--------------------|------------------------------|------------------------------|
| Yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot |                    |                              |                              |

Teknologia  
teollisuus

pro

### ***Painotukset arviointitekijöiden kesken***

Työpaikan arviointitekijöille voidaan antaa niiden merkityksellisyyden mukaan erilaisia painoarvoja, joilla tekijät vaikuttavat kokonaisarvioon.

Valituista tekijöistä mikään ei saa olla liian määräävä tai liian vähämerkityksellinen. Yksittäisen pätevyystekijän painoarvo tulisi olla välillä 15–50 %. Lisäksi valitun painoarvon tulee toteutua sekä alimmalla että ylimmällä portaalla.

### **3.2.2 Suorituksen ja pätevyyden arviointi**

Kaikkien toimihenkilöiden osalta pätevyyden arvioinnit tehdään säännöllisin väliajoin, vähintään kerran vuodessa, jollei toisin sovita. Toimihenkilön tehtävien pysyvän muutoksen yhteydessä henkilökohtaisen palkanosuuden määrittäminen tehdään niin pian kuin mahdollista, kuitenkin viimeistään neljän kuukauden kuluessa muutoksesta. Uuden toimihenkilön henkilökohtainen palkanosuus määritellään niin pian kuin mahdollista, kuitenkin viimeistään neljän kuukauden kuluttua toimihenkilötyösuhteen alkamisesta.

Arviointiprosessin käynnistyessä on hyvä tiedottaa toimihenkilöille ja esimiehille arviointien aikataulusta ja sisällöstä. Arviointijärjestelmän sisältö käsitellään ennen käyttöönottoa toimihenkilöiden tai heidän edustajansa kanssa. Ajantasaisen arviointitekijöiden tulee olla kaikkien saatavilla. Toimihenkilön työsuorituksen ja pätevyyden arvioinnin tekee lähin esimies. Työpaikan palkka-asioista vastaava henkilö varmistaa, että arviot on tehty huolella ja yhteismitallisesti.

#### ***Esimiesten valmistautuminen ja koulutus***

Esimiesten on syytä valmistautua arviointiin huolellisesti. Alaisten kokemukset arviointitapahtumasta vaikuttavat palkkatyytyväisyyteen ja työmotivaatioon vähintään yhtä paljon kuin palkan suuruus. Arviointikriteerit ja -asteikot kannattaa käydä läpi ja miettiä, miten ne näkyvät omien alaisten työssä. Erityisesti tämä on tarpeen, jos työpaikalla on tapahtunut muutoksia edellisen arviointikierron jälkeen. Esimiehen tulee huolehtia siitä, että käytössä on tarpeelliset tiedot kunkin alaisen suoriutumisesta ja pätevyydestä.

Niin uusille kuin kokeneillekin esimiehille järjestetään koulutusta tarpeen mukaan. Koulutuksessa voidaan varmistaa eri esimiesten yhteinen ymmärrys arviointitekijöistä ja -asteikoista sekä vertailla niiden yhteismitallista soveltamista erilaisiin toimihenkilötehtäviin. Myös arviointikeskustelun käymiseen ja palautteen antamiseen tarvittavia esimiestaitoja voidaan vahvistaa.

#### ***Arvioiminen***

Toimihenkilön työsuorituksen ja pätevyyden arvioinnin tekee lähin esimies. Pätevyyden arviointi on suhteellinen, ja arviointitulos voi vaihdella vuodesta toiseen muun muassa toimihenkilön omasta ja muiden suoriutumisesta riippuen.

Arvioinnin lähtökohtana on henkilön suoriutuminen tehtävissään. Oletuksena on, että henkilöiden suoriutumisessa on eroja. On tärkeää muistaa, että sama asteikko pätee riippumatta tehtävän vaativuudesta. Tämä tarkoittaa sitä, että sekä vaativissa että vähemmän vaativissa toiminna voi esiintyä eritasoisia työsuorituksia.

Esimiehen tulee soveltaa arviointitekijöitä ja -asteikkoja yhteismitallisesti kaikkiin alaisiinsa. Hyvä käytäntö on tehdä arviointi tekijä kerrallaan. Kun asteikot on laadittu hyvin ja niitä käytetään osaavasti, ovat asteikon kaikki tasot käytössä ja varsinkin suuremmassa ryhmässä jakauma on normaalijakauman kaltainen.



Jos arviointien jakauma ilman selkeää perustelua poikkeaa merkittävästi normaalijakaumasta tai eri tekijöiden asteikot eivät ole kattavasti käytössä, on syytä selvittää, onko tarvetta päivittää asteikkoja vai tarkentaa esimiehille arvioinnin periaatteita ja kouluttaa heitä. Tarvittaessa arviointi on uusittava oikean tuloksen saamiseksi koko työpaikan toimihenkilöiden välillä.

Jotta arvioinnit olisivat tasapuolisia ja johdonmukaisia, on syytä tunnistaa tekijöitä, jotka saattavat aiheuttaa arviointitulosten vääristymistä. Seuraavassa taulukossa on kuvattu muutamia mahdollisia virhelähteitä. Arviointivirheiden mahdollisuudesta huolimatta esimies on paras henkilö arvioimaan toimihenkilön pätevyyttä.

Arviointitapahtumaan voivat vaikuttaa erilaiset virhelähteet. Niiden tunnistaminen ja tietoinen välttäminen auttaa tasapuolisten arviointien tekemisessä.

| <b>Arvioinnin virhelähteitä</b>  |  |
|--|--|
| <b>Vaativammassa työssä oleva henkilö arvioidaan virheellisesti muita pätevemmäksi</b> | Usein esiintyvä virhe on arvioinnin riippuvuus toimenvaativuudesta, jolloin vaativia tehtäviä suorittavien henkilöiden pätevyysarvio on perusteettomasti suuri ja vähemmän vaativia tehtäviä suorittavien henkilöiden pätevyysarvio on perusteettomasti pieni. Sekä vaativissa että vähemmän vaativissa toiminnoissa voi esiintyä eritasoisia työsuorituksia.  |
| <b>Asteikkojen käyttöön liittyvät virhetekijät</b>                                     | Usein esiintyviä ovat myös arviointivirheet, joissa arvioijat eivät käytä koko arviointiasteikkoa hyväkseen vaan arviointitulokset asettuvat joko asteikon alku-, keski- tai loppuosalle. Jos arviointitulokset keskittyvät johonkin asteikon kohtaan, on syytä selvittää, onko kyseessä virheellisesti laadittu mittari, arviointivirhe vai todellinen tilanne. Yksittäiset esimiehet saattavat käyttää asteikkoja eri tavalla. Tätä voidaan välttää koulutuksella ja yhteisellä valmistautumisella, jossa käydään läpi asteikkojen soveltamista erilaisissa tehtävissä.  |
| <b>Yksittäisen arviointitekijän tulos heijastuu muihin tekijöihin</b>                  | Jos henkilö on erityisen hyvä tai huono jossain asiassa, arvioijalle saattaa syntyä käsitys, että hän on hyvä tai huono kaikessa. Vastavainlaisen heijastusvaikutuksen saattaa tuottaa myös voimakas ensivaikutelma henkilöstä. Samoin aiemmat arviointitulokset tai suoritukset saattavat antaa ennakkokäsityksen ja siten vaikuttaa uuteen arviointiin. Säännöllinen suorituksen seuraaminen ja arvioiminen auttavat välttämään näitä vääristymiä.   |
| <b>Esimiehen ennakkokäsitykset ohjaavat arviointia</b>                                 | Työpaikan henkilösuhteet, sekä hyvät että huonot, saattavat vaikuttaa arviointeihin. Siksi on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota arviointiperusteiden johdonmukaiseen käyttöön ja suorituksen seuraamiseen. Esimieheen liittyvä mahdollinen virhetekijä on myös tilanne, jossa esimies arvioi alaista suhteessa omiin suorituksiinsa. Hän saattaa arvioida muita myönteisemmin henkilöä, jolla on paljon samoja ominaisuuksia kuin esimiehellä itsellään. Toisaalta arviointiasteikko saattaa olla tarkoitettua ankarampi tai kevyempi riippuen siitä, miten hyväksi esimies arvioi omaa ammattitaitoaan tai suoriutumistaan. |

### 3.2.3 Henkilökohtaisen palkanosuuden määrä ja porrastus

Henkilökohtaisen palkanosuuden määrittäminen perustuu kunkin toimihenkilön esimiehen suorittamiin pätevyyden arviointeihin. Työpaikan palkka-asioista vastaava henkilö muuntaa esimiesten määrittämät pätevyyden arvioinnin pisteet toimihenkilön henkilökohtaisen palkanosuuden prosentteiksi.

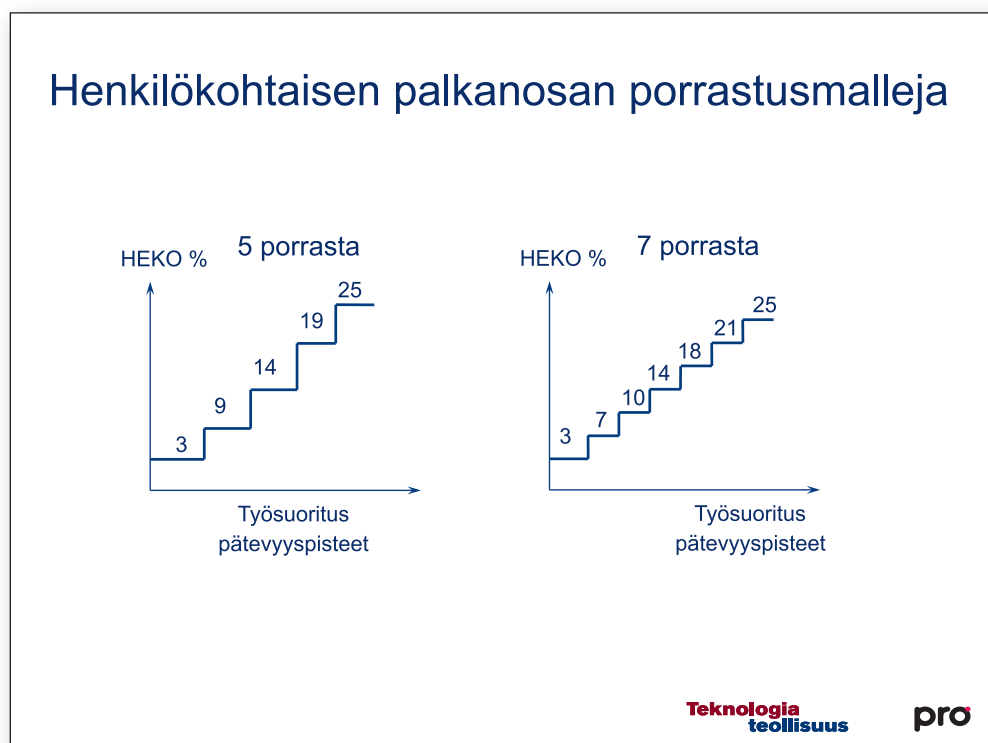
Työpaikan palkka-asioista vastaavan henkilön tulee valvoa ja varmistaa, että eri esimiesten arvioinnit ovat keskenään vertailukelpoisia ja oikeudenmukainen lopputulos toteutuu.

Työpaikalla arviointituloksia tulee joka portaalle, jos tekijöiden asteikot on laadittu ja arviointi suoritettu oikein ja arvioitavia henkilöitä on tarpeeksi.

Toimihenkilön henkilökohtainen palkanosuus on suuruudeltaan vähintään 3 % ja enintään 25 % toimihenkilön tehtäväkohtaisesta palkanosuudesta.

Liitot suosittelevat, että henkilökohtaisen osuuden portaita on 5 tai 7.

Työpaikkakohtaisesti toimihenkilöille määritettyjen henkilökohtaisten palkanosuuksien prosenttilukujen keskiarvo on 11–17 prosentin välillä. Keskiarvon toteutuminen todetaan kaikkia toimihenkilöitä koskevien määritysten yhteydessä.



Kun esimiehet ovat määrittäneet kunkin toimihenkilön pätevyyttä vastaavan pistemäärän, sijoitetaan pisteet henkilökohtaisen palkanosuuden portaille niin, että koko alue 3–25 % on käytettävissä. Mitä suuremmasta työpaikasta on kyse, sen todennäköisemmin henkilökohtaisen osuuden kaikki portaat ovat käytössä. Mikäli arviointipisteitä ei osu joka henkilökohtaisen osuuden portaalle toimihenkilömäärän ollessa riittävän suuri, on esimiesten ensi sijassa tarkistettava arviointiensä oikeellisuus.

Työpaikkakohtaisesti työehtosopimuksen tarkoittamasta keskiarvovaateesta, joka on välillä 11–17 %, on syytä pitää kiinni. Tarkoituksena ei ole henkilökohtaisten palkanosuuksien prosenttilukujen keskiarvon jatkuva nousu. Toimihenkilön henkilökohtainen osuus voi uudelleenmäärittelyksen yhteydessä pienentyä, pysyä samana tai suurentua.

### 3.2.4 Palaute toimihenkilöille ja kehityskeskustelut

Esimiesten tulee kertoa alaisilleen suorituksen ja pätevyyden arvioinnin tuloksista ja henkilökohtaisen palkanosan suuruudesta. Arviointitulos antaa aina henkilölle palautetta hänen toiminnastaan. Jotta palaute toimisi halutulla tavalla, vaaditaan esimiehiltä taitoa antaa palautetta mutta myös alaisilta taitoa ottaa palautetta vastaan.

Palautteen antaminen on osa hyvää esimiestyötä. Hyvä menettelytapa on liittää palautteen antaminen pätevyyden arvioinnista osaksi kehityskeskustelua. Yrityksissä voi olla erilaisia tapoja käydä tavoite-, arviointi- ja kehityskeskusteluita. Keskustelu pätevyysarvioinnin tuloksista korostaa pätevyysarvioinnin ja palkkauksen välistä yhteyttä ja tekee palkkausjärjestelmän osaltaan läpinäkyväksi. Hyvään arviointi- ja palauteprosessiin liittyy myös tieto siitä, miten suoritusta tai pätevyyttä voi parantaa.

Alaisten kokemukseen arvioinnin oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa muun muassa se, että arviointi perustuu oikeaan tietoon, esimies toimii puolueettomasti, arviointi on johdonmukaista eri henkilöiden kohdalla ja eri aikoina, mahdolliset virheet oikaistaan, alaisella on tilaisuus tulla kuulluksi, ja että esimies kohtelee alaisia arvostavasti.

### 3.2.5 Toimihenkilön henkilökohtaisen palkanosuuden määrittely

Kaikkien toimihenkilöiden henkilökohtaisten osuuksien määritykset tehdään säännöllisin väliajoin, vähintään kerran vuodessa, jollei toisin sovita. Ennen määrittelyä tulee varmistua siitä, että paikallinen arviointijärjestelmä on toimiva. Jos näin ei ole, tulee tehdä tarpeellisia muutoksia järjestelmän tekijöihin ja painoarvoihin.

Esimiehille ja varsinkin uusille esimiehille sekä luottamusmiehille on tarpeen kerata pätevyydenarvioinnin tarkoitus ja käytetyn arviointijärjestelmän sisältö. Koulutuksen avulla varmistetaan, että esimiehet ja luottamusmiehet hallitsevat palkkausjärjestelmän ja käyttävät sitä suunnitellulla tavalla.

## 3.3 PAIKALLINEN SOPIMINEN PALKKAUSJÄRJESTELMÄSTÄ JA PALKKARAKENTEISTA

Useista työehtosopimuksen 4 §:n palkkausta koskevista määräyksistä voi paikallisesti sopia toisin.

Paikallisesti voidaan sopia työehtosopimuksen palkkausjärjestelmän sijasta muustakin palkkarakenteesta. Tällainen saattaa olla esimerkiksi kaupallinen palkkausjärjestelmä tai muu yrityskohtainen palkkausjärjestelmä. Paikallisesti voidaan sopia, että tällöin myös vähimmäispalkat määrittyvät paikallisen palkkausjärjestelmän mukaan. METTOVAN alinta tehtäväkohtaista palkkaa, johon on lisätty alin henkilökohtainen palkanosuus (3 % tehtäväkohtaisesta palkasta) ei kuitenkaan saa alittaa.

Mikäli työpaikalla koetaan, että työehtosopimuksen vaativuusmittari ei vastaa työpaikan tarpeita, mutta halutaan muilta osin käyttää edelleen työehtosopimuksen mukaista palkkarakennetta henkilökohtaisine palkanosuksineen, voidaan sopia muun toimivaativuusmittarin käytöstä. Tämän mittarin tulee olla rakenteeltaan sellainen, että sen avulla voidaan mitata kaikkien tämän työehtosopimuksen soveltamisalalla olevien toimien vaativuudet. Muilta osin käytetään tällöin työehtosopimuksen palkkausjärjestelmää.

Tällainen paikallinen sopimus tehdään luottamusmiehen kanssa. Mikäli luottamusmiestä ei ole valittu, sopijaosapuolena ovat työpaikan työehtosopimuksen soveltamispiiriin kuuluvat toimihenkilöt sopimallaan tavalla yhdessä.

Paikallinen sopimus voidaan tehdä määräajaksi tai olemaan voimassa toistaiseksi. Toistaiseksi voimassa oleva sopimus voidaan irtisanoa kolmen kuukauden irtisanomisaikaa noudattaen, ellei irtisanomisajasta ole muuta sovittu. Sopimus on tehtävä kirjallisena.

Onnistuneen paikallisen sopimisen edellytyksenä on avoin keskustelu, asioiden perustelu sekä tiedottaminen ja koulutus.

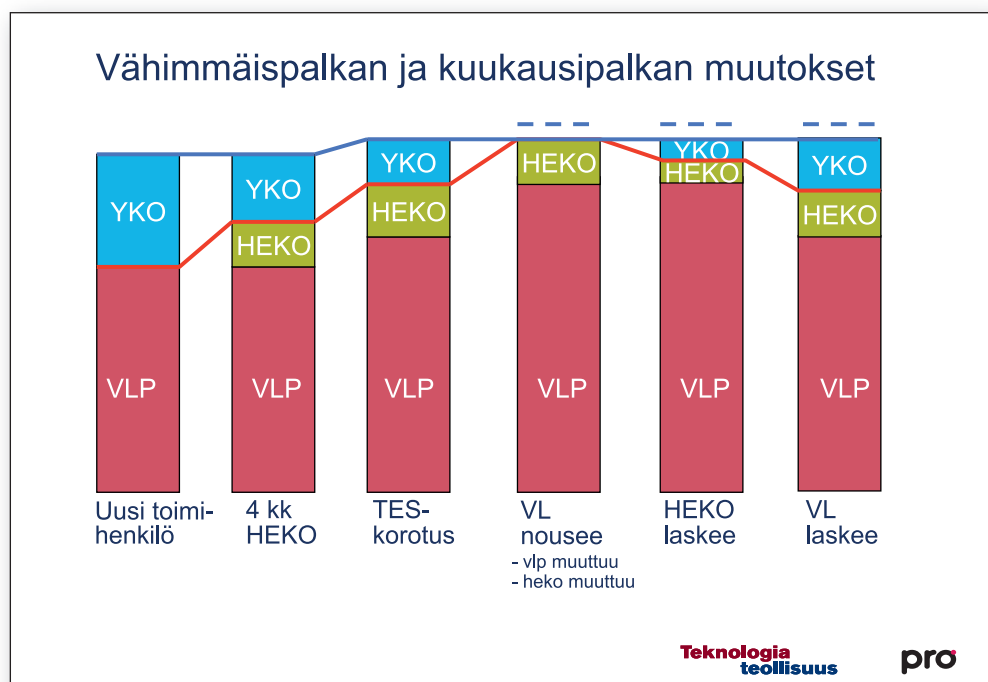
### 3.4 MÄÄRITYSTEN VAIKUTUS PALKKAAN

Säännöllisin väliajoin tehtävien vaativuudenluokituksen ja/tai henkilökohtaisen osuuden uudelleenmääritysten yhteydessä tehdään määrittäviä vastaavat muutokset toimihenkilön tehtävä- ja henkilökohtaisiin palkanosuuksiin seuraavan palkanmaksukauden alusta.

Tehtäväkohtaisen ja henkilökohtaisen palkanosuuden uudelleenmäärittäminen tehdään tehtävien pysyvän muutoksen yhteydessä niin pian kuin mahdollista, kuitenkin viimeistään neljän kuukauden kuluessa muutoksesta. Samoin menetellään uuden toimihenkilön osalta.

Määrittämisestä mahdollisesti aiheutuva kuukausipalkan korotus tehdään määrittämisestä seuraavan palkanmaksukauden alusta. Vähimmäispalkan korotus ei velvoita korottamaan toimihenkilön palkkaa, jos se on korkeampi kuin uusi vähimmäispalkka. Tällöin vähimmäispalkan nousu pienentää yrityskohtaista osuutta. Mikäli neljän kuukauden aikarajaa vähimmäispalkan määrittämisessä pysyvien tehtävämuutosten tai uusien toimihenkilöiden osalta ei ole noudatettu, mahdollinen korotus toteutetaan takautuvasti neljän kuukauden aikarajasta lukien.

Tapauksissa, joissa toimihenkilön tehtävä- ja/tai henkilökohtainen palkanosuus muuttuvat aiempaa pienemmiksi, ei kuitenkaan hänen kuukausipalkkaansa alenneta ilman irtisanomisperusteeseen verrattavaa perustetta ja käyttäen toimihenkilön henkilökohtaista irtisanomisaikaa, ellei toimihenkilön kanssa toisin sovita.



## 4 PALKKAUKSEN JA PALKKAUSJÄRJESTELMÄN YLLÄPITO

Huolehtimalla palkkaperusteiden ajantasaisuudesta ja niiden johdonmukaisesta käyttämisestä voidaan varmistaa palkkauksen kannustavuus ja oikeudenmukaisuus sekä välttää palkkauksesta johtuvia ongelmia. Palkkausjärjestelmän toimivuuteen vaikutetaan hyvällä suunnittelulla ja käyttöönötolla sekä aktiivisella ylläpidolla.

### 4.1 PALKKAUSJÄRJESTELMÄN YLLÄPITO

Palkitseminen vaikuttaa voimakkaasti organisaation ja siinä työskentelevien ihmisten toimintaan. Siksi on huolehdittava, että se kannustaa tekemään kokonaisuuden kannalta hyödyllisiä asioita. Sen tulisi myös ohjata toimintaa käytännönläheisesti niin, että ihmiset tietäisivät oman toimintansa ja palkitsemisen väliset yhteydet.

Yrityksen kannattavuus edellyttää kilpailukykyä ja motivoitunutta henkilöstöä. Palkkaus on yksi keskeinen motivointitekijä. Palkkauksen kannustavuus edellyttää kunnossa olevaa palkkaporrastusta. Palkkauksen oikeudenmukaisuus edellyttää palkka-asioiden johdonmukaista hoitamista ja mahdollisten vinoutumien oikaisemista.

Kannustaminen ja palkitsemisen ohjausvaikutus toteutuvat vain, jos viestintä ja vuorovaikutus niin palkka- ja palkitsemisjärjestelmien tavoitteista, niiden toteutumisesta kuin kehittämistarpeistakin on järjestetty hyvin. Esimiehen on tunnettava työpaikan palkitsemisjärjestelmä, jotta hän voi hyödyntää palkitsemista johtamisen välineenä.

Työpaikkakohtaisella yhteistyöllä aikaansaadaan parhaat palkkasovellukset. Yhteistyöllä ja tiedottamisella parannetaan palkkausjärjestelmän toimivuutta ja kannustavuutta niin järjestelmän kehittämisessä, käytössä kuin ylläpidossa. Tiedottamista on syytä toteuttaa usealla eri tasolla; erilaisissa tiedotustilaisuuksissa, luottamusmiehen ja työnantajan edustajan välillä sekä yksittäisen toimihenkilön ja hänen esimiehensä välillä.

Huolellisestikaan määritelty ja käyttöönötettu palkkausjärjestelmä ei pysy ajan tasalla ilman päivittämistä. Yritysten toimintaolosuhteet ja -tavat sekä tavoitteet muuttuvat. Organisaatio sekä toimien sisällöt kehittyvät ja työn tekemisedellytykset muuttuvat. Toimihenkilöiden osaaminen kehittyy ja toisaalta myös toimien asettamat pätevyysvaatimukset muuttuvat. Sekä palkkaperusteiden että palkan määrittämisen käytäntöjen toimivuutta tulee arvioida säännöllisesti.

### 4.2 TOIMIHENKILÖN VÄHIMMÄISPALKAN MÄÄRITYS

Toimihenkilön vähimmäispalkan tulee vastata hänen tekemänsä toimen todellista vaatavuutta sekä hänen pätevyyttään ja työsuoritustaan. Vähimmäispalkka muodostuu tehtäväkohtaisesta ja henkilökohtaisesta palkanosasta. Palkkauksen kannustavuuden kannalta on keskeistä, että jokainen henkilö tietää, miten hänen tekemänsä työ ja hänen pätevyytensä vaikuttavat palkan suuruuteen. Toimihenkilöllä on oikeus saada tietää toimensa vaatavuusluokka ja henkilökohtainen palkanosuus sekä selvitys muista palkan perusteista.

Palkkausjärjestelmän mukaisiin toimenvaativuuden ja pätevyyden määrittämiin liittyvät asiat pitää työpaikalla toteuttaa, mikäli mahdollista, muuna ajankohtana kuin liittojen sopimat työehtosopimukseen perustuvat korotukset.

Toimenvaativuuden määritykset tarkistetaan säännöllisin väliajoin vähintään kerran vuodessa. Määritykset tulee tehdä koordinoitusti ja johdonmukaisesti esimerkiksi ennakkoon laaditun vuosikellon mukaisesti. Toimenkuvausten osalta asiantuntijat ovat esimies ja tehtävää suorittava toimihenkilö. Toimenkuvausten hyväksynnästä ja toimenvaativuuksien määrityksistä huolehtii työpaikan vaativuusluokituksesta vastaava henkilö. Palkkaustyöryhmä toimii kohdassa 3.1.5 kuvatulla tavalla toimenvaativuuteen liittyvissä ylläpito- ja seurantakysymyksissä tarvittaessa kokoontuvana asiantuntijaryhmänä.

Kaikkien toimihenkilöiden pätevyysarvioinnit ja henkilökohtaisten palkanosuuk-sien määritykset tehdään säännöllisin väliajoin, vähintään kerran vuodessa, jollei toisin sovita. Ennen määrityksiä tulee varmistua siitä, että paikallinen arviointi-järjestelmä on toimiva. Jos näin ei ole, tulee tehdä tarpeellisia muutoksia järjes-telmän tekijöihin ja painoarvoihin.

Esimiehille ja varsinkin uusille esimiehille sekä luottamusmiehille on tarpeen ker-rata arvioinnin tarkoitus ja käytetyn arviointijärjestelmän sisältö. Koulutuksen avulla varmistetaan, että esimiehet ja luottamusmiehet hallitsevat palkkausjär-jestelmän ja käyttävät sitä suunnitellulla tavalla.

Palkkausjärjestelmän käyttöön liittyvät epäselvyydet ja erimielisyydet käsitellään työehtosopimuksen neuvottelujärjestyksen mukaisesti.

## Toimihenkilön vähimmäispalkan ylläpito

### 1) Toimenkuvauksen päivitys

- esimies ja toimihenkilö

### 2) Toimenvaativuuden päivitys

- merkittävien muutosten yhteydessä syytä tehdä palkkaustyöryhmässä
- muuten työnantaja määrittää

### 3) Tehtäväkohtainen palkanosuus vaativuusluokan perusteella

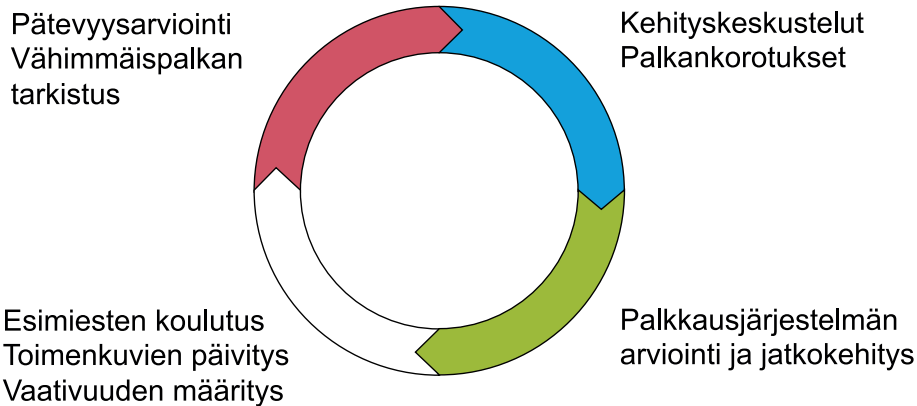
### 4) Henkilökohtainen palkanosuus

- esimies tekee pätevyysarvion
- työnantaja määrittää henkilökohtaisen palkanosuuden suuruuden

### 5) Vähimmäispalkan määrittäminen

### 6) Mahdolliset muutokset kuukausipalkkaan

## Palkkausjärjestelmän ylläpidon vuosikello, esimerkki



Teknologia  
teollisuus

pro

### 4.3 PALKKAUSJÄRJESTELMÄN MUKAINEN HENKILÖKOHTAISTEN PALKANKOROTUSTEN KOHDISTAMINEN

Työpaikkakohtaisen palkkapolitiikan on tarkoitus tukea palkkausjärjestelmän mukaista palkkaporrastusta.

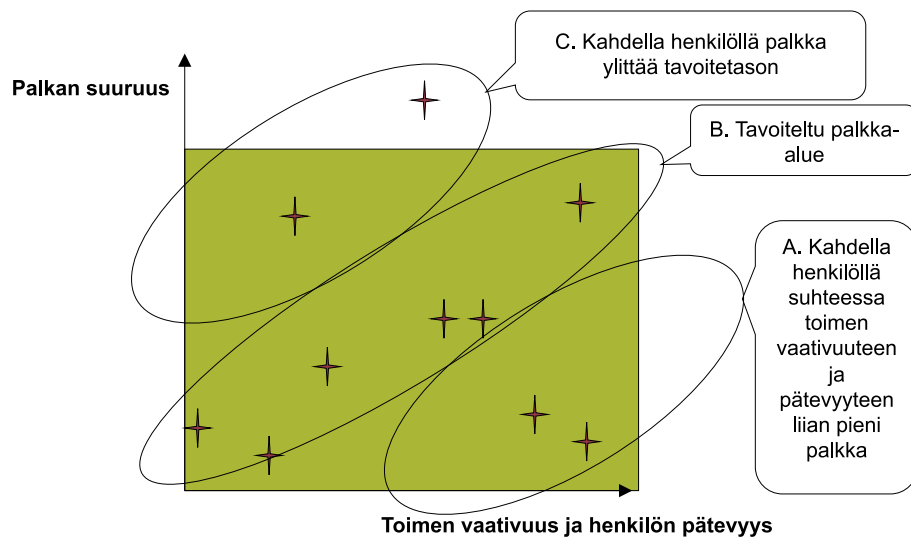
Työpaikalla voi olla käytettävissä rahaa henkilökohtaisiin palkankorotuksiin yrityksen palkkapolitiikan mukaisesti tai osana työehtosopimuksen palkkaratkaisua.

Henkilökohtaiset palkankorotukset ovat väline palkkojen ylläpitoon palkkausjärjestelmän ja yrityksen palkkapolitiikan mukaisesti. Henkilökohtaisilla palkankorotuksilla kannustetaan ja palkitaan henkilöitä heidän pätevyytensä, osaamisensa ja työsuorituksensa perusteella.

Maksettujen palkkojen tulee olla suhteessa toimihenkilöiden vähimmäispalkkoihin ja työsuoritukseen samapalkkaisuusperiaatteen mukaisesti.

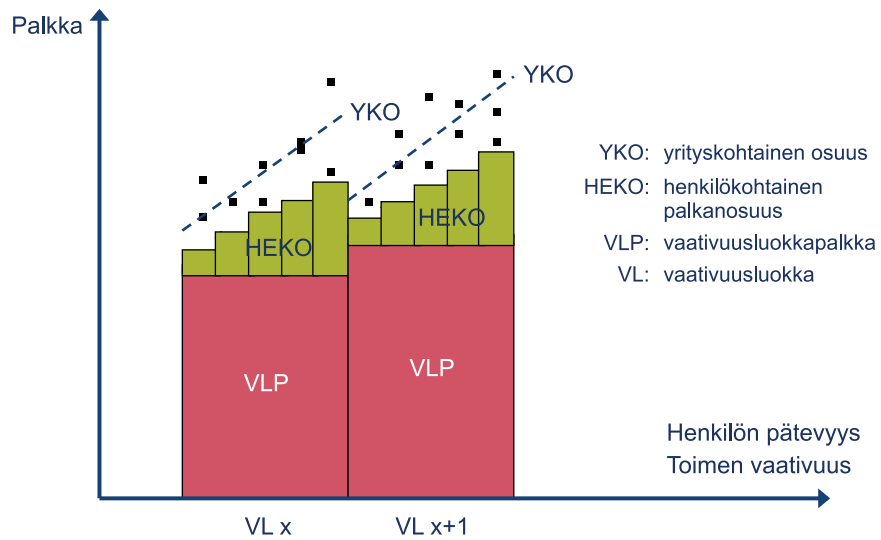
Yrityskohtaisten osuuksien tulee tukea vähimmäispalkan määrityksessä noudatettavia periaatteita. Henkilöllä, jolla on parempi pätevyys ja vaativampi toimi, tulee myös yrityskohtaisen osuuden olla suurempi. Osuus voidaan porrastaa esimerkiksi henkilökohtaisen palkanosuuden porrastusperiaatteiden mukaisesti. Henkilökohtaiset korotukset voidaan ohjata henkilöille, joilla yrityskohtainen osuus suhteessa henkilökohtaiseen palkanosuuteen on keskivertosuhdetta pienempi.

## Palkka suhteessa toimen vaativuuteen ja pätevyteen



Teknologia teollisuus pro

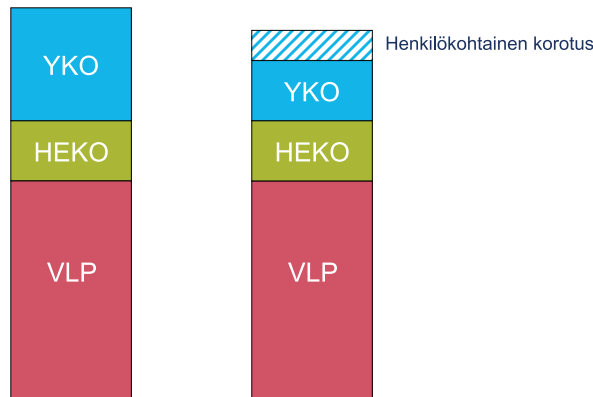
## Henkilökohtaisten korotusten kohdistaminen



Teknologia teollisuus pro



## Henkilökohtaisten korotusten kohdistaminen



Tavoitteena on samasta työstä ja samasta pätevydestä sama palkka

Teknologia  
teollisuus

pro

### 4.4 ERI TOIMIJOIDEN TEHTÄVÄT PALKKAUKSEN YLLÄPIDOSSA

Hyvä yrityksen palkkapolitiikan, palkkaperusteiden ja palkka-asioiden hoito edellyttää, että työnantaja nimeää vastuuhenkilöt hoitamaan palkkaukseen liittyviä vastuualueita. Nämä vastuualueet tulee määritellä selkeästi.

Henkilöstöasioista vastaava huolehtii siitä, että palkkaukseen ja sen ylläpitoon liittyvät tehtävät hoidetaan säännöllisesti, ja että tarvittavat toimintatavat ja järjestelmät, esimerkiksi pätevyiden arviointijärjestelmä, pidetään yllä. Luottamusmies edistää toimihenkilöiden ja työnantajan yhteistoimintaa palkkausasioissa ja valvoo osaltaan työehtosopimuksen noudattamista. Esimiehet vastaavat muun muassa toimenkuvausten ylläpidosta, pätevyiden arvioinnista ja palautteen antamisesta toimihenkilöille. Johdon tehtävänä on määritellä ja ylläpitää yrityksen palkkapolitiikkaa osana henkilöstöpolitiikkaa.

#### **Johto**

Palkkaus on johtamisväline, jolla voidaan tukea yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Strategisen näkökulman ja yrityksen tavoitteiden kytkeminen palkkaukseen on johdon tehtävä.

Johdon tehtävä on määrittää palkkauksen yrityskohtaiset linjaukset, yrityksen henkilöstö- ja palkkapolitiikka sekä huolehtia tarvittavasta organisoinnista ja resursseista palkkapolitiikan toteuttamiseen. Johdon tehtävä on määritellä eri toimijoiden vastuut toteuttamisesta ja tarvittaessa tehdä päätöksiä palkkauksen kehittämisestä ja palkkausjärjestelmien käyttöönotosta.

#### **Henkilöstöhallinto**

Henkilöstöhallinnon tehtävänä on laatia tarvittavat toimintatavat palkkauksen tavoitteiden toteuttamiseksi sekä huolehtia riittävän tiedotuksen ja koulutuksen järjestämisestä. ”Henkilöstöhallinto” tarkoittaa tässä tehtävää, joka on hoidettava kaiken kokoisissa yrityksissä. Tehtävän hoitaminen voidaan organisoida monella tavalla. Yrityksessä voi olla erillinen henkilöstöosasto, henkilöstöpäällikkö tai -johto tai nimetty henkilö hoitaa tehtävän oman toimen ohessa.

Toimihenkilöiden työehtosopimuksen palkkausjärjestelmän yrityskohtaisessa soveltamisessa henkilöstöhallinnon tehtäviä ovat säännöllisen ylläpidon aika-  
taulutus, päivitettyjen toimenkuvausten hyväksyminen, vaativuuksmääritysten tekeminen, pätevyyden arviointijärjestelmän ylläpito, henkilökohtaisten osuuksien suuruuden määrittäminen sekä palkkahallinnosta huolehtiminen. Henkilöstöhallinnon tulee huolehtia myös työehtosopimuksen yhteistoimintasopimuksessa määritettyjen palkkatilastotietojen antamisesta luottamusmiehelle.

### ***Esimiehet***

Esimiesten tehtävänä on palkkauksen käytännön soveltaminen osana esimiestyötä. Johdon ja henkilöstöhallinnon on tuettava esimiehiä myös palkkausasioiden hoidossa. Yrityksessä on määriteltävä esimiesten tehtävät ja valtuudet palkkaukseen liittyen muun muassa pätevyyden ja suorituksen arviointiin, kehityskeskusteluihin ja palkankorotuksiin.

Esimiesten valmiuksista on huolehdittava riittävällä koulutuksella. Esimiehille on varattava tarvittava aika esimiestehtävien hoitamiseen ja annettava riittävästi selkänöjää yrityksen ohjeistuksella ja menettelytavoilla.

Työpaikan palkkausjärjestelmän ylläpidossa esimiehet vastaavat muun muassa toimenkuvausten ylläpidosta, pätevyyden arvioinnista ja palautteen antamisesta toimihenkilöille. Esimiehen on seurattava tehtävissä tapahtuvia muutoksia osana jokapäiväistä esimiestyötä. Esimies osallistuu uusien tehtävien ja tehtävämuidosten yhteydessä tapahtuvaan toimenkuvan laadintaan ja tarkistaa kerran vuodessa toimenkuvien ajantasaisuuden yhdessä toimihenkilön kanssa. Esimies tekee pätevyysarviointit työpaikkakohtaisella arviointijärjestelmällä. Esimiehen tulee myös tuntea työpaikan palkkausjärjestelmä niin hyvin, että hän pystyy perehdyttämään uudet henkilöt järjestelmään, selvittämään toimihenkilöille palkan perusteet sekä käyttämään palkkausta johtamisen välineenä.

### ***Luottamusmiehet***

Luottamusmiesten yksi tehtävä on työpaikan kehittäminen yhteistoiminnassa työnantajan kanssa. Toimihenkilöiden luottamusmies on oikea yhteistyökumppani keskustelemaan yrityksen palkkapolitiikasta ja palkkauksen menettelytavoista.

Luottamusmies valvoo osaltaan, että työnantajan edustajat hoitavat palkkausjärjestelmän ylläpitoon liittyvät tehtävät.

Luottamusmiehellä on palkka-asioissa tärkeä tehtävä tiedon välittäjänä toimihenkilöille. Siksi on tärkeää, että luottamusmies on perillä yrityksen palkkapolitiikasta, palkkauksen perusteista ja käytännön soveltamisesta, ja että luottamusmies saa riittävästi tietoa palkkauksesta. Luottamusmiehen hyvät valmiudet palkka-asioissa edistävät tehtävien hoitoa.

### ***Palkkaustyöryhmä***

Palkkaustyöryhmä toimii toimenvaativuuteen liittyvissä ylläpito- ja seurantaky-symyksissä tarvittaessa kokoontuvana asiantuntijarymänä. Työryhmällä on oikeus tuoda esiin perusteltu näkemyksensä toimenvaativuuden määrittämisestä, järjestelmän toimivuudesta ja esiin tulleista ongelmista. Mikäli työpaikalla on palkkaustyöryhmä, on syytä määrittää uusien toimihenkilötehtävien toimenvaativuudet tässä ryhmässä paikallisesti määritettyjen toimintatapojen mukaisesti. Samalla tavoin menetellään niiden toimien osalta, joiden sisällössä tai laajuudessa tapahtuu merkittäviä muutoksia. Tämän lisäksi työryhmässä voidaan paikallisesti sovittavalla tavalla käsitellä muitakin palkkaukseen liittyviä kysymyksiä.

## 5 PALKKAUKSEEN LIITTYVIÄ MUITA TYÖEHTOSOPIMUSMÄÄRÄYKSIÄ

### 5.1 TOIMIHENKILÖLLE JA LUOTTAMUSMIEHELLE ANNETTAVAT TIEDOT

Toimihenkilön tulee saada palkanmaksun yhteydessä palkkalaskelma, josta käyvät ilmi palkan suuruus ja sen määräytymisen perusteet.

Työnantajan on annettava toimihenkilölle kirjallisesti tieto toimen vaativuusluokasta, henkilökohtaisesta palkanosuudesta sekä muiden palkanosien perusteista kerran vuodessa. Tiedot tulee toimittaa lisäksi tehtäväkohtaisen ja henkilökoh- taisen palkanosuuden uudelleenmäärityksen yhteydessä. Erillisen selvityksen an- taminen on tarpeetonta, mikäli tiedot käyvät ilmi palkkalaskelmasta.

Tehdyt toimenvaativuusmääritykset ja -muutokset vaativuustekijöineen käydään läpi työnantajan ja toimihenkilöiden edustajan kanssa vähintään kerran vuodes- sa, ja lisäksi uusien tehtävien osalta sekä tehtävien pysyvien muutosten yhteydes- sä. Mikäli työpaikalla ei ole toimihenkilöiden edustajaa, on toimihenkilöllä oikeus pyydettäessä saada tietää toimensa vaativuusluokka vaativuustekijöineen.

Henkilökohtaisen palkanosuuden arviointijärjestelmän sisältö käsitellään ennen käyttöönottoa toimihenkilöiden tai heidän edustajiensa kanssa. Pyydettäessä ar- viointijärjestelmä tulee antaa kirjallisena.

Jos työnantaja ottaa käyttöön palkkaustapoja täydentävinä palkkioina makset- tavia lisiä ns. tulospalkkioita, työnantajan tulee selvittää toimihenkilölle palk- kiojärjestelmän sisältö ennen sen käyttöönottoa. Käyttöönotosta sovitaan pai- kallisesti ja se kirjataan.

Luottamusmiehelle annetaan kerran vuodessa palkkatilastotiedot yhteistoimin- tasopimuksessa määritellyllä tavalla.

### 5.2 SIJAISUUDET

Toimihenkilön toimeen olennaisesti liittyvät sijaisuudet tulee ottaa huomioon toi- mihenkilön tehtävän vaativuutta ja henkilökohtaista pätevyyttä arvioitaessa. Toi- meen olennaisesti liittyvillä sijaisuuksilla tarkoitetaan toisen toimihenkilön sijais- tamista toistuvien lyhyiden poissaolojen ajalta tai työnteon muutoin estyessä, esi- merkiksi työmatkojen, vuosilomien tai sairauspoissaolojen ajalta.

Muiden sijaisuuksien osalta selvitetään ja todetaan toimihenkilön toimen vaati- vuuden, työn määrän ja vastuun mahdollinen lisääntyminen ja sovitaan erillisestä korvauksesta, elleivät muutokset ole niin vähäisiä, ettei korvauksen maksamiselle ole edellytyksiä. Muu sijaisuus tarkoittaa toisen toimihenkilön sijaistamista ti- lanteissa, joita ei ole voitu ennalta ottaa huomioon ja joiden perusteena on esi- merkiksi pitkä sairausjakso, perhevapaa, opintovapaa tai muu vastaava pidempi poissaolo.

### 5.3 HARJOITTELIJAT JA NUORET TOIMIHENKILÖT

Ohjepalkka 17 vuotta täyttäneelle toimihenkilölle on 80 prosenttia tehtäväkoh- taisen vaativuusluokan palkasta ja 16 vuotta täyttäneelle toimihenkilölle 70 pro- senttia tehtäväkohtaisen vaativuusluokan palkasta.

Kun nuori alle 18-vuotias toimihenkilö tekee samaa työtä kuin täysi-ikäinen toi- mihenkilö ja hänellä on työn edellyttämä ammattitaito ja pätevyys, eikä hänen työskentelynsä kohdistu ylityösäännösten lisäksi muita lainsäädännöstä johtu-

via rajoituksia, määräytyy hänen palkkansa asianomaisen työn palkkaperusteiden mukaisesti.

Vaativuusluokkapalkkoista voidaan poiketa sellaisten harjoittelijoina työskentelevien opiskelijoiden suhteen, joilla ei ole asianomaisen työn vaatimaa kokemusta ja tutkintovaatimukseen sisältyy työharjoittelujakso tai -jaksoja.

## 5.4 LUONTOISEDUT

Toimihenkilön kuukausipalkka muodostuu rahapalkasta ja mahdollisista luontoiseduista. Luontoisedun raha-arvona pidetään palkkausjärjestelmää sovellettaessa luontoisedun käypää arvoa. Silloin, kun käypää arvoa ei pystytä selvittämään, käytetään sen sijasta verotusarvoa. Verohallitus vahvistaa vuosittain ne perusteet, joiden mukaan luontoisetujen raha-arvo määräytyy verotuksessa.

Esimerkki luontoisedun laskemisesta (asuntoetu)

|   |              |              |
|---|--------------|--------------|
| Palkka  |              | 2 700 €      |
| Käyvän hintatason mukainen tai verohallituksen päätöksen mukainen vuokra-arvo | 600 €        |              |
| Peritty vuokra  | <u>200 €</u> |              |
| Palkkatilastoon ilmoitetun asuntoedun raha arvo                               | 400 €        | <u>400 €</u> |
| Palkkamääräysten soveltamisessa käytettävä palkka                             |              | 3 100 €      |

## 5.5 PALVELUSVUOSILISÄ

Ellei paikallisesti palvelusvuosilisän maksamisen ajankohdasta muuta sovita, maksetaan toimihenkilölle joulukuun 1. päivää lähinnä seuraavan palkanmaksun yhteydessä palvelusvuosilisää sen mukaan, kuinka kauan hänen työsuhteensa on tätä joulukuuta edeltävän marraskuun loppuun mennessä yhtäjaksoisesti kestänyt.

Lisää maksetaan seuraavasti:

| Työsuhteen yhtäjaksoinen kesto | Lisänä maksettava euromäärä lasketaan kaavasta                                    |
|--------------------------------|---|
| 10 mutta ei 15 vuotta          | $0,15 \times \frac{\text{Lkk}}{12} \times \text{kuukausipalkka luontoisetuineen}$ |
| 15 mutta ei 20 vuotta          | $0,30 \times \frac{\text{Lkk}}{12} \times \text{kuukausipalkka luontoisetuineen}$ |
| 20 mutta ei 25 vuotta          | $0,45 \times \frac{\text{Lkk}}{12} \times \text{kuukausipalkka luontoisetuineen}$ |
| 25 vuotta tai enemmän          | $0,60 \times \frac{\text{Lkk}}{12} \times \text{kuukausipalkka luontoisetuineen}$ |

Kaavassa Lkk on edellisen lomanmääräytymisvuoden lomaan oikeuttavien kuukausien lukumäärä.

Provisiopalkkaisen toimihenkilön osalta kuukausipalkkana luontoisetuineen käytetään vähintään vähimmäispalkkaa.

Palvelusvuosilisän maksujakso voidaan paikallisesti sopia myös lyhyemmäksi kuin vuosi.

Maksettaessa palvelusvuosilisää kolmen kuukauden tai lyhyemmissä jaksoissa, käsitellään sitä palkkahallinnon eri tilanteissa (muun muassa vuosilomapalkkaa, osa-ajan palkkaa, yli- ja sunnuntaityökorotuksia laskettaessa) kuten varsinaista kuukausipalkkaa.

#### ***Perusteen toteaminen***

Se, kuuluuko toimihenkilö lisän soveltamispiiriin ja minkä perusteen mukaisesti mahdollinen lisä hänelle suoritetaan, todetaan vuosittain 30.11. Tällöin todettua perustetta noudatetaan seuraavaan tarkastusajankohtaan asti. Työsuhteen kestoa ja yhdenjaksoisuutta määriteltäessä noudatetaan vuosilomalain soveltamiskäytäntöä.

#### ***Työsuhteen päättymisen***

Mikäli lisän soveltamispiiriin kuuluvan toimihenkilön työsuhde päättyy ennen lisän vuosittaista maksua, maksetaan työntekijälle lopputilin yhteydessä edeltävän joulukuun alusta laskettuna kultakin sellaiselta kuukaudelta, jolta työntekijä on ansainnut vuosilomaa, 1/12 siitä summasta, joka hänelle viimeksi palvelusvuosilisänä maksettiin.

#### ***Palvelusvuosilisän vaihtaminen vapaaseen***

Työnantaja ja toimihenkilö, joka on ennen 30. marraskuuta täyttänyt vähintään 58 vuotta, voivat vuosittain sopia, että toimihenkilö ansaitsema palvelusvuosilisä tai sen osa vaihdetaan vastaavaan vapaaseen. Vapaa voidaan pitää palvelusvuosilisän tarkistusajankohdan jälkeen. Työnantaja ja toimihenkilö sopivat vapaan ajankohdasta tai menettelytavasta, jota vapaan pitämisessä noudatetaan. Sopimus on tehtävä kirjallisesti.

## 6 YRITYSESIMERKKEJÄ

Työehtosopimuksen palkkausjärjestelmän soveltaminen tapahtuu aina yrityskohtaisesti. Yrityskohtaisesti määritellään muun muassa vastuut ja valtuudet erilaisten palkkaukseen liittyvien tehtävien hoitamisesta sekä niihin liittyvät toimintaprosessit ja -ohjeistukset.

Seuraavissa yritysesimerkeissä kuvataan kolmen erilaisen yrityksen toimintatapoja palkkausjärjestelmän ylläpidossa.

### 6.1 ROCLA OY JA ROCLA SOLUTIONS OY

Rocla Oy kehittää, valmistaa ja markkinoi sähköisiä varasto- ja vastapainotrukkeja, automaattitrukkijärjestelmiä sekä niiden elinkaarenaikaisia kokonaispalveluja. Rocla on osa kansainvälistä Mitsubishi Nichiyu Forklift -yhtiötä, joka on nimennyt Roclan globaaliksi tuotekehityskeskukseksi konsernissaan.

Rocla Oy:lla on Järvenpäässä tuotantotoimintaa ja Rocla Solutions Oy:llä myynti- ja huoltotoimintaa Vantaan lisäksi maakunnissa. Roclan molempien yhtiöiden yhteenlaskettu henkilömäärä on noin 460 henkeä, joista noin 140 on toimihenkilöitä.

Roclalla toimihenkilöiden palkkausjärjestelmän ylläpito on kytketty osaksi esimiestehtäviä ja vuosittaisia kehityskeskusteluja. Toimenkuvauksen ja henkilökohtaisen palkanosuuden tekemistä ja ylläpitoa varten on laadittu toimintaprosessi sekä tarvittavat työkalut.

Toimihenkilöiden palkkausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen toimenkuvauksia ylläpidettiin aluksi paperiversioina. Haasteeksi koettiin toimenkuvien päivityksien hallinta ja vaativuuden ylläpito toimien muuttuessa tai uusien syntyessä.

Roclan palkkausjärjestelmän ylläpito prosessissa toimenkuvaus päivitetään tai laaditaan, kun toimihenkilö aloittaa Roclalla, vaihtaa tehtävää tai palaa pitkältä vapaalta. Henkilökohtainen palkanosuus määritellään työehtosopimuksen aikarajojen mukaan. Esimies päivittää toimenkuvauksen yhteistyössä toimihenkilön kanssa ja arvioi henkilön pätevyyden. Henkilöstöhallinto vahvistaa toimenvaativuuden ja henkilökohtaisen palkanosuuden suuruuden. Henkilöstöhallinto käy yhdessä luottamusmiehen kanssa läpi uudet tehtävät ja niiden vaativuusluokat. Esimiehen tehtäviin kuuluu informoida toimihenkilöä toimenvaativuudesta ja henkilökohtaisen palkanosuuden suuruudesta. Henkilö näkee nämä tiedot myös palkkakuitista. Ylläpito prosessiin kuuluu myös vuosittainen tarkastelu kehityskeskustelujen yhteydessä.

Työkaluksi ylläpito prosessia varten laadittiin henkilöstöjärjestelmään erillinen osio. Esimies päivittää toimenkuvan henkilöstöjärjestelmään toimen muuttuessa tai vuosittaisen kehityskeskustelun yhteydessä. Toimihenkilöllä on mahdollisuus lukea ja hyväksyä toimenkuvaus järjestelmästä. Esimies tekee henkilöstöjärjestelmään myös henkilökohtaisen osuuden arvioinnin. Järjestelmään jää historia tiedoista. Tehdyistä muutoksista tulee heräte henkilöstöhallintoon, joka mahdollistaa ylläpidon seurannan.

Kehityskeskusteluja varten laaditaan vuosittain koko henkilöstölle ohjevihkonen, joka toimii niihin valmistauduttaessa ohjeena sekä toimihenkilöille että esimiehille. Se sisältää rungon keskustelulle ja siinä muistutetaan esimiestä toimenkuvan tarkistamisesta ja pätevyyden arvioinnista.

Ylläpitoon liittyy myös koulutus ja tiedottaminen esimiehille sekä haluttaessa informaatiotilaisuudet toimihenkilöille. Toimiva ylläpito prosessi edellyttää riittävää ja toistuvaa sekä esimiesten että kaikkien toimihenkilöiden informoimista.

Ohjeistuksen laatiminen ylläpito prosessista, ylläpidon kytkeminen osaksi vuosittaisia kehityskeskusteluja, koulutuspanostus, jatkuva tiedottaminen sekä työkalu toimenkuvien ja henkilökohtaisen palkanosuuden päivitystä varten luovat edellytykset ylläpitää palkkausjärjestelmää, jolloin se on luonteva osa normaalia esimiestyötä. Samalla henkilöstöhallinnon on helppo aikatauluttaa vuosittaiset toimenpiteet ja seurata ylläpidon toteutumista.

## 6.2 FRANKE FINLAND OY

Franke ja sen monipuolinen tuotevalikoima ulottuu sairaaloiden desinfiointivälineistä huuhtelu- ja pesukoneista juomanjakelujärjestelmiin ja keittiötekniikkaan. Franke Finland Oy valmistaa ja välittää keittiötuotteita sekä saniteettituotteita. Pieksämäen tehtaalla valmistetaan vuodessa yli 80 000 pesupöytää ja allasta.

Franke Finland Oy:n (myöh. Franke) ja Franke Medical Oy:n yhteenlaskettu henkilöstömäärä on 117, joista 39 on toimihenkilöitä.

Frankella todettiin vuonna 2006, että toimihenkilöiden palkkausjärjestelmä ei kaikilta osin ollut ajan tasalla. Aikanaan järjestelmän käyttöönoton yhteydessä entiset palkkasuhteet olivat jossain määrin ohjanneet tehtävien vaativuuden määrityksiä, vaikka näin ei olisi pitänyt käydä. Lisäksi työelämän muutokset olivat osaltaan aiheuttaneet sen, ettei palkkausjärjestelmä kokonaisuudessaan porrastanut palkkoja oikein, vaikka järjestelmää oli pyritty ylläpitämään. Paikalliset osapuolet päättivät käydä palkkausjärjestelmän läpi alusta lähtien, ikään kuin toteuttamalla uuden käyttöönoton.

Palkkausjärjestelmän läpikäymistä ja toimenvaativuuksien määrittämistä varten Frankella perustettiin työpaikkakohtainen palkkausjärjestelmätyöryhmä, johon kuului kaksi työnantajan edustajaa (toimitusjohtaja ja tuotantopäällikkö) sekä kaksi toimihenkilöiden edustajaa, joista toinen oli luottamusmies. Ennen kuin ryhmä aloitti työnsä, hankittiin ryhmän jäsenille koulutusta palkkausjärjestelmästä. Lisäksi työryhmässä sovittiin pelisäännöistä; 1) vanhat toimenkuvat ja toimien vaativuudet eivät vaikuta vaativuuden arviointiin ja 2) ryhmässä ei tehdä äänestyspäätöksiä, vaan pyritään yksimielisyyteen.

Suuritöisin tehtävä työryhmällä oli asemoida toimenvaativuusmittari paikallisiin olosuhteisiin. Mittarin tulkinta selkeytettiin kohta kohdalta tulkiten mittarin tekstiä työpaikan toimihenkilötehtävien kannalta. Esimerkiksi mitä tarkoittaa pitkä kokemus tai monipuoliset tiedot ja taidot, tai mitä tarkoittaa laaja itsenäinen tehtävä Franken toimihenkilötehtävien kannalta. Tätä tarkoitusta varten varattiin muutama palaveri ja kaksi–kolme kuukautta aikaa. Lopputuloksena ryhmä laati ”sanakirjan”, jossa mittarin tekstit on tulkittu Franken tehtävien näkökulmasta. Mittarin tulkintaan alussa käytetty aika on maksanut itsensä moninkertaisesti takaisin, kun ”sanakirja” on merkittävästi helpottanut toimien vaativuuden arvioimista. Kun mittarin käsitteistä on paikallisilla osapuolilla yhtenevä näkemys, niin yksimielisyys arvioitavan toimen vaativuudesta on helpompi saavuttaa.

Yksi vaihe toimenvaativuuksien uudelleen määrittämisessä oli kaikkien toimenkuvien päivittäminen. Tältä osin työryhmän tehtävänä oli huolehtia siitä, että toimenkuvat eri tehtävien osalta ovat vertailukelpoisia. Tarvittaessa työryhmä pyysi esimieheltä lisäselvitystä tehtävän sisällöstä ja toimenkuvasta. Joitakin toimenkuvauksia palautettiin uudelleen kirjoitettavaksi, jotta ne olisivat vertailukelpoisia.



Järjestelmän uuden käyttöönoton työryhmä aloitti määrittelemällä muutamia verrokitehtäviä. Verrokeiksi valittiin vaativuusporrastuksen keskivaiheilta tehtäviä, joiden osalta yksimielisyys vaativuudesta oli helppo löytää. Näitä tehtäviä käytettiin kontrolloimaan toimien vaativuuden porrastusta.

Toimien vaativuuden määrittämisessä työryhmä piti kiinni sovituista pelisäännöistä, eikä tehnyt äänestyspäätöksiä vaativuuksista. Mikäli ryhmässä oltiin jonkun toimen osalta erimielisiä sen vaativuudesta, niin tehtävän sisällöstä pyydettiin lisäselvitystä tai täydennystä ja asia käsiteltiin uudelleen seuraavassa palaverissa. Tällä menettelyllä kaikkien tehtävien osalta löytyi yksimielisyys toimenvaativuudesta.

Työpaikkakohtainen palkkausjärjestelmätyöryhmä toimii Frankella edelleen ja se kokoontuu säännöllisesti, useita kertoja vuodessa. Ryhmän tehtävänä on huolehtia palkkausjärjestelmän ylläpidosta, ja tässä tarkoituksessa toimenvaativuuden määrittelystä mahdollisten muutosten yhteydessä tai uusien toimihenkilötehtävien osalta.

Jokaisen toimihenkilötehtävän sisältö käydään läpi toimihenkilön ja hänen esimiehensä välillä vähintään kerran vuodessa kehityskeskustelun yhteydessä. Läpikäymisen yhteydessä tai jos kesken vuoden tapahtuu muutoksia tehtävän sisällössä, tehdään tarvittavat muutokset toimenkuvaukseen. Jos toimenkuvaukseen on tehty muutoksia, tulee muutettu toimenkuvaus ryhmän käsittelyyn. Ryhmä arvioi muutosten vaikutuksen tehtävän vaativuuteen, eli pisteyttää toimenkuvauksen.

Franken kokemusten mukaan toimihenkilöiden palkkausjärjestelmä on toimiva ja oikeudenmukainen, mutta se vaatii jatkuvaa ylläpitoa. Sekä aikaa että henkilöresurssia on varattava ylläpitoa varten. Säännöllisesti kokoontuva työryhmä on antanut ryhtiä järjestelmän ylläpitämiselle.

### **6.3 PATRIA AVIATION OY**

Patria Aviation Oy kuuluu Patria-konserniin, joka tuottaa puolustus-, turvallisuus- ja ilmailualan elinkaaripalveluja ja teknologiaratkaisuja. Aviation-liiketoiminta tarjoaa lentokoneiden ja helikoptereiden elinkaaren tukipalveluja pääasiassa viranomais- ja sotilasasiakkaille Pohjois-Euroopassa. Elinkaaren tukipalvelut kattavat rungon, moottorin ja laitteiden huolto-, korjaus- ja modifiointipalvelut sekä lentokoulutuksen.

Liiketoiminnan suurimmat toimipaikat ovat Jämsän Halli ja Nokian Linnavuori. Muita toimipaikkoja ovat Tampere, Tikkakoski, Utti, Helsinki-Malmin lentoasema ja Kauhava.

Liiketoiminnan henkilöstömäärä on noin 800 henkeä, joista noin 240 on toimihenkilöitä.

Toimenvaativuuden ja henkilökohtaisen osuuden ylläpito liiketoiminnassa on kytketty vuotuisiin kehityskeskusteluihin. Esimies ja toimihenkilö tarkistavat henkilön toimenkuvan sisällön oikeellisuuden kehityskeskustelun yhteydessä. Toimenvaativuustyöryhmä tarkistaa kerran vuodessa, toukokuun loppuun mennessä, kaikkien toimihenkilöiden osalta, että tehdyt toimenvaativuusmääritykset ovat sovitussa vaativuusjärjestyksessä toisiinsa nähden, ja että toimenkuvien sisältömuutokset on otettu oikealla tavalla huomioon tointen vaativuusmäärittelyissä. Esimiehet tekevät myös toukokuussa pätevyysarvioinnit alaisistaan ja pätevyysarvioinnin perusteella henkilöstöhallinto määrittelee henkilökohtaisen palkanosuuden. Muutokset tulevat voimaan kesäkuun alusta.



Toimenvaativuuden määrittäminen tehdään työryhmässä, jonka kokoonpanon muodostavat henkilöstöpäällikkö ja luottamusmies. Työryhmä käsittelee uusien toimihenkilöiden tointen vaativuuden sekä toimenkuvien muutosten vaikutukset toimenvaativuuteen. Käytännössä työryhmä on kokoontunut noin viisi kertaa vuodessa, kerrallaan noin kahden tunnin kokoukseen. Toimenvaativuuden määrittely tehdään yhteisymmärryksessä. Jos jonkin toimen vaativuudesta ei päästä yhteisymmärrykseen, toimi jätetään pöydälle ja asiaan palataan seuraavassa kokouksessa, kunnes yhteisymmärrykseen on päästy. Tarvittaessa hankitaan lisää tietoa kyseisen toimen sisällöstä joko haastatteleamalla asiantuntijoita tai käymällä itse tutustumassa erimielisyysasiaan paikan päällä. Yhteisymmärryksen saavuttamista auttaa tointen suuri määrä: vastaavia työsisältöjä ja muita vertailukohteita löytyy useimmille toimille. Työpaikalla on lisäksi sovittu yhteisesti joistakin toimenvaativuuteen liittyvistä pelisäännöistä.

Toimenvaativuuden määrittely edellyttää työryhmän jäseniltä vankkaa ammattitaitoa ja toimenvaativuuden määrittelyn tuntemusta sekä hyviä neuvottelusuhteita. Määrittelytyötä auttavat vakaa toimintaympäristö ja suhteellisen pysyvät toimenkuvien sisällöt. Osapuolten selkeä näkemys on, että toimenvaativuuden määrittely vaikuttaa vain vähimmäispalkkaan. Yrityksen palkkapolitiikka on pidettävä selvästi erillään toimenvaativuuden määrittämisestä. Toimenvaativuuden määrittely on tehtävä puolueettomasti. On keskityttävä ainoastaan toimenvaativuuteen ja pidettävä muut mahdolliset neuvottelun alla olevat kysymykset pois pöydältä. Työnantajan edustajalla on oltava työryhmässä valtuudet määrittää työnvaativuus ilman hyväksyttämiskäytäntöä käsittelyn jälkeen. Viime kädessä työnantajan edustaja vastaa siitä, että tointen vaativuudet pysyvät linjassa toisiinsa nähden.

## 7 LYHENTEET JA KÄSITTEET

### ***Aikapalkka***

Palkkaustapa, jossa palkka on aikayksikköä – toimihenkilöillä tyypillisesti kuukausi – kohti kiinteä ja etukäteen määritetty. Aikapalkan perusteena toimihenkilöllä on toimenvaativuus sekä henkilön pätevyys ja työsuoritus. Aikapalkka muodostuu vähimmäispalkasta sekä mahdollisesta yrityskoh- taisesta osuudesta (yko).

### ***Henkilökohtainen palkanosuus (heko)***

Palkan osa, joka määräytyy toimihenkilön pätevyyden perusteella. Henkilökohtaisen palkanosuuden suuruus määritetään prosentteina tehtävä- kohtaisesta palkanosuudesta. Osa vähimmäispalkkaa.

### ***International Labour Organization (ILO)***

Kansainvälinen työjärjestö, joka tähtää globaalin työelämän kehittämi- seen. ILO on YK:n alainen kolmikantainen järjestö, jonka tehtävänä on kansainvälisten työelämän normien luominen ja valvonta. Suomessa yleis- vastuu ILO-asioiden hoidosta ja koordinaatiosta kuuluu työ- ja elinkeino- ministeriölle.

### ***Luontoisetu***

Työsuhteeseen pohjautuva työnantajan muuna kuin rahana antama etu. Esimerkiksi matkapuhelin-, auto- tai ravintoetu. Verohallitus määrittelee vuosittain tavallisimpien luontoisetujen verotusarvon.

### ***Mettova-toimenvaativuusmittari***

Työehtosopimuksen mukainen ensisijainen, analyttinen tapa määrittää toimien vaativuudet. Toimien vaativuudenmäärittelyn tarkoituksena on erotella työpaikan toimet niiden vaativuuden perusteella.

### ***Palkitseminen***

Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellisista ja aineettomista pal- kitsemistavoista. Se sisältää esimerkiksi palkan, tulos- ja voittopalkkiot, edut, aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot. Palkitsemisen kokonaisuus on joh- tamisen väline, jonka yritys määrittelee ja jota se käyttää henkilöstönsä palkitsemisessa yrityksen strategian mukaisesti. Palkitsemisen kokonaisuus saattaa olla yrityksessä kirjattu myös palkkapolitiikka-asiakirjan muotoon.

### ***Palkka***

Työsuhteeseen perustuva korvaus tehdystä työstä. Palkka voidaan maksaa rahassa tai luontoisetuna tai muuna vastikkeena, jolla on taloudellista arvoa.

### ***Palkkapolitiikka***

Palkkapolitiikka tarkoittaa periaatteita, joihin palkkaus yrityksessä perus- tuu. Se kertoo, miten työntekijä voi vaikuttaa palkkakehitykseensä itseään ja omaa toimintaansa kehittämällä, ohjaa esimieskuntaa palkkaukseen liit- tyvissä ratkaisuisissa ja määrittelee palkkauksen hoitamiseen liittyvät vas- tuut.

### ***Palkkiopalkka***

Palkkaustapa, jossa osa palkan suuruudesta riippuu välittömästä työtuloksesta.

### ***Provisiopalkka***

Palkkaustapa, jossa palkan suuruus osittain tai kokonaan riippuu myyntituloksesta. Provisiopalkka sovitaan kyseisen toimihenkilön kanssa.

### ***Samapalkkaisuusperiaate***

Kansainvälisen työjärjestön ILO:n samapalkkaisuusperiaatteen mukaan samasta ja samanarvoisesta työstä on maksettava samaa palkkaa. Myös työsopimuslaki edellyttää, että toimihenkilöitä kohdellaan tasapuolisesti. Erityisesti sukupuoleen perustuva syrjintä palkkausjärjestelmissä on kielletty. Teknologiaateollisuuden toimihenkilöiden työehtosopimuksen palkkausjärjestelmässä samapalkkaisuus toteutuu ja töiden samanarvoisuutta arvioidaan tehtävän vaativuuden ja pätevyyden periaatteen kautta, jolloin yhtä vaativista tehtävistä ja yhtäläisistä työsuorituksista maksetaan yhtä suurta palkkaa.

### ***Suoritusarviointi***

Esimiehen tekemä henkilön pätevyyden ja työsuorituksen arviointi.

### ***Tehtäväkohtainen palkanosuus***

Palkan osa, joka määräytyy toimenvaativuuden perusteella. Tehtäväkohtaisen palkanosuuden suuruus perustuu toimen vaativuusluokan (vl) mukaiseen vaativuusluokkapalkkaan (vlp). Osa vähimmäispalkkaa.

### ***Toimenkuvaus***

Toimen vaativuusmäärittelyn perusta, johon on kuvattu toimen tarkoitus, toimeen kuuluvat tehtävät ja toimen asettamat vaatimukset osaamiselle, vastuulle ja päätöksenteolle.

### ***Tulospalkkio***

Täydentävä palkkio, jonka perusteena ovat yrityksen toiminnalliset tavoitteet, kuten tuottavuuden, toimitusvarmuuden tai asiakaspalvelun parantuminen.

### ***Työnvaativuuden arviointi***

Yleisnimi työn-, tehtävän tai toimenvaativuuden selvittämiseksi. Arviointi voi perustua kokonaisarviointiin tai analyttiseen, vaativuustekijöittäin tapahtuvaan arviointiin. Arviointimenetelmä voi olla yrityskohtainen, kaupallinen järjestelmä tai työ- tai virkaehtosopimuksen määrittelemä.

### ***Täydentävät palkkiot***

Palkkausta täydentävät, yrityskohtaiset tavoitteiden saavuttamiseen sidotut palkkiot: esimerkiksi tulos- ja voittopalkkiot, voitonjakoerät sekä erilaiset osakepohjaiset järjestelmät. Täydentävät palkkiot maksetaan yleensä harvemmin kuin palkkakausittain. Täydentävät kollektiiviset palkkiojärjestelmät on tyypillisesti rakennettu täydentämään palkitsemista, ne ovat voimassa tietyn määräajan eikä niiden ole tarkoitus olla työsuhteen ehtoja.

***Vaativuusluokka (vl)***

Vaativuudenmäärittelyn mukainen vaativuusluokka, joka vaikuttaa aika- ja vähimmäispalkan tehtäväkohtaiseen palkanosuuteen vaativuusluokkapalkan (vlp) kautta.

***Vaativuusluokkapalkka (vlp)***

Työehtosopimuksessa on määritetty vaativuusluokkien (vl) mukaiset vaativuusluokkapalkat.

***Voittopalkkio***

Täydentävä palkkio, jonka perusteena ovat yrityksen taloudellinen tulos tai tuloslaskelman mukaiset tunnusluvut, kuten liikevoitto, käyttökate, sijoitetun pääoman tuotto tai muu vastaava.

***Vähimmäispalkka***

Palkka, joka toimihenkilölle on työehtosopimuksen mukaan vähintään maksettava. Vähimmäispalkka muodostuu toimenvaativuuteen perustuvasta tehtäväkohtaisesta palkanosuudesta sekä henkilön pätevyyteen perustuvasta henkilökohtaisesta palkanosuudesta (heko). Toimihenkilölle maksettava aikapalkka sisältää aina vähimmäispalkkaosuuden ja vähimmäispalkan muutokset vaikuttavat mahdollisen yrityskohtaisen osuuden (yko) suuruuteen.

***Yrityskohtainen osuus (yko)***

Aikapalkan osa, joka muotoutuu sovitun aikapalkan sekä määritetyn vähimmäispalkan erotuksesta.

## LISÄTIETOA

Aarnikoivu, H. (2011) Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu, Kauppakamari.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. (2011) Palaute kuuluu kaikille, Infor.

Autio, V-M., Juuti, P. & Wink, H. (2010) Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen, JTO-Palvelut Oy.

EK:n, STTK:n ja YTN:n tuottavuustyöryhmät (2014) Opas tulospalkkausjärjestelmien kehittämiseksi. Helsinki. *Tulossa*

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. (2014) Palkitse taitavammin – palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. SanomaPro.

Helsilä, M. (2006) Suoritusarviointi. Infor.

Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. & Palva, A. (2002) Toimiva tulospalkkaus, WSOY.

Järvinen, P. (2008) Menestyvän työyhteisön pelisäännöt, WSOYpro.

Järvinen, P. (2011) Esimiestyön vaikeus ja viisaus, WSOYpro.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. (2006) Onnistu palkitsemisessa, WSOY.

Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät.

EK-SAK- ja EK-STTK-tuottavuustyöryhmät 2011

Ladattavissa [www.tuottavuustyo.fi/ajankohtaista/julkaisuja](http://www.tuottavuustyo.fi/ajankohtaista/julkaisuja)

Palkkakeskustelut Suomessa – vihjeitä ja kokemuksia

Elinkeinoelämän keskusliitto EK ja Toimihenkilökeskusjärjestö STTK 2011

Ladattavissa [www.sttk.fi/materiaalipankki/julkaisu](http://www.sttk.fi/materiaalipankki/julkaisu)

Teknillisen korkeakoulun palkitsemisen tutkimus -ohjelman kotisivut

<http://rewardresearch.aalto.fi>

## **LIITTEET**

**Esimerkkejä arviointitekijöistä**

**METTOVA-toimenkuvausmalli**

**Toimenkuvaan liittyvät selostukset**

## ESIMERKKEJÄ ARVIOINTITEKIJÖISTÄ

Tähän liitteeseen on kerätty erilaisia toisilleen vaihtoehtoisia tapoja kuvata ja arvioida toimihenkilön pätevyyttä. Työpaikan arviointijärjestelmässä valittuja arviointiteki-  
jöitä on hyvä avata sanallisesti, jotta arviointijärjestelmän käyttö on helppoa ja yhden-  
mukaista. Esimerkissä arviointitekiäjän yhteydessä oleva teksti kuvaa arvioitavan teki-  
jän sisältöä.

Arviointitekijöitä on yleensä kolmesta viiteen. Ne voidaan haluttaessa jakaa useam-  
paan alatekijiään. Alatekijöitä voidaan pisteyttää erikseen tai käyttää niitä perusteluina  
päätekijöitä pisteytettäessä. Tekijöiden tarkempi sisältö päätetään ja kuvataan työ-  
paikkakohtaisesti. Liikaa erikseen pisteytettäviä alatekijöitä ei ole syytä valita arvioin-  
tijärjestelmään, sillä se lisää tarpeettomasti arvioijien työtä.

### AIKAANSAAVUUS, TULOKSELLISUUS, TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMINEN

- Työtulos  
(huolellisuus, aikataulujen pito, sovittujen tavoitteiden saavuttaminen)
- Aikaansaavuus: aikaansaavuus ja työn laatu sekä toiminta aikatauluihin  
sidotuissa tai odottamatta muuttuvissa tilanteissa
- Tehokkuus: onnistuminen työssä
- Tuloksellisuus:
  - Saavuttaa henkilökohtaiset tulostavoitteensa
  - Työskentelee tehokkaasti ja saa paljon aikaan
  - Toimii taloudellisesti/kustannustietoisesti
  - Panostaa työyhteisön/osaston tavoitteiden saavuttamiseen
  - Panostaa työyhteisön/osaston kehittämiseen
- Tuloksellisuus
  - Tulostavoitteiden saavuttaminen
  - Resurssien tehokas ja taloudellinen käyttö
  - Tehtävien itsenäinen hoitaminen
  - Henkilöstön/itsensä ja menetelmien kehittäminen

### OSAAMINEN, AMMATINHALLINTA

- Ammatillinen osaaminen  
(oman työn johtaminen, tehtävässä tarvittavat tiedot ja taidot  
sekä kehittymiskyky ja -halu)
- Oman tehtävän hallinta
- Ammatinhallinta: luotettavuus, oma-aloitteellisuus, ammattitaitoisuus
- Ammattitaito, monipuolisuus ja käytettävyys:  
Käytettävyys ja monipuolisuus omassa tai erilaisissa tehtävissä.  
Omaa tehtävää täydentävää erityisosaamista.
- Ammatinhallinta
  - Hallitsee oman tehtäväalueensa kokonaisuuden ja kehittää ammatti-  
taitoaan
  - Oivaltaa tehtävänsä kannalta oleellisen
  - Omaksuu uudet toimintatavat ja asiat

- Pystyy itsenäiseen työskentelyyn ja ratkaisuihin
- Osaaminen on monipuolista tai siihen liittyy erityisasiantuntemusta
- Sietää työpainetta ja ristiriitoja
- Moniosaaminen  
(kyky tehdä erilaisia töitä, kyky sijaistaa, oma-aloitteisuus; pyrkii näkemään kokonaisuuksia ja muokkaamaan omaa tekemistään sen ymmärryksen mukaan, pyrkii näkemään eteenpäin aikataulullisesti, läpinäkyvyys organisaatiossa; omien aikaansaannosten käytettävyys muualla organisaatiossa)
- Ammatinhallinta
  - Tietotaidon laajuus ja/tai syvyys
  - Menetelmien, välineiden ja tekniikoiden hallinta
  - Oman ammattitaidon ylläpitäminen ja ajankohtaistaminen nykyisessä tehtävässä
  - Toimintojen eri osa-alueiden tunteminen

## TOIMINTATAVAT

- Toimintatavat: yhteistyö, aktiivisuus, vastuullisuus
- Työyhteisössä toimiminen: joustavuus, ihmissuhdetaidot, muutoksen sietokyky sekä työyhteisötaidot
- Yhteistyötaidot: vaikutus työskentelyilmapiiriin ja vuorovaikutus työyhteisön sisällä, työtoverien auttaminen, tiedon jakaminen ja ristiriitojen tasoittaminen työyhteisössä
- Sisäinen yhteistyö, ulkoinen yhteistyö
- Yhteistyötaidot
  - Toimii yhteistyöhakuisesti, myönteisesti ja avoimesti
  - Asiakastyö on laadukasta (halu, taito)
  - Vaikuttaa työyhteisössä positiivisesti
  - Toimii ristiriitatilanteissa rakentavasti
  - Kykenee ryhmä- ja verkostotyöskentelyyn
- Aktiivisuus ja kehittämisote: valmius työskennellä uudella tavalla, ottaa vastaan uutta tietoa ja työskennellä uusien järjestelmien tai menetelmien parissa
- Itsenäisyys, aloitteellisuus, suunnitelmallisuus, sopeutuminen muutoksiin
- Vastuuntunto
  - Pitää täsmällisesti kiinni sovituista määräajoista ja aikatauluista
  - Työskentelytapa on joustava
  - Noudattaa hyväksytyjä toimintatapoja ja arvoja
  - Työ on laadukasta
  - Toimii tasapuolisesti ja pyrkii oikeudenmukaisiin ratkaisuihin
  - Paneutuu asioihin perusteellisesti ja hoitaa ne valmiiksi
  - Toimii oma-aloitteisesti ja vastuullisesti
- Toiminta työyhteisössä
  - Vuorovaikutustaidot ja yhteistyökyky
  - Palautteeseen suhtautuminen
  - Ongelmien ja ristiriitatilanteiden hallinta
  - Töiden järjestelykyky







## TOIMENKUVAUKSEEN LIITTYVÄT SELOSTUKSET

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| Toimi                                | Toimen nimike tai pääasiallinen tehtävä  |
| Toimen tarkoitus                     | Lyhyt selostus toimen tarkoituksesta, miksi toimi on olemassa.   |
| Päätehtävät                          | Kuvaukset tehtävien sisällöstä, alle 5 %:n aikaosuuksien päätehtäviä ei kuvata.  |
| Tehtävän selvitys                    | Tarvittaessa yksityiskohtaisemmat selvitykset tehtävien sisällöstä.  |
| Aikaosuus-%                          | Tarvittaessa päätehtävien suorituksen vaatima aikaosuus koko toimen hoitamiseen käytetystä työajasta.  |
| Sijaisuudet                          | Tiedossa olevat sijaisuustehtävät, joilla voi olla merkitystä luokituksen kannalta.  |
| Muut tehtävät                        | Mahdolliset muut tehtävät, joilla voi olla merkitystä luokituksen kannalta.  |
| Tarvittavat tiedot ja taidot         | Kuvaus, mitä tietoja ja taitoja tarvitaan ja mikä on itsenäisen harkinnan vapaus ja vaativuus<br>– vaadittava koulutustaso ja kokemusvuodet<br>– erityistiedot ja -taidot<br>– harkintatarve (tehtävää ohjaavat työohjeet, toimeksiannot, toimintamallit ja -periaatteet). |
| Ratkaisujen ja päätösten vaikutukset | Kuvaus, minkälainen vaikutus ratkaisuilla ja päätöksillä on yrityksen talouteen tai toimintaan sekä kuinka laajalle ratkaisut ja päätökset vaikuttavat toimipaikalla.  |
| Vuorovaikutus                        | Kuvaus, minkälaisia neuvonnan, opastamisen ja motivoinnin sekä neuvottelu- ja yhteistyötaitojen vaatimuksia tehtävään sisältyy.  |
| Tehtävä ja johtamisvastuu            | Kuvaus, minkälaista erilaisten näkökohtien käsittelyä ja yhteensovittamista tehtävään kuuluu ja kuinka itsenäinen ja laaja tehtävä on.   |

