

Rahoitusalan PALKKAKESKUSTELUT 2018



pro

nousu



23.8.2018 / 28.8.2018

Liittojen yhteinen koulutusaineisto

Aiheitamme tänään

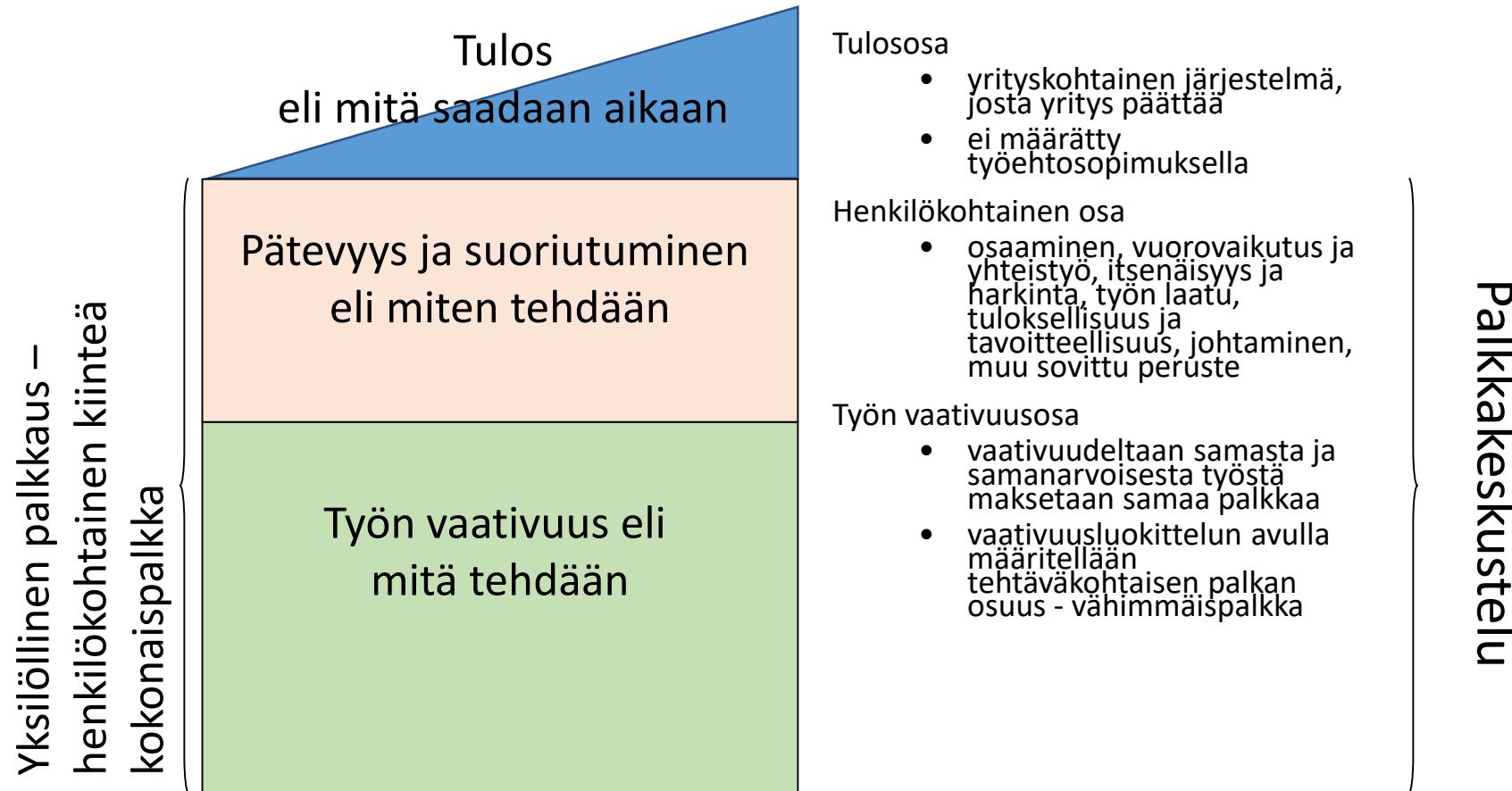
1. Tausta
2. Palkkakeskusteluihin liittyvä yhteistoiminta ja valmistautuminen
3. Palkkakeskusteluiden kulku
4. Näin onnistun palkkakeskustelussa
5. Kysymyksiä?

1.
Tausta

Palkkausjärjestelmä uudistus 2007

- Palkkausjärjestelmää lähdettiin muuttamaan koska:
 - Koettiin, että palkkausjärjestelmä ei tunnistanut muuttuneita työtehtäviä
 - Kannustamiseen haettiin uusia elementtejä
 - Palkkakeskustelusta esimiehille johtamisen väline. Tavoitteena selkeä kytkentä työn, suorituksen ja palkkauksen välille
- Palkkapolitiikan määrittely keskeistä
 - Työnantaja päättää
 - Henkilöstö mukana prosessissa
 - Tukee yrityksen strategian ja siitä johdetun henkilöstöpolitiikan toteuttamista
- Uudistuksen tavoitteena oli luoda järjestelmä, joka on:
 - Kannustava
 - Oikeudenmukainen
 - Nykyaikainen

Palkan eri osat



Toimihenkilön palkkaan vaikuttavat

- työtehtävät ja niissä tapahtuvat muutokset
- kokemus työtehtävissä
- päätehtävää vaativammat osatehtävät
- pätevyys
- vastuu
- työsuoritus

Palkkakeskusteluiden tavoite

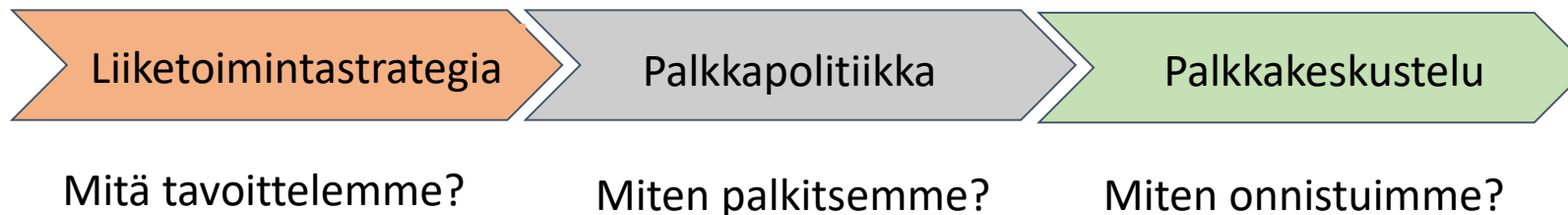
- Yhtiötason päätöksenteon lisääminen palkkauksessa yhteistyössä henkilöstön kanssa
- Kilpailukykyinen ansiokehitys alan kehitysnäkymät huomioiden
- Palkkauksen ja työn tekemisen välille entistä selkeämpi kytkeä
- Pyrkimys palkkaukseen ja palkkakehitykseen, jonka toimihenkilöt kokevat oikeudenmukaiseksi ja kannustavaksi

Palkkaperiaatteet

- Toimihenkilön palkka määräytyy yksilöllisesti ottaen huomioon työn vaativuus, toimihenkilön pätevyys ja suoriutuminen työtehtävissä sekä periaate: sama palkka samasta tai samanarvoisesta työstä
- Toimihenkilön vähimmäispalkka määräytyy vaativuusluokittelun perusteella
- Työnantajan on ilmoitettava jokaiselle toimihenkilölle vaativuusluokka ja päätehtävä / päätehtäväkokonaisuus
- Työsopimuslaissa on syrjäntäkielto ja tasapuolisen kohtelun vaatimus
- Tasa-arvolaissa on syrjinnän kielto sukupuolen perusteella
- Yhdenvertaisuuslaissa on syrjäntäkielto muun henkilöön liittyvän syyn perusteella

Palkkapolitiikan tarkoitus on kertoa, mihin palkkaus meillä perustuu

- Palkkapolitiikalla tarkoitetaan periaatteita, joihin palkkaus yrityksessä perustuu
- Se kertoo, miten työntekijä itseään ja omaa toimintaansa kehittämällä voi vaikuttaa palkkakehitykseensä, ohjaa esimieskuntaa palkkaukseen liittyvissä ratkaisuissa ja määrittelee palkkaukseen liittyvät vastuut
- Palkkapolitiikan määrittelee yrityksen johto
- Onnistuneella palkkapolitiikalla ja hyvin suunnitelluilla palkitsemisen kokonaisuuksilla kannustetaan henkilöstöä keskeisten tavoitteiden saavuttamiseen, ohjataan muutosta ja saadaan aikaan tyytyväisyyttä



Syksyn palkkakeskustelut

- Palkkakeskustelut käydään 30.9. mennessä
- Palkkakeskusteluiden ajankohdasta sovitaan konserni-, ryhmä- ja yrityskohtaisesti
- Alalle on tullut sekä uusia esimiehiä että uusia työntekijöitä
 - Monelle palkkakeskustelu on uusi kokemus
 - Monelle rooli palkkakeskusteluissa on uusi
- Vaikka edellisistä palkkakeskusteluista on kulunut aikaa, ei palkkakeskustelujen tarkoitus ole hävinnyt mihinkään – päinvastoin tarve esimiehen ja alaisen väliselle keskustelulle on ilmeinen
- On tärkeää pitää mielessä, mistä v. 2007 lähdettiin liikkeelle – mitkä ovat palkkakeskustelujen tavoitteet
- Liitot ovat palkkakeskusteluiden tueksi päivittäneet yhteisen palkkakeskusteluoppaan

Palkankorotukset

1.3.2018

- Yleiskorotus 1,26 %
- Vähimmäispalkkojen korotus 1,26 % (kuukausi- ja tuntipalkkataulukot)

1.10.2018

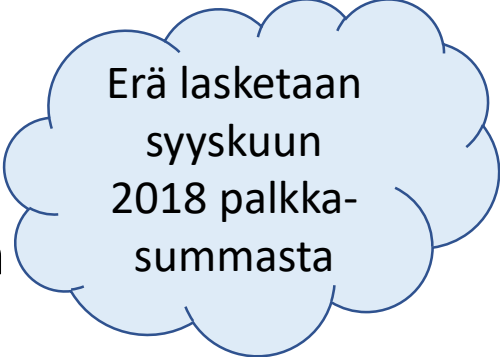
- **Palkkakeskusteluerä 1,2 %**

1.2.2019

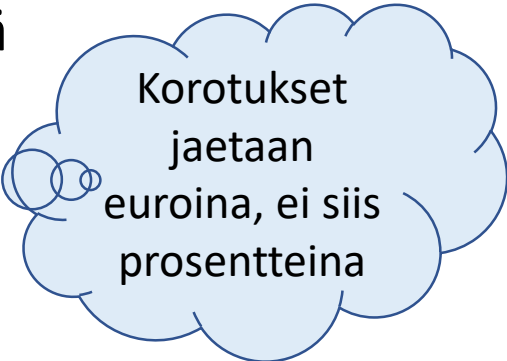
- Yleiskorotus 1 %
- Vähimmäispalkkojen korotus 1 % (kuukausi- ja tuntipalkkataulukot)

Palkkakeskusteluissa jaetaan 1,2 % palkkasummasta

- Palkkoja korotetaan 1.10.2018 lukien 1,2 % suuruisella palkkakeskusteluerällä
- Työehtosopimuksen 40 §:n mukaisesti voidaan kustannusvaikutuksen puitteissa sopia toisin palkkakeskusteluerän ajankohdasta ja toteutustavasta
- Yrityksissä, joissa on vähintään 10 toimihenkilöä sekä esimies- ja asiantuntijatasolla että toimihenkilötasolla, palkkakeskusteluihin jaettava korotuserä lasketaan ja jaetaan tasoittain
 - Vaativuusluokissa 2 – 5.1 olevien toimihenkilöiden palkkasummasta lasketaan palkankorotuserä, joka jaetaan mainituissa vaativuusluokissa oleville toimihenkilöille
 - Vaativuusluokan 5.2 osalta palkankorotukset toteutetaan vastaavalla tavalla



Erä lasketaan syyskuun 2018 palkkasummasta



Korotukset jaetaan euroina, ei siis prosentteina

2.

Palkkakeskusteluihin liittyvä
yhteistoiminta ja valmistautuminen

Ennen syksyn palkkakeskusteluja on käytävä läpi seuraavat asiat

- Millainen palkkapolitiikka meillä on? Miten se käsitellään henkilöstön edustajien kanssa? Miten siitä tiedotetaan koko henkilöstölle?
- Miten esimiehet ja toimihenkilöt koulutetaan käymään palkkakeskustelut?
- Miten palkkakeskustelut toteutetaan käytännössä?
- Mikä on jaettavan palkkakeskusteluerän suuruus?
- Onko paikallisesti (tes 40 §) sovittu jotain toisin?
- Miten toimitaan erityistilanteissa (palkkakeskustelupöytäkirja 5 §)?
- Miten palkkakeskustelujen seuranta toteutetaan ja miten mahdolliset erimielisyydet käsitellään?

Palkkatoimikunnan rooli

- Palkkatoimikunta on konserni/ryhmätasolla ja niissä yrityksissä joissa se on aiemminkin ollut. Myös muihin yrityksiin voidaan perustaa palkkatoimikunta

Palkkatoimikunta

- Seuraa ja edistää palkkakeskustelujärjestelmän toimivuutta
- Käsittelee ryhmä- ja konsernitason palkkapolitiikan periaatteet
- Osallistuu palkkakeskustelujärjestelmän vaatiman koulutuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen
- Käsittelee palkkakeskusteluja koskevat erimielisyydet
- Seuraa vaativuusluokittelun kehittymistä
- Seuraa ansiokehitystä ansiokehityskausittain vuosittain 15.5. mennessä

Luottamusmiehelle / yhteyshenkilölle annettavat tiedot

- Työehtosopimuksen piiriin kuuluvan identtisen henkilöstön palkankorotuskuukauden ja edeltävän kuukauden palkkasummat (huom! tasot)
- Tiedot palkankorotusten lukumäärästä ja keskimääräisen korotuksen suuruudesta, myös erikseen miesten ja naisten osalta (huom! vähintään kuuden henkilön rajaus)
- Muu tietojen saanti, ks. Luottamusmiessopimus 6§

Tilastoyhteistyö:

- *Liittotason ansiokehitystarkastelu = tilastotyöryhmän raportti*
- *Ryhmä- ja konsernitasolla ja muissa yrityksissä ansiokehitystarkastelu palkkatoimikunnissa 15.5. mennessä. Ansiokehityksen tulee olla vähintään tessissä sovitun mukainen. Myös vaativuusluokittelun kehittymistä seurataan*
- *Yritystasolla luottamusmiessopimuksen mukaisesti 15.5. mennessä*

Paikallinen sopiminen

Palkkakeskustelupöytäkirjan perusteella voidaan sopia työehtosopimuksen 40 § mukaisesti toisin seuraavista määräyksistä:

- palkkatoimikunta
- vaativuusluokittelu
- toimihenkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointi
- työnkuvauslomake
- palkkakeskustelujen ajankohta ja yhteenveto

Allekirjoituspöytäkirjan perusteella voidaan työehtosopimuksen 40 §:n mukaisesti kustannusvaikutuksen puitteissa sopia toisin palkkakeskusteluerän ajankohdasta ja toteutustavasta

Paikallinen sopimus sitoo työnantajia ja työntekijöitä kuten työehtosopimus. Tulkintaa koskevat erimielisyydet ratkaistaan palkkakeskustelupöytäkirjan 8 §:ssa sovittua neuvottelujärjestystä noudattaen

Esimiehen tehtäviin kuuluu...

- Kouluttautua käymään palkkakeskustelut
- Perehtyä ansiotilastoihin
- Varata riittävästi aikaa keskusteluihin
- Huolehtia siitä, että toimihenkilöllä on riittävästi aikaa valmistautua palkkakeskusteluun
- Perehtyä toimihenkilön työtehtäviin ja niiden vaativuuteen vaatavuusluokittelun avulla
- Perehtyä toimihenkilön pätevyyteen, suoriutumiseen ja saavutuksiin
- Selvittää myös muut tehtäväkokonaisuudet ja niissä suoriutuminen, jos toimihenkilöllä on useampi esimies
- Arvioida, miten toimihenkilön työtehtävät ovat kuluneen palkkakeskustelukauden aikana muuttuneet ja mitä muutoksia mahdollisesti on tulossa
- Selvittää, minkä suuruinen hänen jaettavakseen tuleva palkkapotti on

Esimiehen on oltava perillä yrityksen palkkapolitiikasta ja mietittävä, miten pyrkimys oikeudenmukaiseksi ja kannustavaksi koettuun palkkaukseen on toteutettavissa. Hänellä on oikeus päättää palkkakeskustelupotin jakamisesta. Palkkakeskusteluiden ideana on kuitenkin se, että jako tehdään aitojen keskusteluiden jälkeen. Toimihenkilöllä on siis oltava mahdollisuus vaikuttaa keskustelun lopputulokseen

Esimiesten tulee yhteisesti...

- Oikeudenmukaisuuden toteutumisen kannalta on tärkeää, että eri esimiehet arvioivat toimihenkilöiden pätevyyttä ja työsuoritusta mahdollisimman yhdenmukaisesti
- On tärkeää, että esimiehillä on yhteistä koulutusta, että palkkakeskusteluiden pelisäännöt ovat selkeät ja että esimiehillä on mahdollisuus keskustella palkkakeskusteluihin liittyvistä asioista yhteisesti

Toimihenkilön tulee...

- Osallistua koulutukseen
- Perehtyä työpaikan palkkapolitiikkaan ja saatuihin tilastoihin
- Käydä läpi oman työn vaatimukset ja tavoitteet
- Miettiä, mitä muutoksia työssä on tapahtunut tai minkälaisia muutoksia siihen on mahdollisesti tulossa
- Miettiä oman suoriutumisen ja pätevyysarviointia sekä perusteluita ja esimerkkejä siihen liittyen
- Laskea keskimääräisen palkkakeskustelukorotuksen suuruus omasta palkasta
- Miettiä, millä perusteilla omaa palkkaa olisi korotettava työn vaativuuden, vaativampien osatehtävien tai pätevyysarvioinnin näkökulmasta

3.

Palkkakeskusteluiden kulku

Palkkakeskustelun tarkoitus

- Henkilökohtainen palkkakeskustelu on tärkeä osa toimihenkilön palkan määräytymistä
- Palkkakeskustelu on esimiehen ja toimihenkilön välinen säännöllinen, yhteisesti sovituilla pelisäännöillä pidettävä vuoropuhelu, jossa
 - kuvaillaan toimihenkilön nykyiset työtehtävät ja saavutetut tulokset – huomioidaan mahdolliset päätehtävää vaativammat osatehtävät
 - keskustellaan toimihenkilön pätevyydestä ja suoriutumisesta työtehtävissään palkkakeskustelukauden aikana
 - keskustellaan palkasta ottaen huomion toimihenkilön nykyiset ja mahdollisesti tulevat työtehtävät sekä vastualueet
 - pyritään yksimielisyyteen toimihenkilön palkankorotuksesta
- Palkkakeskustelun tarkoitus eli ole palkkakuoppien korjaaminen eikä vaativuusluokkakorotuksia kateta palkkakeskusteluerästä

Palkkakeskustelussa

- Selvitetään työnkuvauslomakkeen avulla toimihenkilön työtehtävät
- Arvioidaan pätevyyden ja suorituksen arviointilomakkeen avulla työsuoritusta sovittujen kriteerien pohjalta
- Selvitetään, onko esimiehellä ja toimihenkilöllä yhteisymmärrys pätevyyden ja suorituksen arvioinnista ja sen perusteluista
- Laaditaan yhteenveto, jossa
 - todetaan työtehtävissä tapahtuneet tai tulossa olevat muutokset
 - todetaan työn vaativuusluokka
 - kirjataan havainnot pätevyydestä ja suoriutumisesta
 - kirjataan toimenpiteet pätevyyden kehittämiseksi
 - todetaan, onko palkankorotuksen suuruudesta yhteisymmärrys
 - perustellaan mahdollinen erimielisyys
- Palkankorotuksen suuruus voidaan tarvittaessa todeta jatkokeskustelussa esimiehen käytyä kaikki palkkakeskustelut

Ajantasaisuus!

Kriteerien
ymmärtä-
minen!

Toimen-
piteistä
sopiminen

Peruste-
minen!

Toimihenkilön ”palkkapositio”

- Toimihenkilöllä tulee olla käytettävissä ennen palkkakeskustelua alan sekä ryhmän tai konsernin keskiansio- ja ansiokehitystiedot ja vaativuusluokkajakaumaa koskevat tiedot
 - Alan tiedot löytyvät liittojen yhteisen tilastotyöryhmän raportista
 - Ryhmä-, konserni- ja yritystason tiedot tuottaa työnantaja
- Keskiansiotiedolla tarkoitetaan säännöllisen työajan keski(arvo)ansiota syyskuussa 2017. Se sisältää varsinaisen kiinteän kuukausipalkan lisäksi erilaiset säännöllisen työajan lisät (kuten ilta- tai yölisät, mutta ei ylityölisää), luontoisetujen verotusarvon sekä suorituspalkat (kuten provisiot) kuukausikeskiarvona, mutta ei tulospalkkioita
- Ansiokehityksellä tarkoitetaan sitä, miten säännöllisen työajan ansiot ovat kehittyneet syyskuusta 2016 syyskuuhun 2017



Palkkakeskustelukorotusten osalta huomioon otettavaa

Palkkakeskustelujärjestelmän tarkoituksen mukaista **ei ole** perustella palkankorotuksen antamatta jättämistä

- toimihenkilön ennestään korkealla palkalla
- kaupallisen palkkausjärjestelmän mukaisen minimipalkan täyttymisellä
- korotuksen kohdistamisella palkkakuopissa oleville tai
- yksinomaan euro- tai kappalemääräisten tavoitteiden toteutumatta jäämisellä

tai yleisesti syrjivillä perusteilla

Erityistilanteiden hallinta I

- I. Jos toimihenkilö on estynyt käymään palkkakeskustelua poissaolon takia keskusteluille varattuna aikana, niin keskustelu käydään ennen poissaolon alkamista, jos korotuksen suuruus on tällöin selvillä ja palkkakeskustelu on myös muutoin käytävissä
- II. Jollei palkkakeskustelua voida käydä ennen poissaoloa, keskustelu voidaan toteuttaa myös sähköisten neuvotteluviestintävälineiden avulla
 - Tämä edellyttää aidon vuorovaikutussuhteen, henkilökohtaisuuden ja luottamuksellisuuden varmistamista
- III. Palkkakeskustelu käydään heti poissaolon päätyttyä, ellei edellä mainittu ole mahdollista

Erityistilanteiden hallinta II

- Jos este kestää koko palkkakeskustelukauden ja johtuu perhevapaasta tai sairauspoissaolosta eikä toimihenkilö ole lainkaan töissä palkkakeskustelujen välisenä aikana, taataan vähintään keskimääräinen ansiokehitys
 - Jos poissaolo ei johdu perhevapaasta tai sairauspoissaolosta, ei toimihenkilöllä työehtosopimuksen nojalla ole oikeutta palkkakeskusteluihin jaettavaan palkankorotukseen takuukorotuksena
 - Palkkakeskustelukauteen osuva vuosiloma ei poista oikeutta takuukorotukseen, jos edellytykset muutoin täyttyvät
 - Toimihenkilöiden palkat otetaan huomioon palkkakeskusteluerän palkkasummassa
 - Toimihenkilöt ovat mukana identtisen henkilöstön palkkasummavertailussa

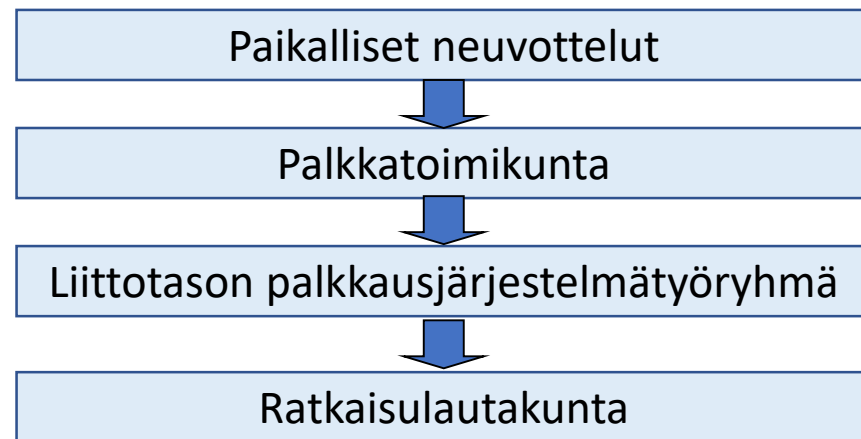
Erityistilanteiden hallinta III

- Esimiehen vaihtuessa pyritään dokumentoimaan tulevaan palkkakeskusteluun tarvittavat asiat yhdessä
- Jos toimihenkilö työskentelee usean esimiehen alaisuudessa, palkkakeskustelussa huomioidaan kaikki työtehtävät

Yksilön suoja palkkakeskustelumallissa

- Pyritään yksimielisyyteen palkankorotuksesta
- Perehdytys (sekä toimihenkilöt että esimiehet):
vaativuusluokittelu, pätevyuden ja suorituksen arviointi,
palkkapolitiikan periaatteet, palkkakeskustelujen käyminen
- Oikeus keskeyttää palkkakeskustelu perustellusta syystä
- Erimielisyyksien käsittely
- Tilanteet, joissa kolmessa peräkkäisessä palkkakeskustelussa
korotus ollut alle puolet keskimääräisestä korotuksesta
- Dokumentointi, asiakirjojen säilytys 10 vuoden ajan
- Palkkavaltuuden omaavien esimiesten määrittely
- Palkkakeskustelun tuloksena palkka ei voi laskea!

Palkkakeskusteluja koskevat erimielisyydet



- Palkkapolitiikasta päättää työnantaja eikä se voi tulla erimielisyysasiana käsiteltäväksi

4.

Näin onnistun palkkakeskustelussa

Pohdittavaksi

- Tehtävämuutosten dokumentointi palkkakeskustelukauden aikana
- Miten huolehditaan oikeudenmukaisesta arvioinnista esimiesten vaihtuessa?
- Palkkatoimikunnassa arviointi keskusteluista ja koulutuksista – mitä teemme seuraavalla kerralla paremmin!

Oikeudenmukaisuus ja kannustavuus ovat onnistumisen edellytyksiä

Jaon oikeudenmukaisuus

Verrataan omiin tavoitteisiin, ei työkavereihin eikä heidän suoriutumiseensa

Menettelytapojen oikeudenmukaisuus

johdonmukaisuus

tiedon tarkkuus

puolueettomuus

oikaistavuus

edustavuus

eettisyys

Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus

Johdon, esimiesten ja toimihenkilöiden keskinäinen kommunikointi

Oikeudenmukaisuutta on esimerkiksi

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

Kannustavuuden kannalta keskeistä on

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

Motivoiva palkkakeskustelu

- *Vahvistaa suorituksen ja palkan välistä yhteyttä*
- *Lisää tietämystä suorituksen ja palkan välisestä yhteydestä*
- *Antaa mahdollisuuden selkeään suoritustavoitteiden asettamiseen*
- *Antaa työntekijälle mahdollisuuden osallistua omien tavoitteidensa asettamiseen ja arvioimiseen*

Palkkakeskustelu käytännössä

Esimies

- Kertoo työpaikalla sovellettavat palkkaperusteet
- Perehtyy alaistensa työhön
- Keskustelee alaistensa kanssa pyrkien yhteisymmärrykseen palkankorotuksen suuruudesta
- Päättää korotuksen suuruudesta

Toimihenkilö

- Valmistautuu keskusteluun
- Perehtyy työpaikkansa palkkaperusteisiin
- Tuntee oman työnsä vaatimukset ja tavoitteet

Esimies

Yritys

Toimi-
henkilö

Yhdistys tai
lm/yh –
konserni,
ryhmä, yritys

Lm / yh

Luottamusmies / yhteyshenkilö

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

Yritys

- Ohjeistaa, valtuuttaa ja kouluttaa käymään palkkakeskusteluja
- Seuraa keskustelujen tuloksia ja tehtäviä ratkaisuja
- Päättää palkkapolitiikasta

Paikallisesti

- Toisin sopiminen
- Palkkatoimikunta

Liitot

- Sopivat palkkakeskustelumallin raameista ja kustannusvaikutuksesta
- Laativat koulutusaineiston
- Seuraavat ansiokehitystä ja järjestelmän toimivuutta

5.

Kysymyksiä?