



Palkkakeskustelut Suomessa

– vihjeitä ja kokemuksia

Palkkakeskustelut Suomessa – vihjeitä ja kokemuksia

Elinkeinoelämän keskusliitto EK ja Toimihenkilökeskusjärjestö STTK 2011
Toimituskunta: Niilo Hakonen (puheenjohtaja), Antti Aarnio,
Kiisa Hulkko-Nyman ja Johanna Maaniemi

JTO-Palvelut Oy
ISBN 978-951-9411-51-4

Sisältö

Johdanto	5
-----------------------	---

LUKU 1

Palkkakeskustelut – mitä niillä tarkoitetaan?

1.1 Mitä palkkakeskustelut ovat työehtosopimuksissa?	7
Mitä palkkapolitiikalla tarkoitetaan?	8
Miten voi valmistautua omaan palkkakeskusteluun?.....	9
Henkilöstön edustaja valmentaa ja neuvoo	10
Mitä palkkakeskustelut eivät ole?	10
1.2 Keskustelemaan oman esimiehen kanssa	10
Erilaisia esimies-alaiskeskusteluja	11
Esimies valmistautuu palkkakeskusteluun	13
Vihjeitä esimiehelle	16
Esimiehen tehtävät palkkakeskustelussa.....	17
Esimerkki palkkakeskustelun yhteenvetolomakkeesta	19
Oikaistavuus.....	20
Mitä kaikkea voi tapahtua keskusteluissa?	21
Erilaisten keskustelujen yhdistäminen toisiinsa	22
Kuka päättää korotuksista?.....	23
1.3 Palkka-asioista vastaavan rooli palkkakeskusteluissa	24
Samapalkkaisuus ja syrjimättömyys	26
Vihjeitä palkka-asioista vastaavalle	27
Palkkakeskustelujen historia ja käyttö Suomessa ja Ruotsissa	28
Mikä on kannustavaa?	29

LUKU 2

Toimivat palkkakeskustelut – tutkimustuloksia ja kokemuksia

Kiisa Hulkko-Nyman ja Johanna Maaniemi

2.1 Toimiva palkkausjärjestelmä	32
Palkalla voidaan latistaa tai kannustaa.....	33
Järjestelmän on istuttava organisaatioon	37
Esimiesten uusi rooli ja tehtävä	37
Ylläpito ja oikeudenmukainen soveltaminen tärkeää.....	38
Oikeudenmukaiset menettelytavat palkkakeskusteluissa	39
Lisää tapoja oikeudenmukaisuuden edistämiseksi.....	41
Miten luoda olosuhteet, jossa esimiesten ja toimihenkilöiden on helppo käydä onnistuneet palkkakeskustelut?.....	43
2.2 Kokemuksia palkkakeskustelumallin toimivuudesta	44
Kokemuksia Ruotsin palkkakeskustelumalleista	44
Yhteenveto Ruotsin kokemuksista	45
Kokemuksia Suomen rahoitus- ja vakuutusalan palkkakeskustelumalleista	45
Rahoitusalan palkkakeskustelumalli	46

Miten esimiehet ja toimihenkilöt ottivat palkkakeskustelut vastaan.....	47
Hyviksi koettiin palkan perusteet ja parantuneet palkitsemis- ja vaikutusmahdollisuudet	47
Tasapuolinen kohtelu mietitytti toimihenkilöitä	49
Palkkausjärjestelmän työläys askarrutti esimiehiä	49
Lisääntynyt keskustelu palkkauksesta sai kiitosta.....	50
Palkkauksen johdonmukaisuus ja systemaattisuus lisääntyivät.....	50
Muita mainittuja seikkoja.....	51
Ensimmäiset arviot palkkakeskustelumallin vaikutuksista.....	51
Toisella palkkakeskustelukierroksella keskustelut sujuivat vaikka palkankorotuspottia pidettiin pieneenä	52
Rahoitus- ja vakuutusalan palkkakeskustelumallin arviointia teorioiden avulla.....	52

LUKU 3

Kysymyksiä ja vastauksia

■ Mille aloille ja minkälaisille organisaatioille palkkakeskustelut sopivat?	54
Millainen olisi omalle alalle sopiva palkkakeskustelumalli?	54
Asettaako palkkakeskustelumalli erityisiä vaatimuksia sopimisen kulttuurille ja neuvottelusuhteille?	54
Voiko nykyisiä palkkausjärjestelmiä käyttää palkkakeskustelumallissa?	55
Sopiiko palkkakeskustelumalli yrityksille, joilla ei ole palkkausjärjestelmää?	55
■ Motivoiko palkka?	55
Millä tavoin palkkakeskustelut edistävät tai estävät samapalkkaisuuden toteutumista?	55
Jaetaanko jollekin suurkorotus muiden jäädessä ilman?	56
Vähentääkö palkkakeskustelumalli tarvetta muihin yritysکوhtaisiin palkankorotuksiin?	56
Mikä ero on sillä, jaetaanko työehtosopimuksen palkankorotukset palkkakeskustelujen kautta vai perinteisinä yleiskorotuksina?	56
Tarvitseeko kaikkien saada korotus joskus?	57
Miten käy palkkaeroille, kun käydään palkkakeskusteluja?.....	57
Miten palkkakeskustelut toimivat, kun palkka on jo noussut maksimiin?.....	57
Millaisia pätevyys- tai työsuorituksen arviointijärjestelmiä työpaikoilla käytetään?	57
Mikä on palkkakeskustelujen suhde tulos- ja voittopalkkioihin?.....	58
■ Osaavatko suomalaiset esimiehet käydä palkkakeskusteluja?	58
Käydäänkö palkkakeskusteluja muualla kuin Pohjoismaissa?	58
Pitääkö esimiehillä olla valtuudet päättää palkankorotuksista?.....	58
Voiko luottamusmies osallistua palkkakeskusteluun?	59
Ovatko palkkakeskustelut liian työläitä?	59
Kannattaako keskusteluja käydä, jos palkankorotuserät jäävät jonain vuonna hyvin pieniksi?	59
Mitä tehdään, jos palkkakeskustelun päätteeksi toimihenkilö ja esimies ovat eri mieltä palkankorotuksen suuruudesta?	59
Mistä saa tietoa alan palkoista?	60
Kauanko palkkakeskustelut kestävät?	60
■ Miten palkkakeskustelut vaikuttavat yrityksen toimintaan?	60
Vaikuttaako yrityksen menestys palkankorotuksen suuruuteen?.....	60
■ Onko työpaikallani jo aiemmin käyty suoritusarviointikeskustelu sama asia kuin palkkakeskustelu? 60	
Minkä vuoksi palkkakeskustelumalleista on ryhdytty Suomessa puhumaan vasta viime vuosina?	61

JOHDANTO

Palkkakeskustelut – uusi elementti palkitsemiseen

Palkka on korvaus tehdystä työstä, toimeentulon lähde ja arvostuksen mitta. Organisaation näkökulmasta palkka on keskeinen osa sen henkilöstölleen tarjoamaa palkitsemisen kokonaisuutta, merkittävä kustannustekijä ja johtamisen väline. Hyvin suunniteltu palkitsemisen kokonaisuus yhdessä hyvin toimivien palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien kanssa vaikuttaa ammattitaitoisen henkilöstön saamiseen, pysymiseen ja innostukseen. Tulokset näkyvät osaamisena, hyvinä työsuorituksina ja toiminnan kehittymisenä.

Suomessa on kahden viime vuosikymmenen ajan luotu monilla aloilla hyvät edellytykset palkkojen oikeudenmukaiseksi koetulle ja kannustavalle porrastukselle. Työehtosopimusten palkkausjärjestelmä uudistuksista on juhlapuheissa kaavailtu jopa vientituotetta. Vähemmän on kuitenkin kiinnitetty huomiota siihen, miten halutunlaista palkkaporrastusta ylläpidetään ja miten se saadaan toimimaan paremmin myös henkilöstön ja esimiesten näkökulmasta.

Uudistetuista palkkausjärjestelmistä huolimatta työntekijän kokemus saattaa olla, että palkat kehittyvät hitaasti - silloinkin kun tarvetta olisi nopeampiinkin liikkeisiin. Monille on jäänyt myös epäselväksi, miten he itse omilla toimillaan voivat vaikuttaa palkkansa suuruuteen. Onko palkankorotuksen edellytyksenä edelleen hakeutuminen vaativampaan tehtävään tai työpaikan vaihtaminen?

Palkkamallien nopea kehitys viime vuosina on tuonut välineitä, joita tarvitaan palkkakeskustelujen käymiseen ja avannut niiden myötä uusia mahdollisuuksia. Aikaisemmin palkkakeskusteluja käytiin vain joidenkin ylempien toimihenkilöiden kanssa ja muutamilla aloilla, joille ominaista on ollut henkilöstön hyvin suuri vaihtuvuus.

Järjestelmällisesti käytävät palkkakeskustelut ovat Suomessa useimmille uusi asia. Ruotsissa niiden käymisestä on sen sijaan jo yli kymmenen vuoden kokemuksia. Siellä erilaiset työehtosopimusten raamittamat palkkakeskustelumallit ovat olleet henkilöstön ja esimiesten keskuudessa pidettyjä.

Nykyisin monella on kokemuksia erilaisista tavoite-, arviointi- ja kehityskeskusteluista. Siksi on tärkeää selvittää palkkakeskustelujen suhde muihin keskusteluihin, mitä lisäarvoa palkkakeskustelut tuovat ja miten ne kannattaa toteuttaa.

Tässä kirjassa palkkakeskustelujen ideaa ja käytännön toteutusta käydään lävitse ensimmäisen luvun esimerkkien, toisen luvun tutkimustulosten, ja kolmannen luvun kysymysten ja vastausten avulla. Oppaan ovat laatineet yhteistyössä Elinkeinoelämän keskusliitto EK ja Toimihenkilökeskusjärjestö STTK. Toimituskuntaan kutsuttiin myös ensimmäisiä suomalaisia palkkakeskustelumalleja tutkineet Aalto-yliopiston palkitsemisasiantuntijat Kiisa Hulkko-Nyman ja Johanna Maaniemi.

Toimikunta kiittää kaikkia kirjan koelukijoita yrityksissä ja liitoissa.

Palkkakeskustelut – mitä niillä tarkoitetaan?

■ Jari oli aloittanut uudessa työpaikassa kahdeksan kuukautta sitten ja viihtyi tehtävässään tuoteasiantuntijana. Myös useimmat asiakkaat tuntuivat olevan tyytyväisiä saamiinsa neuvoihin, vaikka kaikki eivät suinkaan olleet tyytyväisiä yhteyttä ottaessaan. Tänä lounastunnilla hän oli kysynyt työtoveriltaan Hannalta, mikä on palkkakeskustelu, johon pomo oli hänet kutsunut kahden viikon päästä.

Hanna kertoi palkkakeskustelujen olleen käytössä yrityksessä jo muutamia vuosia. Myös hän oli saanut kutsun keskusteluun, nyt jo neljäntenä peräkkäisenä vuonna.

”Olenkin miettinyt, miten täällä hoidetaan palkankorotukset. Tuleeko kaikille korotus keskustelun jälkeen?”

- Palkkakeskustelussa esimies ja sinä keskustellette työstäsi ja palkkasi suuruudesta. Se on minusta ollut ihan hyvä juttu ensimmäistä kertaa lukuun ottamatta.
- Edellisessä työpaikassa minäkin kävin kerran pyytämässä palkankorotusta, ja muistan kuinka jännitin sitä etukäteen. Tuntuu vähän erikoiselta, että oikein kutsutaan keskustelemaan korotuksista.
- Se ei ole ihan sama asia. Palkkakeskustelujen tarkoitus on varmistaa, että kaikkien palkat ovat kohdallaan, siksi keskustelu käydään jokaisen kanssa, ei vain niiden, jotka itse käyvät sitä pyytämässä. Meillä palkkakeskustelussa on puhuttu paljon työstä ja sen tekemisestä. Miten työ on muuttunut tai muuttumassa, mistä huomaa, että sen on tehnyt hyvin ja mitä tarvitaan, jotta onnistuttaisiin hyvin myös jatkossa. Sitten pomo kertoo näkemyksensä siitä, onko nykyinen palkkasi kohdallaan vai vaatiiko se tarkistamista. Voit siis saada palkankorotuksen, ja siinä on tilaisuus varmistaa, että pomolla on kaikki tarvittava tieto korotusten suunnittelua ja jakamista varten.
- Sehän kuulostaa hyvältä. Olenkin miettinyt, miten täällä hoidetaan palkankorotukset. Tuleeko kaikille korotus keskustelun jälkeen?
- Ei tule. Minä sain ensimmäisellä ja toisella kerralla ihan mukavan korotuksen, mutta viime vuonna en. Silloin totesimme, että palkkani oli palkkausjärjestelmän mukaan kohdallaan. Puhuimme myös aika paljon siitä, millaista osaamista vaaditaan tehtävissä, joissa maksetaan parempaa palkkaa.
- Minulla on nyt edessä ensimmäinen palkkakeskustelu. Miksi se oli sinulle pettymys, vaikka sait kai silloinkin korotuksen?
- No se johtui siitä, että olin valmistellut puheenvuoroja perustellakseni palkankorotusta ja odotukset olivat ehkä liian suuria. Ei niistä puheista ollut apua. Totesimme kyllä yhdessä, että korotukselle on tarvetta, mutta palkkapotti, josta korotukset maksettiin oli sinä vuonna pieni, keskimäärin kai vain yhden prosentin verran palkkasummasta. Sain kyllä sitä suuremman korotuksen, mutta oli muitakin, joilla oli tarvetta korotuksille, ja potti jaettiin meidän kaikkien kesken. Ehkä yritysikin oppi siitä jotain, ettei kannata luoda liian suuria odotuksia, vaan mieluummin kertoa reilusti, että korotuspottien ollessa pieniä myös palkkojen oikaiseminen voi kestää vuosia eikä tapahdu hetkessä.

”Ei tule. Minä sain ensimmäisellä ja toisella kerralla ihan mukavan korotuksen, mutta viime vuonna en. Silloin totesimme, että palkkani oli palkkausjärjestelmän mukaan kohdallaan.”

1.1 Mitä palkkakeskustelut ovat työehtosopimuksissa?

Palkkakeskustelu on järjestelmällinen ja johdonmukainen tapa käydä lävitse jokaisen työntekijän kanssa työn, työsuorituksen ja palkan vastaavuus. Palkkakeskusteluissa on tietyt sovitut pelisäännöt ja keskustelut käydään kaikkien kanssa samoilla periaatteilla. Joissain työehtosopimuksissa todetaan, että palkkakeskustelun käyminen on työntekijän tai toimihenkilön oikeus ja esimiehen velvollisuus. Keskustelu käydään esimiehen ja alaisen välillä.

Palkkakeskustelussa työntekijä tai toimihenkilö pääsee varmistamaan, että esimiehellä on käytettävissään kaikki tarvittava tieto hänen päättäessään yksilöllisistä palkankorotuksista. Henkilö voi vaikuttaa palkkansa suuruuteen työsuorituksillaan ennen palkkakeskustelua.

■ Ensimmäinen palkkakeskustelu askarrutti edelleen Jaria. Olisi kyllä mukava saada palkankorotus, mutta entä jos hänen nykyinen palkkansa olikin jo riittävällä tasolla? Hän kysyi osaston luottamusmieheltä Tapanilta, ehtisikö tämä jutella palkkakeskusteluista. Pian he istuivat kahvikupin äärellä tyhjässä kokoushuoneessa.

- *Mitä kannattaa tietää palkkakeskustelusta ja miten siihen oikein kannattaisi valmistautua?*
- *Hmmm. Mistähän aloittaisin? Sinähän olet käynyt jo tavoite- ja kehityskeskustelun? Meillä työn tuloksia ja työsuoritusta arvioidaan osana palkkakeskusteluja. Se tarkoittaa, että voit varautua itsekin arvioimaan ja kertomaan niistä - saat varmaan sitä varten lähipäivinä tarkemmat ohjeet ja arviointilomakkeen.*
- *Joo, ne tulivat jo kutsun yhteydessä, mutta niissä ei puhuttu mitään palkasta.*
- *Niin, arvioinnin tulokset ja muutokset työn vaativuudessa vaikuttavat silti myös palkankorotuksiin. Tänä vuonna niihin on varattu työehtosopimuksen mukaisesti 1,1 prosenttia palkkasummasta ja lisäksi yritys on harkinnut oman 0,5 prosentin meriittikorotuspotin maksamista samassa yhteydessä. Korotukset on tarkoitus jakaa palkkausjärjestelmän ja yrityksen palkkapolitiikan mukaisesti. Meillä palkkaperusteita ovat työn vaativuus ja henkilökohtainen pätevyys. Pätevyys tarkoittaa osaamista ja työsuoritusta eli miten hyvin olet tehnyt työsi. Intranetissä on aika hyvä kuvaus palkkausjärjestelmästä ja yrityksen palkkapolitiikasta, ainakin ne kannattaa katsoa etukäteen. Lisäksi korotuksen suuruuteen vaikuttaa nykyisen palkkasi suuruus: Jos olet jo lähellä oikeaa palkkatasoa, mahdolliset korotukset ovat pienempiä, kuin jos olisit paljon halutun tason alapuolella.*
- *Voinko jäädä kokonaan ilman korotusta?*
- *Jos nykyinen palkkasi on työhösi, työsuoritukseesi ja työtovereihisi nähden jo valmiiksi kohdallaan tai yläkantissa, voi olla, että jäät ilman korotusta. Ajatuksenä on silloin, että on oikeudenmukaista kohdistaa korotusvara niille, joiden palkka jäisi muuten jälkeen halutusta tasosta. Jos esimies ei esitä sinulle korotusta, kannattaa joka tapauksessa kysyä häneltä, mitä voisit tehdä saadaksesi palkankorotuksen. Hänellä saattaa olla jokin vastaus mielessään. Jos perustelut eivät vakuuta tai olet niistä eri mieltä, voit huoletta kertoa hänelle, että haluat asiaa käsiteltävän palkkatoimikunnassa. Se toimii oikaisukanavana, myös minä kuulun toimikuntaan.*

”Mitä kannattaa tietää palkkakeskustelusta ja miten siihen oikein kannattaisi valmistautua?”

”Työn tuloksia ja työsuoritusta arvioidaan osana palkkakeskusteluja. Se tarkoittaa, että voit varautua itsekin arvioimaan ja kertomaan niistä - saat varmaan sitä varten lähipäivinä tarkemmat ohjeet ja arviointilomakkeen.”

Työn (tehtävän tai toimen) vaativuus on työn vaativuuden arviointijärjestelmällä saatu tulos. Työn vaativuutta arvioimalla saadaan työt asetettua järjestykseen vähiten vaativasta vaativimpaan. Palkkoja porrastettaessa pyritään vaativuudeltaan lähellä toisiaan olevat työt sijoittamaan samaan vaativuus- ja palkkaryhmään.

Henkilön pätevyys on pätevyiden arviointijärjestelmällä saatu tulos. Tavallisesti se perustuu esimiehen näkemykseen henkilön osaamisesta ja siitä, miten hänen työsuorituksensa vastaa odotuksia.

”Onko jotain, mitä kannattaisi tuoda keskustelussa esille? Kannattaako esimerkiksi vaatia korkeampaa korotusta kuin esimies ehdottaa?”

- Onko jotain, mitä kannattaisi tuoda keskustelussa esille? Kannattaako esimerkiksi vaatia korkeampaa korotusta kuin esimies ehdottaa?
- Ainakin sinun kannattaa miettiä, mikä omasta mielestäsi olisi hyvä korotus ja valmistautua perusteamaan se. Palkkakeskusteluissa jaetaan tällä kertaa tuo 1,6 prosentin potti, osa saa korotuksen ja osa luultavasti ei. Jälkikäteen tarkistamme palkkatoimikunnassa, että koko potti on käytetty ja minkä suuruisia korotuksia tällä kertaa on jaettu. Keskustelujen aikana esitetyt vaatimukset eivät pottia kuitenkaan kasvattaisi edelleen. Palkkakeskustelun ei ole tarkoitus olla kaupankäyntiä tai neuvottelua, jossa puhumalla voisi saada itselleen muita suuremman korotuksen. Se, uskaltaako vaatia enemmän, ei ole palkkaperuste, vaan perusteet tulevat siitä, mitä on tehnyt vuoden aikana, ja yrityksen palkkausjärjestelmästä ja palkkapolitiikasta. Perusteet ovat samat kaikille. Sen sijaan sinun kannattaa varmistaa, että esimiehelläsi on oikea käsitys siitä, mitä teet ja olet saanut aikaan. Sinähän tiedät jo muutenkin, mistä löytyy oleellinen palkkaverailutieto, jota voi käyttää apuna.
- Niin, sitä katsottiin jo aiemmin.
- Hyvä tietää. Mielenkiintoista kuulla, mitä pomo sanoo palkkakeskustelussa.
- Niin, tämä on aika erilaista kuin jos kävisi erikseen pyytämässä itselleen korotusta. Senkin voit tehdä, kuten aina ennenkin, mutta palkkakeskusteluissa on tietyt sovitut pelisäännöt ja keskustelut käydään kaikkien kanssa samoilla periaatteilla. Aikaisempina vuosina keskustelut ovat meillä useimpien mielestä lisänneet palkan oikeudenmukaisuutta, läpinäkyvyyttä ja kannustavuutta. Jos jokin jää vaivaamaan mieltä, niin meidän luottamusmiesten kanssa voi aina jutella asiasta luottamuksellisesti. Voidaan käydä palkkausjärjestelmää ja keskusteluohjeita vielä tarkemmin lävitse ennen keskustelua, jos tuntuu, että siitä olisi apua.

”Ainakin sinun kannattaa miettiä, mikä omasta mielestäsi olisi hyvä korotus ja valmistautua perusteamaan se. Perusteet ovat samat kaikille.”

Mitä palkkapolitiikalla tarkoitetaan?

”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 palkkauksen hoitoon liittyvät vastuut.

Palkkapolitiikan määrittelee yrityksen johto. Onnistuneella palkkapolitiikalla ja hyvin suunnitelluilla palkitsemisen kokonaisuuksilla kannustetaan henkilöstöä keskeisten tavoitteiden saavuttamiseen, ohjataan muutosta ja saadaan aikaan tyytyväisyyttä.”

Lähde: EK (2007) Palkkauksen suunta Suomessa

Miten voi valmistautua omaan palkkakeskusteluun?

Perehdy työpaikkasi palkkaperusteisiin ja palauta mieleen oman työsi vaatimukset ja tavoitteet. Mieti ja arvioi omaa työsuoritustasi ja mitä olet tehnyt viimeisen vuoden aikana ja valmistaudu kertomaan siitä. Apuna voit käyttää mahdollisesti myös yrityksen omaa arviointilomaketta, samaa jota esimies työsuorituksen arvioinnissa käyttää. Mieti myös mikä tai mitkä olivat mielestäsi merkittävimmät saavutuksesi vuoden aikana? Sitä saatetaan kysyä keskustelussa. Lue henkilöstölle tarkoitetut ohjeet.

Osallistu mahdolliseen tilaisuuteen, jossa esitellään yrityksen palkkapolitiikkaa ja millä perusteella palkat porrastetaan ja korotuksia jaetaan. Jos se ei ole mahdollista, voit myös kysyä asiaa esimieheltäsi palkkakeskustelun alussa.

Jos käytettävissäsi on palkkatilastoja, keskilukuja käyttökelpoisempia vertailuissa ovat hajontatiedot. Esimerkiksi alakvartiiliin ja yläkvartiiliin väliin jää puolet palkoista, kun palkat laitetaan suuruuden mukaan järjestykseen pienimmästä alkaen. Pelkkä keskiluku, esimerkiksi mediaani, ei kerro mitään siitä, kuinka kauaksi siitä käytännön palkat sijoittuvat. Mediaanin alapuolella on puolet ja yläpuolella toinen puoli palkoista.

25 %	25 %	25 %	25 %
Alakvartiili	Mediaani		Yläkvartiili

Usein käytetään myös desiilejä tai persentiilejä, joissa palkat on jaettu neljän sijasta kymmeneen tai sataan yhtäsuureen osaan. Tällöin alimman desiilin (P10) ja ylimmän (P90) desiilin väliin jää 80 prosenttia palkoista.

Palkkakeskustelun käyminen on oikeutesi. Älä suostu siihen, että keskustelu kuitataan pelkällä ilmoituksella tai ehdotuksella, että voimmeko tällä kerralla jättää sen väliin.

Itse palkkakeskustelussa kuuntele, mitä esimiehelläsi on sanottavaa. Hän on todennäköisesti miettinyt asiaa juuri tätä keskustelua varten. Muista kysyä, jos jokin asia jää sinulle epäselväksi. Voit tehdä muistisi tueksi muistiinpanoja. Niihin voit myös palata ennen seuraavaa palkkakeskustelua.

Valmistaudu realistisesti palkkakeskusteluun, jossa korotuksen joko saa tai ei saa. Perehdy yrityksesi palkkapolitiikkaan ja palkkausjärjestelmään, ja mieti, pitäisikö sinun mielestäsi saada palkkaasi korotus esimerkiksi työn vaativuuden, pätevyyden tai suoriutumisen perusteella. Valmistaudu perustelemaan käsityksesi. Perusteluiksi eivät käy, että puolisoilla, työtoverilla tai tutulla on korkeampi palkka, tai että sinulla on edessä uuden auton hankinta, johon tarvitset rahaa, koska ne eivät ole palkkaperusteita. Voit myös hyvin kysyä, onko jotain, mitä voisit tehdä saadaksesi jatkossa palkan korotuksen.

Henkilöstön edustaja valmentaa ja neuvoo

Henkilöstön edustajan rooli palkkakeskusteluissa on valmentaa ja neuvoa palkkakeskusteluun valmistautuvia: Mitä keskusteluissa tapahtuu, mitkä ovat niiden pelisäännöt ja mihin palkkojen porrastus ja korotukset yrityksessä perustuvat?

Tyypillisesti hän myös seuraa keskustelujen etenemistä ja osallistuu palkkatoimikunnassa mahdollisten oikaisu-
pyyntöjen käsittelyyn.

Yhdessä yrityksen edustajan kanssa voidaan käydä lävitse työehtosopimuksen asettamia raameja ja määräyksiä palkankorotuksista ja palkkakeskusteluista. Onko jotakin, mistä on tarvetta sopia paikallisesti? Pyritäänkö myös vanhempainvapaalla tai muusta syystä poissaolevien kanssa käymään palkkakeskustelu tai miten muuten asia hoidetaan heidän kohdallaan? Nämä ovat tyypillisesti myös palkkatoimikunnassa keskusteltavia asioita.

Mitä palkkakeskustelut eivät ole?

Palkkakeskustelut eivät ole neuvottelua tai kaupankäyntiä, jossa hyvällä supliikilla tai neuvottelutaidolla saisi puhuttua itselleen suuremman korotuksen, vaan johdonmukainen ja järjestelmällinen tapa tarkastella työn, työsuorituksen ja palkan vastaavuutta.

Suomessa palkkakeskustelu sekoitetaan helposti perinteiseen palkankorotuskeskusteluun, jossa työntekijä pyytää esimieheltään palkankorotusta tai esimies ilmoittaa hänelle yksilöllisestä korotuksesta. Kummassakin tapauksessa keskustelu käydään vain joidenkin työntekijöiden kanssa. Palkkakeskustelut käydään kuitenkin järjestelmällisesti jokaisen kanssa. Keskustelun aiheena on, miten palkka ja työ vastaavat toisiaan, ei vain mahdollisen korotuksen suuruus.

Palkkakeskusteluissa on tietyt sovitut pelisäännöt ja keskustelut käydään kaikkien kanssa samoilla periaatteilla.

Palkkakeskustelut eivät ole neuvottelua tai kaupankäyntiä, jossa hyvällä supliikilla tai neuvottelutaidolla saisi puhuttua itselleen suuremman korotuksen, vaan johdonmukainen ja järjestelmällinen tapa tarkastella työn, työsuorituksen ja palkan vastaavuutta.

1.2 Keskustelemaan oman esimiehen kanssa

Useimmilla suomalaisilla työpaikoilla välit omaan esimieheen ovat mutkatottomat. Tässä poikkeamme monesta muusta maasta, joiden kulttuuri voi olla muodollisempi ja hierarkkisempi. Hyvä keskusteluyhteys on sekä esimiehen että alaisen kannalta hyvä tavoite. Keskusteluyhteyden puuttuminen ja pomottaminen etäännyttävät ja saavat välttelemään esimiestä. Vaihtoehtoisesti jokainen pikkiasiakin saatetaan varmuuden vuoksi hyväksyttäväksi esimiehellä. Tilanne ei ole kenenkään kannalta hyvä. Esimies tuntee joko olevansa yksin tehtävässään tai hänen aikansa kuluu yksityiskohtien pikkutarkkaan johtamiseen. Alainen ei saa tarvitsemaansa tukea ja palautetta.

Päivittäistä esimiestyötä täydentämään on kehitetty erilaisia järjestelmällisiä keskustelumuuotoja. Eräässä asiantuntijaorganisaatiossa varattiin jokaiselle työntekijälle kerran kuukaudessa kahdenkeskinen keskusteluhetki esimiehen kanssa. Sen aikana tarkasteltiin, missä menttiin suhteessa vuoden alussa asetettuihin tavoitteisiin. Työkuorman kasvaessa liiaksi, esimies auttoi valitsemaan, mihin keskitytään ja mitkä tehtävät siirretään tuonemmaksi. Tätä valintaa on usein vaikea tehdä yksin, ilman että tuntee riittämättömyyttä tai epäonnistumista. Henkilöstö oli tyytyväinen käytäntöön.

Keskustelu kerran kuukaudessa voi tuntua monesta liialliselta, kun jo kerran vuodessa käydyt keskustelut saattavat jonkun mielestä toistaa itseään.

Erilaisia esimies-alaiskeskusteluja

Tavoite-, tulos tai kehityskeskustelut ovat lyöneet itsensä lävitse suomalaisessa työelämässä. Vuonna 2008 yli 80 prosenttia yritysten toimihenkilöistä ja puolet työntekijöistä kuului vuosittain käytävien keskustelujen piiriin (kuva 1).

Perinteisille tavoite-, tulos ja kehityskeskusteluille yhteistä on, että keskustelua käydään enemmän siitä, mitä annettavaa henkilöllä on organisaatiolle ja miten tuloksellisuutta ja tarvittavaa osaamista voitaisiin parantaa. Vähemmän huomiota on kiinnitetty siihen, mitä organisaatio tarjoaa vastineeksi.

Paljon on keskusteltu myös siitä, kannattaako palkasta puhua suoritusarvioinnin yhteydessä. Pelkona on nimittäin se, että mahdollisuus saada palkankorotus vie työntekijän huomion pois muista asioista ja vääristää keskustelua, kun omia suorituksia kaunistellaan korotuksen toivossa.

Asian voi kuitenkin kääntää myös toisinpäin: useimmilta työpaikoilta on puuttunut paikka ja tapa käydä keskustelua palkoista ja palkitsemisesta. Joillakin työpaikoilla sitä pidetään jopa epäsovivana tai puheeksiottaminen on jätetty toimihenkilön aloitteellisuuden varaan. Siksi monen kohdalla palkasta on puhuttu lähinnä työhönoton yhteydessä. Palkkakeskustelujen avulla voidaan korjata tätä puutetta. Tavoitteena on kannustava ja oikeudenmukaiseksi koettu palkkaus. Tavoitteena on, että myös palkoista voidaan puhua luontevasti työpaikoilla. Kuten kuvasta nähdään, palkkakeskustelujen käyminen on kuitenkin vielä monille uutta.

Eri keskustelut rytmitetään tavallisesti yrityksen suorituksenjohtamisen tai vuosikellon mukaisesti. Ensin asetetaan tavoitteet, matkan varrella tai myöhemmin arvioidaan niiden saavuttamista. Kehitys- ja palkkakeskustelut voidaan yhdistää niihin tai toisiinsa. Myös palkkakeskusteluilla voi olla yrityksessä jokin tietty ajankohta, vaikka korotukset maksettaisiinkin vasta työehtosopimuksen määräysten mukaisesti.

Esimiehet voivat arvioida työntekijöiden pätevyyttä ja työsuoritusta myös, vaikka he eivät siitä kerro. Tarkoituksena on esimerkiksi palkankorotusten suunnittaminen tai seuraajasuunnitelman laatiminen. Tavallisempaa – ja reilumpaa – on kuitenkin arvioida työsuoritusta erityisessä arviointi- ja palautekeskustelussa. Tällöin palaute mahdollistaa työssä kehittymisen tai myös hakeutumisen sellaiseen tehtävään, jossa tuntee onnistuvansa.

Perinteisille tavoite-, tulos ja kehityskeskusteluille yhteistä on, että keskustelua käydään enemmän siitä, mitä annettavaa henkilöllä on organisaatiolle ja miten tuloksellisuutta ja tarvittavaa osaamista voitaisiin parantaa. Vähemmän huomiota on kiinnitetty siihen, mitä organisaatio tarjoaa vastineeksi.

Työntekijät haluavat tietää, mitä heiltä odotetaan työssään ja miten hyvin he täyttävät nuo odotukset. Siitä huolehtiminen on esimiehen ja organisaation tehtävä.

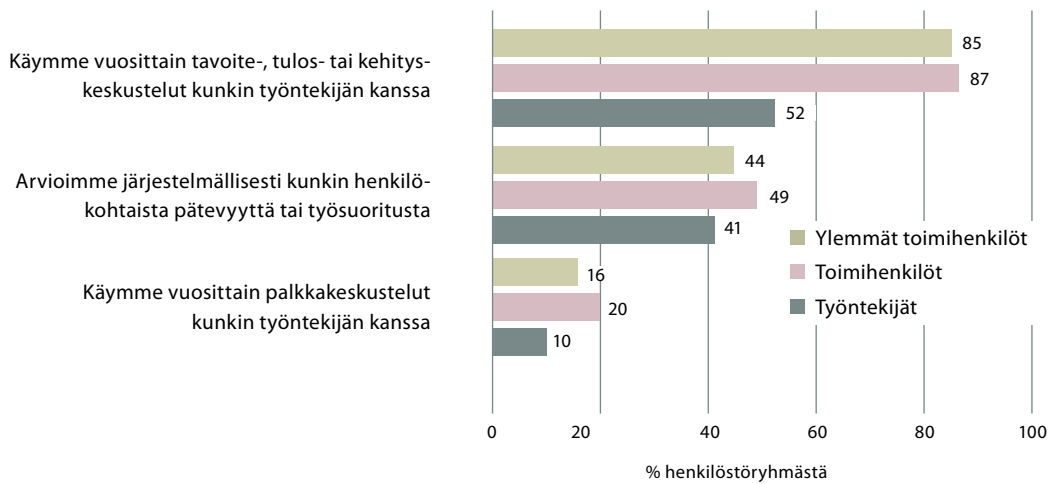
Pätevyyden tai työsuorituksen arviointeihin pohjautuvat palkankorotukset ovat suurissa kansainvälisissä yrityksissä tyypillinen tapa korottaa palkkoja. Niin sanottujen meriittikorotusten suuruuteen vaikuttavat silloin paitsi kunakin vuonna käytettävissä oleva korotusvara, pätevyyden arvioinnin tulos ja palkan suuruus palkkaryhmän sisällä. Mitä parempi työsuoritus ja mitä lähempänä ollaan palkkaryhmän alarajaa, sitä suurempi palkankorotus.

Suomessa – toisin kuin useimmissa muissa maissa – kansainväliset yritykset ensin vähentävät työehtosopimusten yleiskorotukset meriittikorotuspotistaan. Lisähankaluutena voi olla sopimuskorotusten ja yritysten omien palkankoro-

tusten erilainen ajoittuminen. Tämän vuoksi joissain työehtosopimuksissa on mahdollisuus ajoittaa sopimuskorotukset siten, että ne sopivat yritysten vuosirytyihin.

Kuva 1. Miten arvioidaan henkilön pätevyyttä ja työsuoritusta?

Vuonna 2008 Suomessa yli 40 prosenttia kaikista yritysten työntekijöistä kuului järjestelmällisen pätevyyden tai työsuorituksen arvioinnin piiriin palkan määräytymistä varten. Palkkakeskustelujen käyminen oli vielä melko uusi asia verrattuna esimerkiksi tulos-, tavoite- ja kehityskeskustelujen käymiseen. Asiaa kysyttiin yritysten palkka-asioista vastaavilta Elinkeinoelämän keskusliiton palkkausjärjestelmätiedustelussa. Tulokset koskevat koko EK:n jäsenkenttää ja ne on esitetty osuuksina henkilöstöstä.



Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

Seuraavan sivun taulukossa esitellään erilaisia esimies-alaiskeskusteluja, niiden tarkoitus ja eroja. Esimies-alaiskeskustelujen sukupuun pääoksia ovat tavoite-, tulos- tai kehityskeskustelut, arviointi- tai palautekeskustelut, järjestelmällisesti käytävät palkkakeskustelut, sekä palkankorotuksiin painottuvat palkankorotuskeskustelut ja kahdenkeskiset palkkaneuvottelut. Puun rungon muodostaa päivittäinen esimiestyö ja vuorovaikutus.

Taulukko 1. Erilaisia esimies-alaiskeskusteluja

	Tavoite-, tulos- tai kehityskeskustelu	Arviointi- tai palautekeskustelu	Palkka- keskustelu	Tieto palkan- korotuksesta	Palkankorotus- keskustelu	Palkka- neuvottelu
Kenen aloitteesta käydään?	Esimiehen	Esimiehen	Esimiehen	Esimiehen	Alaisen	Uuteen työ- paikkaan tai tehtävään siir- rytessä
Keiden kanssa käydään?	Tavallisesti kaikkien työn- tekijöiden	Tavallisesti kaikkien työn- tekijöiden	Tavallisesti kaikkien työn- tekijöiden	Usein vain korotuksia saa- vien kanssa	Vain niiden kanssa, jotka korotusta pyy- tävät	Jokaisen aloit- tavan työnteki-jän kanssa
Keskustelun luonne	”Mitä minulta odotetaan?” Tavoitteiden asettaminen ja toimenpiteistä sopiminen	”Miten täytän nuo odotuk- set?” Palaute siitä, miten on onnis- tuttu suhteessa tavoitteisiin	”Onko palkkani kohdallaan?” Miten palkka ja työ vastaavat toisiaan	Saat palkan- korotuksen	Kaupankäyntiä ja neuvottelua	Neuvotellaan ja sovitaan pal- kasta
Puhutaanko palkasta?	Ei	Vaihtelee	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Kuinka usein käydään?	Kerran vuodes- sa tai ennakoit- tavissa olevan ajan mukaisesti	1–12 kertaa vuodessa	Kerran vuo- dessa	0–2 kertaa vuodessa	Pyydettyessä	Tarvittaessa

Esimies valmistautuu palkkakeskusteluun

■ Jarin esimies Simopekka istui työhuoneessaan ja tarkasteli saamaansa palkankorotusten suunnittelutaulukkoa yrityksen henkilöstöpäällikön Bodilin kanssa. Taulukkoon oli merkitty kaikki Simopekan alaiset ja heidän nykyiset kokonaispalkkansa. Valmiiksi oli merkitty myös heidän palkkaryhmänsä ja sijainti palkkaryhmän sisällä. Siinä ykkönen tarkoitti alinta neljännestä ja nelonen ylintä. Tämä oli helppo ymmärtää. Suunnittelutaulukon yläkulmassa näkyi tällä kertaa korotuksiin käytettävissä oleva rahasumma 431 euroa.

- Mikähän tuo vertailukelpoinen palkka olikaan? Siitä oli kyllä aiemminkin puhetta.
- Me joudumme laskemaan sellaisen, koska joillekin on sovittu muita lyhyempi työaika tai pidempi lomaoikeus. Vertailukelpoisessa palkassa kaikki on kuitenkin asetettu samalle viivalle.
- Minun tehtäväni on siis arvioida kunkin toimihenkilön pätevyyttä ja suunnitella, miten palkankorotukset jaettaisiin.
- Aivan, tarkoitus on, että taulukkoon voi kerätä tärkeimmät tiedot korotusten suunnittelua varten.
- Niin, lomakkeella näkee kaikkien palkat yhdellä silmäyksellä, mikä on hyvä. Mutta mitä tarkoittaa A-pelaaja A-tehtävässä?
- No sen kuulin pari vuotta sitten yhdessä seminaarissa. A-tehtävä on yrityksen strategian toteutumisen kannalta avaintehtävä. Se ei välttämättä tarkoita esimiestehtävää, vaan voi olla myös tärkeä asiantuntija- tai asiakaspalvelutehtävä. A-pelaaja puolestaan on sellainen jonka työsuoritus on poikkeuksellisen hyvä, minkä takia hänen tilalleen olisi vaikea löytää yhtä hyvää tekijää.
- Vai niin, onko tarkoitus, että se huomioidaan palkankorotuksina?
- No siinä on varmasti yksi hyvä peruste. Silti täytyy katsoa myös henkilön nykyistä palkkaa, millä tasolla se on.

Palkankorotusten suunnittelulomake esimiehille 4.9.2010

Yksilöllinen palkankorotusvara: 1,60 % (431 euroa)
 Josta käyttämättä tällä hetkellä: 1,60 % (431 euroa)

Yksikkö

Hnro	Nimi	Tehtävä	Loma- oikeus	Työaika päiväs- sä	Kokonais- palkka (euroa/kk)	Vertailu- kelpoinen palkka (euroa/kk)	Palkka- ryhmä	Sijainti palk- karyhmän sisällä nel- jänneksittäin	Esimie- hen arvio pätevyys- destä	A-pelaa- ja A-teh- tävässä	Mahdollinen yksilöllinen korotus, %	euroa
203	Hanhi Joose	Tuotepäällikkö	30	7,5	4 000	4000	7	2	3		0,0 %	0
205	Isotrappi Irmeli	Tuoteasiantuntija	30	7,5	3 350	3350	6	3	3		0,0 %	0
212	Jänkäkurppa Jari	Tuoteasiantuntija	30	7,5	2 900	2900	6	1	3		0,0 %	0
213	Kaakkuri Ken	Asentaja	36	7,5	2 900	2974	6	2	3		0,0 %	0
214	Naakka Niina	Tuoteasiantuntija	30	7,5	3 150	3150	6	2	3		0,0 %	0
215	Punarinta Pekka	Asentaja	30	7,5	2 608	2608	5	3	3		0,0 %	0
216	Sirittäjä Seppo	Myyntipäällikkö	30	7,5	5 100	5100	7	4	3		0,0 %	0
217	Tiainen Maiju	Tuoteasiantuntija	30	7,0	2 950	3161	6	2	3		0,0 %	0

• Tällaisen suunnittelulomakkeen Jarin esimies, Simopekka, oli saanut henkilöstöpäälliköltä.

Simopekka ryhtyi nyt arvioimaan ryhmäänsä kuuluvien pätevyyttä. Jokaisen kohdalle oli merkitty oletukseksi kolmonen: suoritus vastaa säännöllisesti odotuksia.

- Suurin osa porukasta kuuluu meilläkin siihen ryhmään. Ykkösiä ei ole yhtään. Viitosisia haluaisin antaa yhden.

1 Työsuoritus ei vastaa odotuksia	2 Suoritus vastaa toisinaan odotuksia	3 Suoritus vastaa säännöllisesti odotuksia	4 Suoritus ylit- tää rutiinin- omaisesti odotukset	5 Poikkeus- sellisen hyvä työsuoritus
--	---	--	--	---

- Millä perusteella voin antaa jollekin viitosen pätevyyydestä?
- Hyvä ohje on minusta ollut sellainen, että silloin suoritus ylittää jatkuvasti ja rutiininomaisesti odotukset ja lisäksi vuoden aikana on ollut ainakin yksi poikkeuksellisen hyvä, erinomainen saavutus.
- No Joose täyttää nuo ehdot tänä vuonna hyvin. Hänelle merkitsen viitosen ja neloset Irmelille ja Pekalle. Jari on pärjännyt minusta uutena työntekijänä oikein hyvin, yhtä hyvin, kuin joku jo pidempään talossa ollut. Ehkä Sepolle antaisin vain kakkosen. Hänen tehtävässään voisi saada paljon aikaa, mutta hänen panoksensa on viime aikoina ollut aika vaatimaton. Tuntuu, ettei hänellä ole oikein innostustakaan tällä hetkellä parantaa, kun asiasta on ollut puhetta.
- Aikaisemmin hänellä oli useampia alaisiakin. Vaikka palkka on nyt jonkin verran yläkanttiin, palkkaryhmä seitsemän on hänelle kuitenkin edelleen oikea.
- Voisiko tämän 1,6 prosentin potin vain jakaa kaikille tasan? Silloinhan se tulisi samalla käytetyksi kokonaan.
- No se ei ole kyllä tarkoitus. Mahdollista se voisi olla, jos palkkojen porrastus olisi juuri täsmälleen kunnossa, mutta en muista että niin olisi koskaan ollut missään yksikössä. Sitä paitsi tuo 1,6 on prosentteissa niin vähän, että siitä tulisi pienimmillään vain 40 euron korotus ja suurimman korotuksen, miltei 80 euroa saisi juuri Seppo, josta äsken oli puhetta. Usein kovin pieni korotus harmittaa. Jotkut puhuvat "sukkahousurahasta". Toisia taas harmittaa, kun heillä olisi ollut oikeasti palkankorotuksen paikka, mutta he saavat vain saman kuin muut. Sinulla on ryhmässä kahdeksan henkeä. Ehkä heille voisi jakaa kaksi-kolme tuntuvampaa korotusta, jotka oikeasti korjaavat palkkojen porrastusta.

Palkankorotusten suunnittelulomake esimiehille 4.9.2010

Yksilöllinen palkankorotusvara: 1,60 % (431 euroa)
Josta käyttämättä tällä hetkellä: 1,60 % (431 euroa)

Yksikkö

Hnro	Nimi	Tehtävä	Lomaoikeus	Työaika päivässä	Kokonaispalkka (euroa/kk)	Vertailukelpoinen palkka (euroa/kk)	Palkkar ryhmä	Sijainti palkkaryhmän sisällä neljänneksittäin	Esimiehen arvio pätevydestä	A-pelaaja A-tehtävässä	Mahdollinen yksilöllinen korotus, %	euroa
203	Hanhi Joose	Tuotepäällikkö	30	7,5	4 000	4000	7	2	5	Kyllä	0,0 %	0
205	Isotrappi Irmeli	Tuoteasiantuntija	30	7,5	3 350	3350	6	3	4		0,0 %	0
212	Jänkäkurppa Jari	Tuoteasiantuntija	30	7,5	2 900	2900	6	1	3		0,0 %	0
213	Kaakkuri Ken	Asentaja	36	7,5	2 900	2974	6	2	3		0,0 %	0
214	Naakka Niina	Tuoteasiantuntija	30	7,5	3 150	3150	6	2	3		0,0 %	0
215	Punarinta Pekka	Asentaja	30	7,5	2 608	2608	5	3	4		0,0 %	0
216	Sirittäjä Seppo	Myyntipäällikkö	30	7,5	5 100	5100	7	4	2		0,0 %	0
217	Tiainen Maiju	Tuoteasiantuntija	30	7,0	2 950	3161	6	2	3		0,0 %	0

• *Esimies arvioi alaistensa pätevyyttä.*

Vielä parin sadan hengen organisaatioissa palkka-asioista vastaava voi kiertää tapaamassa jokaista esimiestä henkilökohtaisesti ja varmistaa, että heillä on tarvittavat eväät onnistuneita palkkakeskusteluja varten.

- *Miten itse korotukset sitten voisi jakaa, pohti Simopekka mielessään.*
- *Joosen palkka on hänen palkkaryhmässään toiseksi alimmassa neljänneksessä, mutta hänen työsuorituksensa ja saavutuksensa ovat olleet erittäin hyviä. Minusta hän on yritykselle A-pelaaja. Hänelle merkitsen alustavasti 5 % korotuksen. Laskuri näyttää, että se tarkoittaisi 200 euroa ja jäljellä olisi vielä 231 euroa.*
- *Irmelillä on jo korkein palkka tuoteasiantuntijoista. Vaikka hänen pätevyytensä on hyvä, ei hänellä ole nyt välttämätöntä tarvetta korotuksille.*
- *Jari on päässyt hienosti mukaan porukkaan ja hänen työpanoksensa vastaa jo muiden tuoteasiantuntijoiden panosta, mutta hänen palkkansa on selvästi alakanttiin, laitan hänelle alustavasti jonkin korotuksen.*
- *Ken, Niina ja Maiju ovat kaikki samassa palkkaryhmässä ja heidän kaikkien työsuoritus vastaa hyvin odotuksia. Kenin kohdalla jää selvästi korjattavaa vielä tuleville vuosille.*
- *Pekka on tehnyt hyvää työtä jatkuvasti ja hän on ollut meille tärkeä työntekijä, vaikka voisi saada tuolla kokemuksella helposti töitä muualtakin. Hänelle haluaisin esittää korotusta tänä vuonna.*
- *Kun Jarille ja Pekalle antaisi molemmille 4 prosentin korotuksen, niin siinäpä tuo korotusvara miltei menisi, jäljelle jäisi 11 euroa. Eiköhän tämä suunnittelu riitä. Katsotaan ensin keskustelut ja sitten viimeistelen esityksen. Kätevä tuo laskuri, näkee paljonko on vielä jaettavaa ja voi kokeilla erilaisia vaihtoehtoja.*

Palkankorotusten suunnittelulomake esimiehille 4.9.2010

Yksilöllinen palkankorotusvara: 1,60 % (431 euroa)
Josta käyttämättä tällä hetkellä: 0,04 % (11 euroa)

Yksikkö

Hnro	Nimi	Tehtävä	Loma- oikeus	Työaika päiväs- sä	Kokonais- palkka (euroa/kk)	Vertailu- kelpoinen palkka (euroa/kk)	Palkka- ryhmä	Sijainti palk- karyhmän sisällä nel- jänneksittäin	Esimie- hen arvio pätevyys- destä	A-pelaa- ja A-teh- tävässä	Mahdollinen yksilöllinen korotus, %	euroa
203	Hanhi Joose	Tuotepäällikkö	30	7,5	4 000	4000	7	2	5	Kyllä	5,0 %	200
205	Isotrappi Irmeli	Tuoteasiantuntija	30	7,5	3 350	3350	6	3	4		0,0 %	0
212	Jänkäkurppa Jari	Tuoteasiantuntija	30	7,5	2 900	2900	6	1	3		4,0 %	116
213	Kaakkuri Ken	Asentaja	36	7,5	2 900	2974	6	2	3		0,0 %	0
214	Naakka Niina	Tuoteasiantuntija	30	7,5	3 150	3150	6	2	3		0,0 %	0
215	Punarinta Pekka	Asentaja	30	7,5	2 608	2608	5	3	4		4,0 %	104
216	Sirittäjä Seppo	Myyntipäällikkö	30	7,5	5 100	5100	7	4	2		0,0 %	0
217	Tiainen Maiju	Tuoteasiantuntija	30	7,0	2 950	3161	6	2	3		0,0 %	0

• *Alustava suunnitelma palkankorotusten jakamiseksi.*

Tällä tavoin Simopekka valmistautui palkkakeskusteluihin. Olihan hän käynyt niitä aikaisemminkin. Esimiehen tehtävä on käydä lävitse keskustelun tarkoitus, ja varsinkin ensimmäisellä kerralla, miten palkkausjärjestelmä toimii ja millainen on yrityksen palkkapolitiikka. Suunnittelua auttaa huomattavasti, että hän näkee koko yksikkönsä palkat. Tarvittaessa voi vielä tarkistaa, millaisia palkkoja tietyissä tehtävissä maksetaan toisaalla yrityksessä.

Keskustelun onnistumisen kannalta ratkaisevaa ei pidä olla se, onko työntekijä tai toimihenkilö valmistautunut keskusteluun, vaan se että esimies on siihen valmistautunut. Silti hyödyksi on, että myös keskustelun toinen osapuoli siihen valmistautuu esimerkiksi perehtymällä saatavilla olevaan materiaaliin, arvioimalla omia työsuorituksiaan ja keskustelemalla aiheesta luottamusmiehensä kanssa. Aiheesta voidaan järjestää myös koulutustilaisuuksia. Hyviä kokemuksia niihin satsaamisesta saatiin rahoitus- ja vakuutusaloilta. Koulutuksen tarvetta näillä aloilla tosin lisäsi se, että samalla kun siirryttiin palkkakeskustelumalliin, palkkausjärjestelmää uudistettiin muutenkin.

Vihjeitä esimiehelle

Varaa etukäteen aika ja rauhallinen paikka keskustelulle. On hyvä, että kummallekin jää aikaa ja mahdollisuus valmistautua.

Mieti, millaiset asiat ovat tärkeitä ja innostavia henkilön kannalta, ja miten hänen työnsä on muuttunut. Tarjoaako se mahdollisuuksia kehittymiseen? Millaista osaamista yritys tarvitsee jatkossa?

Millaisia ohjeita yrityksellä on keskustelujen käymiseen ja millaista palkkaa alaisillesi maksetaan? Ovatko ne linjassa yrityksen palkkapolitiikan ja palkkaporrastuksen kanssa? Varaa mukaasi tarvittavat palkkatiedot ja -tilastot. Tarkista, mitkä ovat valtuutesi. Yrityksellä voi olla myös esimiehille tarkoitettu tarkistuslista tai suunnitteluohje palkkakeskustelujen käymiseen. Käytä niitä. Mitkä asiat tulee käydä jokaisen kanssa järjestelmällisesti lävitse?

Palkkakeskustelu on työntekijän kannalta merkityksellinen. Mieti mitä haluat sanoa ja miten. Valmistaudu perustelemaan näkemyksesi. Jos sinulla on muistiinpanoja aiemmista esimies-alaiskeskusteluista henkilön kanssa, kannattaa ne ottaa mukaan. Valmistaudu kuuntelemaan, mitä hänellä on sanottavaa.

Mieti millaisia kysymyksiä sinulle saatetaan esittää. Mitä vastaisit niihin? Mieti etukäteen, miten vastaat, jos henkilö kysyy, mitä hän voisi tehdä saadakseen palkankorotuksen. Vastaus on tärkeä sekä hänelle että esimiestyön kannalta.

Palauta tarvittaessa mieleen, mitä työehtosopimus sanoo palkkakeskusteluista ja miten yrityksen palkkausjärjestelmä toimii.

Vaikka keskustelua käydään palkan ja työn vastaavuudesta, sivuaa se usein myös muita palkitsemisen elementtejä. Henkilö saattaa esimerkiksi kysyä, voisiko hän luopua autoedusta ja ottaa vastaavan määrän palkkaa, tai vaihtaa osan lomakorvauksista lomapäiviksi. Miten palkitsemisen kokonaisuus toimii yrityksessä? Pyri siihen, että palkitsemisen aineettomat ja aineelliset elementit vahvistavat toisiaan.

Keskustelun onnistumisen kannalta ehkä ratkaisevaa on se, että esimies on siihen valmistautunut. Erittäin hyödyllistä kuitenkin on, jos myös työntekijä on siihen valmistautunut.

(Parin viikon päästä rauhallisessa kokoushuoneessa.)

- *Terve, Jari. Käy vain sisään. Laitan ensin puhelimen äänettömälle, niin voimme aloittaa. Tämähän on ensimmäinen palkkakeskustelusi. Miten olet viihtynyt asiakaspalvelutiimissä... (keskustelevat siitä, millaista oli tulla taloon töihin)*
- *Hyvä. Meille on nyt varattu enintään tunti aikaa. Jos emme ehdi siinä ajassa käydä asioita lävitse, niin pidetään jatkokokous. Ajattelin, että kävisimme ensin lävitse, miten yrityksen palkkausjärjestelmä toimii ja mihin palkkaryhmään sinä kuulut. Voisimme puhua myös yrityksen palkkapolitiikasta, ennen kuin ryhdymme käymään lävitse suoritusarviointia ja puhumaan vielä tarkemmin työstäsi, mitä olet siinä havainnut, miten sitä voisi kehittää ja miten minä voisin siinä auttaa. Mietitään sitten yhteenvetolomakkeen avulla palkkasi ja työsi vastaavuutta.*

Esimiehen tehtävät palkkakeskustelussa

Esimiehen tehtävä on valmistautua keskusteluun ja tässä tapauksessa myös suorituksen arviointiin. Tavallisesti hänellä on mietittynä jokin alustava suunnitelma ehdotettavista palkantarkistuksista ja niiden perusteluista. Keskustelun aikana voi kuitenkin ilmetä seikkoja, joita hän ei ole huomannut ottaa perusteluissa huomioon tai jotka eivät ole olleet hänen tiedossaan.

Tärkeää on käydä lävitse keskustelun tarkoitus ja kulku ja varsinkin ensimmäisellä kerralla myös yrityksen palkkausjärjestelmä ja palkkapolitiikka niin hyvin, että ne avautuvat uudelle työntekijälle.

Hyvään keskusteluun kuuluu usein myös lämmittelyvaihe, joka virittää keskusteluun ja jonka aikana puhutaan aivan muista asioista. Muista kuitenkin kertoa, mikä on keskustelun tarkoitus ja millaiseen työehtosopimusratkaisuun ja yrityksen ohjeistukseen se perustuu. Palkkakeskustelun yksi tarkoitus on, että jokainen työntekijä tuntee palkkansa perusteet ja miten itse voi vaikuttaa palkkansa suuruuteen.

Tämän jälkeen keskustelu voi edetä esimerkiksi seuraavasti:

- Mitä on tapahtunut edellisen palkkakeskustelun jälkeen?
- Ovatko tehtävät muuttuneet ja esimerkiksi vastuu kasvanut?
- Mikä on onnistunut erityisen hyvin? Joissakin keskustelukaavakkeissa on tälle kysymykselle oma täytettävä kohtansa.
- Missä on kehitytty ja missä asioissa on jatkoa ajatellen parantamisen varaa? Käytä itse ja pyydä konkreettisia esimerkkejä.

Yrityksellä voi olla myös oma tarkistuslista keskusteltavista asioista. Käytä sitä apunasi.

Ole rehellinen ja selkeä. Kuuntele ja anna keskustelussa tilaa toiselle puhua. Perustele ratkaisusi kokonaisarvioitasi hänen työstään ja pätevyydestään ja suhteuta ne yrityksen palkkapolitiikkaan, palkkausjärjestelmään ja nykyiseen palkkaan.

- Miten suuri on työntekijän nykyinen palkka ja mihin se sijoittuu palkkausjärjestelmässä?
- Onko palkka oikealla tasolla? Kuuntele myös työntekijän odotuksia, ja mikä häntä askarruttaa.

Esimiehen tehtävä on huolehtia siitä, että keskustelussa saavutetaan lopputulos ja sovitaan tarvittavista jatkotoimista tai -tapaamisesta. Jos keskustelussa ilmoitetaan palkankorotuksen suuruus, kerro myös, mistä lähtien uutta palkkaa maksetaan. Perustelu ratkaisusi myös, jos korotusta ei makseta.

-
- *Työsuorituksesi on vastannut mielestäni säännöllisesti odotuksia ja usein jopa ylittänyt ne. Palaute asiakkailta ja työtovereilta on ollut hyvää. Se on hyvä saavutus näin lyhyessä ajassa. Ajattelin tämän vuoksi ehdottaa sinulle noin 3–5 prosentin palkankorotusta. Käytämme tällaista haarukkaa sen vuoksi, että käymme vielä muiden esimiesten kanssa esitykset lävitse ja varmistamme että ne myös yhdessä vastaavat yrityksen palkkapolitiikkaa.*
 - *Lisäksi oli puhetta yhteistyöstä markkinoinnin kanssa, jotta nuo pari asiakkaita eniten vaivannutta puutetta saadaan pikaisesti kuntoon. Itse lupasin olla yhteydessä markkinoinnin johtajaan ja pyytää häntä miettimään, kuka heiltä tulisi miettimään asiaa. Sinä voisit olla sitten meidän puolelta mukana ratkomassa pulmia. Miltäs tämä kuulostaa sinusta?*
 - *Aika hyvältä, kiitos myös palautteesta, Simopekka. Siihen sisältyi muun ohella pari kehitettävää asiaa, joita haluan pohdiskella vähän eteenpäin. Palkankorotuskin on tervetullut.*
 - *Palataan sen lopulliseen suuruuteen ensi viikolla, kun olemme ehtineet pitää esimiesten kokouksen. Meillä on myös tapana, että korotusehdotukset hyväksyy esimiehen esimies eli Sirkka. Voidaanko todeta, että keskustelu on nyt käyty ja se on käyty yhteisymmärryksessä?*
 - *Voidaan ainakin minun puolestani.*

Edellä kuvattu palkkakeskustelu Jarin ja hänen esimiehensä Simopekan välillä sujui melko hyvin. Osaksi siksi, että kumpikin oli valmistautunut sen käymiseen. Ensimmäisellä kerralla aikaa oli varattu riittävästi, jotta ehdittiin käydä lävitse yrityksen palkkapolitiikka ja palkkausjärjestelmä. Tähän palkkakeskusteluun kuului osana suoritusarviointi. Simopekalla oli myös mukavaa kerrottavaa, hyvää palautetta Jarin työsuorituksesta ja ehdotus palkankorotukseksi.

Simopekalla oli myös muita alaisia, joista kolmelle hän ilmoitti, että heidän palkkansa on jo hyvällä tai yrityksen palkkausjärjestelmän ja palkkapolitiikan mukaisella tasolla, ja että sen vuoksi hän ei heille nyt ehdota korotusta.

Esimerkki palkkakeskustelun yhteenvetolomakkeesta

Keskustelun kävivät:

Työntekijä: Jari

Esimies: Simopekka

Yksikkö: Tekninen tuki

1. Työn vaativuus (mitä tehdään)

Tärkeimmät tehtävissä tapahtuneet muutokset: Ei muutoksia

Henkilön työehtosopimuksen vaativuusluokka muuttuu: ei / kyllä: (uusi vaativuusluokka:_____)

Mahdolliset tulossa/tiedossa olevat muutokset tehtäviin: Osallistuminen yhteistiimiin markkinoinnin kanssa.

2. Henkilön työsuoritus ja pätevyys (miten työ tehdään)

Työsuoritus ei vastaa odotuksia	Suoritus vastaa toisinaan odotuksia	Suoritus vastaa säännöllisesti odotuksia	Suoritus ylittää rutiininomaisesti odotukset	Poikkeuksellisen hyvä työsuoritus
---------------------------------	-------------------------------------	---	--	-----------------------------------

Havainnot henkilön pätevydestä ja suoriutumisesta: Ottanut nopeasti uuden tehtävän haltuun.

Mahdolliset tarpeet ja toimenpiteet pätevyden kehittämiseksi: Päätös vuodenvaihteeseen mennessä, haluaa osallistua Tuoteneuvonta englanniksi -koulutukseen.

Esitys uudeksi kuukausipalkaksi 1.10. alkaen on 2 990–3 040 euroa. Asiaan palataan kahden viikon sisällä.

Valitkaa oikea vaihtoehto:

- 1 Olemme yhtä mieltä palkankorotuksen suuruudesta
- 2 Emme ole päässeet yhteisymmärrykseen palkankorotuksen suuruudesta.

(Osapuolten jäädessä erimielisiksi kumpaakin keskustelijaa pyydetään laatimaan lyhyt selventävä teksti, jossa he perustelevat kantaansa asian käsittelemiseksi palkkatoimikunnassa.

Erimielisyyden syy: (jatketaan tarvittaessa kääntöpuolelle))

Allekirjoitukset

Aika ja paikka _____

Esimies _____

Toimihenkilö _____

Ohje: Palkankorotuksen suuruus voidaan tarvittaessa todeta lyhyessä jatkokeskusteluissa esimiehen käytyä kaikki palkkakeskustelut.

Oikaistavuus

Palkankorotukset palkkakeskustelumallissa perustuvat pääasiassa siihen, miten henkilö on vuoden aikana suoriutunut tehtävistään, miten tehtävät ovat muuttuneet ja miten nykyinen palkka vastaa tehtäviä ja työsuoritusta. Vaikka esimies lopulta tekee päätöksen mahdollisen korotuksen suuruudesta, pyritään palkkakeskustelussa tavallisesti pääsemään siitä yhteisymmärrykseen. Aina siinä ei kuitenkaan onnistuta.

Joskus on käynyt esimerkiksi siten, että keskustelun tarkoitus on määritelty epäselvästi, ja työntekijä luulee tulleensa palkkaneuvotteluun. Palkkakeskustelussa palkan suuruuteen vaikutetaan kuitenkin enemmän työnteolla vuoden aikana kuin vaatimuksilla ja neuvottelemalla.

Voi käydä myös niin, että työntekijä – joskus aiheellisestikin – epäilee, että esimies suosii joitakuita muita, tai ei ole kiinnostunut siitä, mitä työntekijällä on sanottavaa ja mikä tämän mieltä askarruttaa. Siksi palkkausjärjestelmiin on pyritty sisällyttämään myös oikaisumenettelyjä. Pelkästään sellaisen olemassaolo lisää monen mielestä järjestelmän oikeudenmukaisuutta, riippumatta siitä, joudutaanko menettelyyn turvautumaan vai ei.

Yksi tällainen oikaisumenettely on, että esimiehen pitää hyväksyä korotuspäätökset. Tällöin hänellä on mahdollisuus puuttua asiaan, jos korotusten perustelut jäävät puutteellisiksi. Yritysten palkka-asioista vastaavan tehtävä on samaan tapaan seurata kokonaisuutta ja pyytää perusteluja, jos selvästi poiketaan yrityksen ohjeista.

Toinen melko tavallinen oikaisumenettely on, että palkkatoimikunnan tai vastaavan tarkasteluun otetaan automaattisesti tapaukset, joissa henkilö on kolmannen kerran peräkkäin jäänyt ilman korotusta. Tällöin voidaan toimikunnassa tarkistaa, että ratkaisut on perusteltu asiallisesti. Samoin voidaan pohtia mahdollisia toimenpiteitä, esimerkiksi henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laatimista halukkaille.

Edellisen luvun yhteenvetolomakkeessa oikaistavuus määriteltiin muodollisemmin. Osapuolten jäädessä erimielisiksi, siitä jäi merkintä lomakkeelle, johon kirjattiin myös perustelut erilaisille kannoille. Yrityksen palkkatoimikunta, johon kuuluu myös pääluottamusmies ja isommissa yrityksissä mahdollisesti useampia henkilöstön edustajia, on luonteva paikka seurata ja tarvittaessa ottaa esille tällaisia tapauksia.

Palkkatoimikunta voi oikaista tai pyytää oikaisemaan selvästi virheellisiin tietoihin perustuvat ratkaisut. Tapaukset voidaan käsitellä siellä nimettöminä. Vähintään yhtä tärkeää on kuitenkin, että palkkatoimikunnassa huolehditaan siitä, että henkilöitä kohdellaan palkkakeskusteluissa johdonmukaisesti ja tasapuolisesti samoilla periaatteilla. Palkkatoimikunnan välineitä ovat muun muassa esimiesten koulutus, ohjeistus ja järjestelmän kehittäminen. He voivat jossain tapauksessa suositella myös yksilöllisen kehityssuunnitelman laadintaa henkilölle tai pyynnöstä tarkistaa, että henkilön työn vaativuuden määrittely on edelleen ajan tasalla. Monissa suomalaisissa yrityksissä ja organisaatioissa on palkkatyöryhmien, esimerkiksi työn vaativuuden arviointityöryhmän, käyttö ennestään tuttua.

Mitä kaikkea voi tapahtua keskusteluissa?

Seuraavat kokeneen palkka-asiantuntija ja -kouluttajan Kerstin Björk Östlundin neuvot perustuvat vuosien kokemuksiin palkkakeskusteluista eri sopimusaloilla Ruotsissa. Toimituskunnan valitsemat ohjeet perustuvat hänen kirjansa⁴ eri lukuihin.

- Palkasta ja työsuorituksesta keskustelu voi herättää tunteita. On kuitenkin parempi, että niin tapahtuu itse keskustelun aikana kuin vasta jälkeensä. Esimiehen tehtävä on kohdata nämä tunteet, niin että yhteistyö toimihenkilön kanssa toimii myös keskustelun jälkeen. Siksi on hyvä varata aikaa kuuntelemiselle ja keskustelemiselle. Se pienentää riskiä, että syntyy tunne epäoikeudenmukaisesta kohtelusta. Toinen tapa pienentää riskiä on, että varataan aikaa vuoden aikana useille lyhyille palautekeskusteluille, joiden aikana puhutaan siitä, miten asetetut tavoitteet on saavutettu. Tällä tavoin vältytään yllätyksiltä työsuorituksen arvioinnissa ja palkkakeskusteluissa.
- Vaikka useimmat ottavat vastaan tiedon uuden palkkansa suuruudesta ilman kommentteja, voi joku tulla surulliseksi, pettyä tai suuttua. Tunteenpurkausten välttäminen ei kuitenkaan ole syy muuttaa päätöksiä. Sen sijaan voi etukäteen miettiä, miten keskustelun saisi tällaisessakin tilanteessa käännettyä rakentavaksi. Tärkeää on, että esimies kertoo selvästi, jos jonkin asian halutaan muuttuvan. Muuten henkilöllä ei ole mahdollisuutta kehittyä.
- Esimieheltä odotetaan vastauksia työntekijöiden kysymyksiin. Hänen tehtävänsä on myös perustella heidän nykyisen palkkansa ja mahdollisen palkankorotuksen suuruus, ja huolehtia siitä, että yritys saa vastinetta maksamilleen palkoille. Tässä hän edustaa yritystään. Hänen täytyy myös toimia johdonmukaisesti esimerkiksi työehtosopimuksen ja yrityksen palkkapolitiikan mukaisesti. Huonon vaikutelman saa, jos hän pyrkii vetäytymään muiden selän taakse: ”Kyllähän minä maksaisin, mutta kun...”
- Edellytykset palkankorotuksille yrityksessä luodaan työntekijöiden työpanoksella. Siksi myös palkankorotusten pitää perustua työpanokseen ja siihen, miten työntekijä vaikuttaa toiminnan parantamiseen. Palkkakeskustelussa tarkastelun kohteena on tämä työn ja palkan välinen suhde.
- Työntekijä voi kuitenkin ymmärtää keskustelun mahdollisuudeksi junaila itselleen palkankorotuksen. Palkan suuruuteen vaikutetaan kuitenkin vuoden aikana hyvin tehdyllä työllä ja siinä kehittämisellä, ei palkkakeskustelun aikana osoitetulla puhetaidolla ja neuvottelukyvillä.
- Tärkeä syy käydä palkkakeskusteluja on, että työntekijä tulee siinä nähdyksi, kuulluksi ja hänellä on mahdollisuus kertoa oma näkökantansa työpanoksestaan ja sen kehittämisestä. Keskustelun avulla hän voi varmistua siitä, että esimiehellä on selkeä kokonaiskuva hänen työstään

4 Björk Östlund, Kerstin (2009, kolmas painos) Företagets lönebok. Lönesamtal och lönesättning i praktiken. Norstedts Juridik

ja työsuorituksestaan, jota tarvitaan, jotta voidaan tehdä perusteltuja arvioita ja päätöksiä palkasta. Palkan pitää olla kohdallaan ja työntekijän pitää saada vastaus kysymykseensä, miten hän voi vaikuttaa palkkansa suuruuteen. Avoin ja rehellinen keskustelu palkasta ja palkanmuodostuksesta vaikuttaa siihen, että työntekijä voi tuntea, että häntä kohdellaan reilusti ja oikeudenmukaisesti. Se kannustaa edelleen hyviin työsuorituksiin.

- Esimiehen ei tarvitse kommentoida tai kumota henkilön väitettä, että toiset saavat häntä parempaa palkkaa tai että hänen palkkansa on jäänyt jälkeen. Palkka on työntekijän ja työnantajan välinen asia. Hänen ei pidä palkkakeskustelun aikana esimerkiksi kertoa, millaista palkkaa jollekin toiselle työntekijälle maksetaan tai millainen hänen työsuorituksensa on.

Erilaisten keskustelujen yhdistäminen toisiinsa

Yrityksillä on erilaisia tapoja käydä esimies-alaiskeskusteluja, tässä muutama esimerkki:

- 1 Kaksi keskustelua kuten edellä. Vuoden alussa oli käyty tavoitekeskustelu jokaisen kanssa. Suorituksen arviointi tapahtui erillisen palkkakeskustelun yhteydessä alkusyksystä. Aikaa palkkakeskustelulle varattiin noin tunti.
- 2 Yksi keskustelu: Pienessä yrityksessä tavoitteita pohdittiin yhdessä kokorukan voimin. Erillisiä tavoite- tai kehityskeskusteluja ei pidetty. Siksi kahdenkeskiseen palkkakeskusteluun varattiin aikaa puolitoista tuntia. Toimitusjohtaja käytti samankaltaista monipuolista yhteenvetolomaketta kuin edellä. Hän myös esitti palkankorotuksen tarkan suuruuden keskustelun päätteeksi. Erillistä oikaisumenettelyä ei ollut. Henkilökunnan kokouksessa oli aiemmin puhuttu siitä, mitä palkkakeskusteluissa tapahtuu ja pohdittu yhdessä palkan perusteita. Toimitusjohtaja oli myös kertonut, millaiset asiat hänen mielestään ovat yritykselle nykyisin tärkeitä. Palkkakeskusteluun yhdistyi suorituksen arviointi ja kehityskeskustelu.
- 3 Kolme keskustelua: Yrityksessä käytiin erikseen tavoitekeskustelu vuoden alussa ja loppusyksyllä kehityskeskustelu, johon sisältyi suoritusarviointi. Erillisessä palkkakeskustelussa hyödynnettiin kehityskeskustelun tuloksia, minkä vuoksi aikaa varattiin vain puoli tuntia.

Vihjeitä:

- Tieto palkankorotuksesta voidaan antaa erillisessä lyhyessä keskustelussa varsinaisen palkkakeskustelun jälkeen.
- Mikäli keskustelulle varattu aika ei riitä, on usein parempi sopia jatkokeskustelusta kuin käydä asioita kiirehtien lävitse.
- Työehtosopimuksissa sovitut korotusajankohdat voivat vaikuttaa palkkakeskustelujen ajankohtaan ja sopia huonosti suoritusten johtamisen aika-

tauluun yrityksessä. Tällöin käyttökelpoisin saattaa olla kolmen (tai yhden) keskustelun malli. Joihinkin työehtosopimukseen sisältyy mahdollisuus palkankorotusajankohdan siirtämiseksi siten, että se sopii paremmin yrityksen tarpeisiin.

Kuka päättää korotuksista?

Organisaatioilla on erilaisia käytäntöjä ja vaihtoehtoja korotuksista päättämiseksi.

Eräässä yrityksessä ohjaus oli tiukkaa, esimiehillä ei ollut valtuuksia itse päättää korotusten suuruudesta, vaan tehdä vain esityksiä. Esimiehen esimies hyväksyi korotukset mutta teki niihin tarvittaessa muutoksia. Ruotsissa tällainen käytäntö on melko yleinen. Esimiehen hyväksyntää kutsutaan siellä isoisäperiaatteeksi (farfarprincip).

Suomessa rahoitusalan ja vakuutusalan työehtosopimukseen on kirjattu, että esimiehellä pitää olla oikeus päättää korotuksista. Ajatuksena on ollut tällä tavoin saada aikaan muutos aiempaan, hyvin keskitettyyn järjestelmään.

Riippumatta siitä, tekeekö lopullisen päätöksen esimies itse vai vasta hänen esimiehensä, on hyödyllistä suunnitella korotusten jakoa etukäteen. Se voi olla välttämätöntä jo siksi, että käytettävissä on vain tietyn suuruinen korotusvara, joka vielä pitää kokonaisuudessaan käyttää. Etukäteen suunnittelu voi kuitenkin latistaa keskustelua, jos tulee sellainen olo, että asiasta on jo päätetty. Suunnittelu on hyväksi, mutta se on hyvä tehdä väljästi siten, että voi ottaa huomioon myös keskustelun aikana esille nousevat asiat.

Edellä kuvatussa organisaatiossa palkkakeskustelussa annettiin työntekijälle karkea arvio, millaista korotusta esimies tulee esittämään. Lopullista päätöstä korotuksesta hän ei kuitenkaan vielä tehnyt. Syynä menettelyyn oli se, että toimitusjohtaja ja henkilöstöpäällikkö vielä tarkistivat osaltaan kokonaisuuden, muun muassa tasa-arvonäkökuilmasta.

Eräällä toisella alalla Suomessa esimiehille annettiin ohjeeksi tehdä ehdotus koko palkankorotusvaran käyttämisestä. Korotusten suunnittelua ja palkkakeskustelujen käymistä varten he saivat ohjeita ja lomakkeen, josta he näkivät kaikkien alaistensa palkkatiedot, palkkaryhmän ja sijainnin palkkaryhmän sisällä.

Eräässä ruotsalaisessa yrityksessä esimiesten palkkavalta oli vielä edellisiä esimerkkejä suurempi. He saivat tehdä perusteltuja ehdotuksia myös jakovaran ylittävistä korotuksista. Henkilöstöjohtajan mukaan perustelut olivat hänen kokemuksensa mukaan hyviä ja yrityksen kannatti korotukset maksaa. Ratkaisut ovat todella yritys- ja organisaatiokohtaisia.

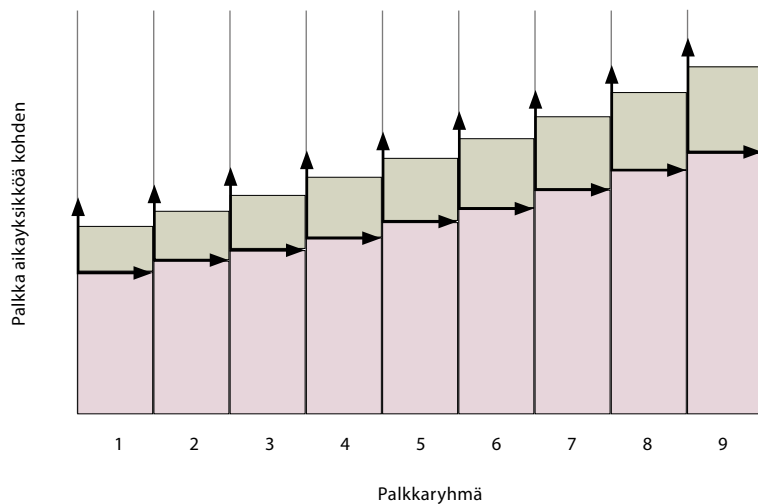
Entä jos esimies ei esitä lainkaan palkankorotusta tai esittää pienempää korotusta kuin toimihenkilö olisi toivonut? Miten palkkakeskustelu silloin toimii? Itse keskustelun kannalta tärkeää on kertoa ja kuulla perustelut sille, miten hyvin palkka ja työ vastaavat toisiaan. Taloudellisen tilanteen takia korotukset voivat olla pieniä, jolloin korostuu järjestelmällisen, mietityn ja pitkäjänteisen palkka-asioiden joidon tarve.

Jos yhteisymmärrykseen pääseminen ei onnistu, päätöksen korotuksesta tekee esimies mutta toimihenkilölle on usein varattu mahdollisuus erilliseen oikaisu- tai tarkistusmenettelyyn. Yksinkertaisimmillaan se tarkoittaa sitä, että erilaisista näkemyksistä menee tieto yrityksen palkkatoimikunnalle tai toimitusjohtajalle. Heidän tehtävänsä on puolestaan tarkistaa, että päätös on hyvin perusteltu ja että on muutenkin toimittu tarkoitettulla tavalla. Selvät virheet korjataan, mutta erimielisyys sinänsä ei ole vielä peruste palkankorotukselle.

1.3 Palkka-asioista vastaavan rooli palkkakeskusteluissa

■ Henkilöstöpäällikkö Bodil katseli mieltäväisenä näytölleen aukeavaa yrityksen palkkataulukkoa. Paikka on hänen työhuoneensa ja aika joskus aiemmin samana vuonna. Jonkin verran päänaivaa oli äsken vaatinut kuukausipalkkojen muuntaminen keskenään vertailukelpoiseksi siten, että huomioitiin myös mahdolliset eripituiset työ- ja loma-ajat. Esimerkiksi jos joku teki kahdeksan tunnin sijasta viisituntista työpäivää, hänen vertailukelpoinen palkkansa saatiin kertomalla maksettu kuukausipalkka osamäärällä 8/5.

Kuva 2. Palkka aikayksikköä kohden paikkaryhmittäin



Bodil oli tyytyväinen siihen, että tehtävien vaativuus- ja palkkaryhmittely oli pidetty yrityksessä ajan tasalla. Palkkaryhmän hän laittoi ensimmäiseksi lajittelukriteeriksi taulukkolaskentaohjelmaan ja listasi sitten kaikkien siihen kuuluvien palkat suurimmasta pienimpään.

Ensimmäinen tehtävä oli tarkastella, miten tuossa listassa sijoittuvat naiset ja miehet, eri aikoina taloon tulleet jne.

Tarkastelun tuloksen Bodil kirjoitti kaksi ohjetta palkankorotuksia suunnitteleville esimiehille:

Vuosi sitten fuusion myötä taloon tulleilla sihteereillä on 3–5 prosenttia pienemmät palkat kuin muilla sihteereillä. Heidät kannattaa erityisesti ottaa huomioon korotuksia suunniteltaessa.

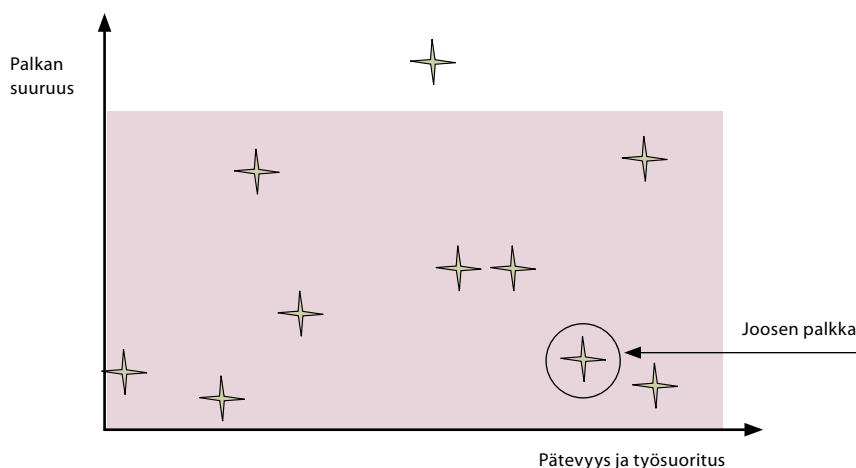
Samoin erityistarkkailuun kannattaa ottaa naiset palkkaryhmässä viisi, johon on viime vuosina tullut useita uusia työntekijöitä, sekä miehiä että naisia.

Kumpikin ohjeista oli sellainen, että se edellytti palkkojen tarkastelua koko henkilöstössä. Useimmissa yksiköissä oli esimerkiksi vain yksi sihteeri, jolloin sihteerien palkkojen keskinäinen vertailu ei olisi onnistunut yksiköittäin. Sihteerit olivat lisäksi kaikki naisia, minkä vuoksi pelkkä sukupuoleen perustuva palkkavertailu ei olisi tuonut eroa esille.

Bodililla oli käytössään viime vuonna tehdyt pätevyysarviot. Seuraavaksi hän piirsikin taulukkolaskentaohjelmallaan kaavion, jossa yhden palkkaryhmän palkat näkyivät sekä suuruuden että pätevyysarvion mukaisesti järjestettynä kuvan 3 tapaan. Kuvasta saattoi heti huomata, että pätevyysarviot ja palkan suuruus eivät ainakaan tässä palkkaryhmässä vielä kulkeneet käsi kädessä, vaan korjaamisen tarvetta oli edelleen. Tämä oli tiedossa etukäteen ja sitä varten oli saatu toimitusjohtajalta lupa käyttää tänä vuonna vielä ylimääräinen, yrityksen oma 0,6 % potti palkkakeskustelujen kautta jaettavaksi sopimuskorotusten lisäksi. Tavoitteena oli, että palkat saataisiin vähitellen kutakuinkin pätevyysarvioinnin mukaiseen järjestykseen kunkin palkkaryhmän sisällä ja yritysfuusioiden aiheuttamat palkkaerot vähitellen tasaantuisivat.

Kuva 3. Erään palkkaryhmän palkat suuruuden ja pätevyysarvion mukaisesti

Suurin osa palkoista osuu halutulle palkka-alueelle, mutta neljä niistä (vasemmalla ylhäällä ja oikealla alhaalla) poikkeaa vielä selvästi pätevyuden ja työsuorituksen mukaisesta järjestyksestä. Esimerkiksi Joosen pätevyys ja työsuoritus ovat hyviä, mutta hänen palkkansa pieni palkkaryhmän sisällä.

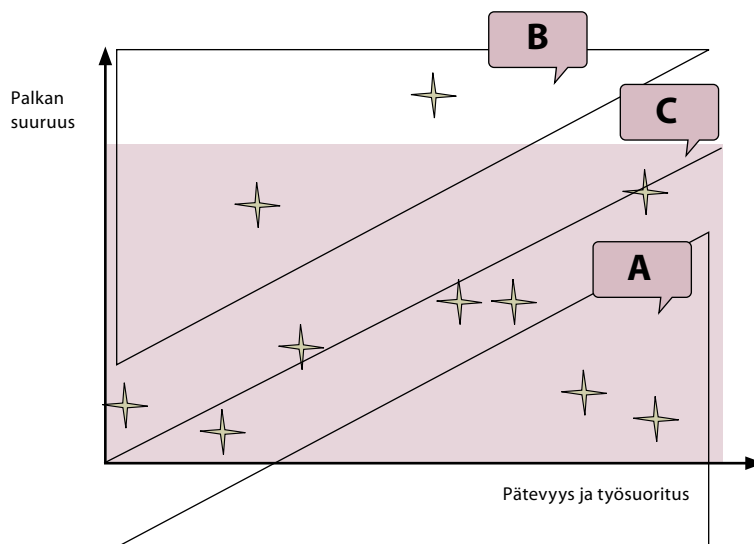


Ohjetta varten Bodil jakoi palkat edelleen kolmeen ryhmään (kuva 4):

- A: Korkea pätevyys mutta pieni palkka: Tähän suurimmat korotukset.
- B: Korkea palkka, mutta vaatimaton työsuoritus. Tähän pienimmät korotukset tai ei korotuksia lainkaan. Yksi kuvan palkoista oli jopa tavoitellun palkka-alueen yläpuolella.
- C: Lähellä tätä viivaa palkat olivat jo kutakuinkin kohdallaan. Mahdollisuus muutamaa pienempään tai keskisuureen korotukseen.

Kuva 4. Tavoitteena on, että saman palkkaryhmän sisällä palkkojen suuruus noudattaisi pätevyyden arvioinnin mukaista järjestystä

Korotusten suunnittelua varten palkat ryhmiteltiin yrityksessä kolmeen alueeseen: A, B ja C.



Entä korotusmallit? mietti Bodil. Euromääräisesti hyvin pienet korotukset tai tasajako eivät korjaisi palkkojen porrastusta tai palkkitsi hyvistä työsuorituksista. Korotuksia ei voi myöskään kohdistaa vain pienimpiin palkkoihin, joiden joukossa oli sekä aivan vasta-alkajia, että osa pätevimmistä työntekijöistä. Ohjeeseen hän kirjoitti, älä jaa tasan ja älä jaa alle 30 euron korotuksia. Liian pieniksi koetuista palkankorotuksista tuli toissa vuonna paljon sanottavaa henkilöstöltä.

Samapalkkaisuus ja syrjimättömyys

Samapalkkaisuusperiaatteen mukaan samasta ja samanarvoisesta työstä maksetaan samaa palkkaa. Se ei tarkoita kuitenkaan, että kaikille yrityksen palveluksessa oleville pitäisi maksaa samaa palkkaa. Yksilön palkka on yleensä sitä korkeampi, mitä vaativampaa työtä hän tekee, mitä pätevämpi hän on ja mitä parempi on hänen työsaavutuksensa. Näihin perustuvaa palkkaporrastusta pidetään yleisesti oikeudenmukaisena.

Sen sijaan on joukko tekijöitä, joihin palkkojen porrastusta ei pidä perustaa. Työsopimuslaki kieltää asettamasta työntekijöitä ilman hyväksyttävää syytä eri asemaan iän, terveydentilan, vammaisuuden, kansallisen tai etnisen alkuperän, kansalaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen, kielen, uskonnon, mielipiteen, vakaumuksen, perhesuhteiden, ay-toiminnan, poliittisen toiminnan tai muun näihin verrattavan seikan vuoksi. Määrä- ja osa-aikaisissa työsuhteissa ei saa pelkästään työsuhteen kestoajan tai työajan pituuden vuoksi soveltaa epäedullisempia työehtoja kuin muissa työsuhteissa.

Korotusten suunnittelua varten Bodil hahmotteli kolme korotusmallia. Ehkä esimiehet voisivat valita jonkin näistä kolmesta sen mukaan, kuinka paljon heil-

lä on korjattavaa palkoissa. Mitä vähemmän korjattavaa, sitä tasaisemmin korotukset voisi suunnata. Kovin suuriin korjausliikkeisiin ei näillä korotuspoteilla kuitenkaan ole mahdollisuuksia. Pidemmällä aikavälillä ja pitkäjänteiselle työllä palkkauksen oikaiseminen kuitenkin olisi mahdollista.

Taulukko 2. Kolme erilaista korotusmallia, kun jaettavana on 1,6 % palkkasummasta kymmenelle henkilölle

Malli 1	Malli 2	Malli 3
4,0 %	5,0 %	7,0 %
4,0 %	5,0 %	7,0 %
1,6 %	1,6 %	2,0 %
1,6 %	1,6 %	
1,6 %	1,6 %	
1,0 %		
1,0 %		
1,0 %		

Bodililla oli vielä kolme tehtävää jäljellä. Ensimmäinen niistä oli kutsua koolle palkkatoimikunta, jossa käytäisiin lävitse yhtiön palkkapolitiikka, ja miten siitä ja palkkakeskusteluista kerrotaan henkilöstölle ja ohjeistetaan esimiehille. Myöhemmin hän kävi erikseen tapaamassa yrityksen jokaisen palkkakeskustelua käyvän esimiehen käydäkseen tämän kanssa lävitse suunnitteluohjeet ja harjoittelisi korotusten suunnittelua. Lisäksi järjestettäisiin vielä esimiehille yhteinen koulutus palkkakeskustelujen käymisestä. Voisin pyytää, että Conny ja Liisa kertoisivat siellä, miten he kävivät keskustelunsa ja suunnittelivat korotuksia. Heidän yksikköjensä väki oli viime vuoden ilmapiirikartoituksessa tyytyväisin käymiinsä palkkakeskusteluihin.

Vihjeitä palkka-asioista vastaavalle

Tiedota sopivalla tavalla esimiehille ja henkilöstölle palkkakeskustelujen käymisestä, niiden ajankohdasta ja tarkoituksesta. Kerro myös millainen työehtosopimusratkaisu ja millaiset yrityksen omat ratkaisut raamittavat keskustelua tänä vuonna. Tiedotteessa voi myös muistuttaa, mistä löytyvät yrityksen palkkapolitiikka, tietoa palkkausjärjestelmistä ja palkkatilastietoa kiinnostuneille. Kerro myös, jos palkkaa, luontoisetuja tai työaikaa on mahdollista vaihtaa keskenään ja siihen liittyvistä säännöistä. Palkkakeskusteluissa kysytään usein myös eduista ja esimerkiksi mahdollisuuksista pitää ylimääräisiä vapaapäiviä.

Palkkakeskustelujen ajankohdan lähestyessä eduksi on, että palkkapolitiikasta ja palkkausjärjestelmästä on puhuttu aikaisemmin. Hyvä tapa järjestää kussakin yksikössä keskustelutilaisuudet siitä, miten palkkausjärjestelmä toimii ja mitä palkkapolitiikka käytännössä voi merkitä oman yksikön töiden kannalta.

Tarkista, että arviointityökalut ja keskusteluohjeet ovat ajan tasalla ja saatavilla. Ohjeista ja kouluta esimiehet erikseen. Heille voi olla omia tarkistuslistoja ja suunnittelulomakkeita. Tärkeintä on kuitenkin, että he tietävät, mitä tehdä ja mitä ei pidä tehdä. Pienessä yrityksessä on hyvä käydä tapaamassa henkilökohtaisesti esimiehiä, samalla heillä on mahdollisuus esittää kysymyksiä palkkauksesta ja palkitsemisesta yleensä. Muista erityisesti uudet esimiehet. Koulutus ei ole vain yksittäisten palkkakeskustelujen käymistä varten vaan sen tavoitteena on pitkäjänteinen palkka-asioiden ylläpito ja kehittäminen yrityksessä. Esimiehet ja palkkatoimikunta ovat siinä tärkeimmät liittolaisesi. Nykyisin esimiehiltä pitää voida myös edellyttää hyvää palkka-asioiden hoitoa.

Vaikka esimiehillä olisi tieto oman yksikkönsä palkoista, heillä ei tavallisesti ole mahdollisuutta nähdä koko talon palkkoja. Säännöllinen monitorointi ja palkka-asioiden seuranta kuuluu siksi palkka-asioista vastaavalle. Hänen tehtävänsä on myös huomata ja puuttua mahdollisiin vääristymiin. Käytännössä vastaan tulee melko usein tilanteita, joissa on tarvetta järjestelmällisesti korjata joidenkin henkilöiden tai jonkin yksikön palkkoja. Tällöin osa korotusvarasta voidaan suunnata erikseen heille tai ohjeistaa heidän esimiehiä huomioimaan nämä ihmiset erikseen.

Taulukko 3. Erään yrityksen ohjeellinen taulukko korotuksen suuruudesta suorituksen arvioinnin ja palkkaposition mukaan. Esimerkiksi kun henkilön palkka oli palkkaryhmän sisällä keskitasoa (keskimmäisessä kolmanneksessa) ja hänen työsuorituksensa vastasi säännöllisesti odotuksia, suositeltu palkankorotus oli kyseisenä vuonna 1,6 %.

Palkkapositio (palkan sijainti palkkaryhmän sisällä)	Suoritus vastaa toisinaan odotuksia	Suoritus vastaa säännöllisesti odotuksia	Suoritus ylittää rutiinin- omaisesti odotukset
Ylin kolmannes	0 %	0 %	1,6 %
Keskimmäinen kolmannes	0 %	1,6 %	3,2 %
Alin kolmannes	1,6 %	3,2 %	4,8 %

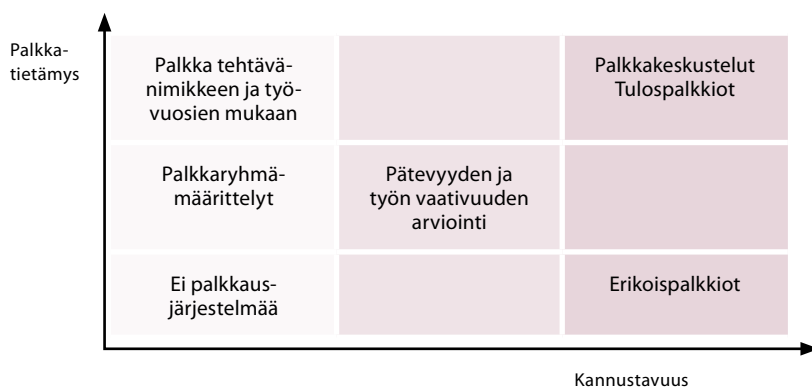
Palkkakeskustelujen historia ja käyttö Suomessa ja Ruotsissa

Palkkakeskustelumalli on pohjoismainen keksintö. Se syntyi työehtosopimusympäristöön 1990-luvun puolivälissä Ruotsissa. Samaan aikaan, kun Suomessa uudistettiin työ- ja virkaehtosopimusten palkkausjärjestelmiä, siirryttiin Ruotsissa kohti yksilöllistä palkanmuodostusta, jonka keskeiseksi osaksi palkkakeskustelut tulivat etenkin toimihenkilökentässä ja julkisella sektorilla.

Yksilöllinen palkanmuodostus työehtosopimuksen määrittämässä raameissa oli innovatiivinen ratkaisu, jonka vahva yhteys niitä käyttävien yritysten

tuottavuuden kasvuun todettiin 2000-luvulla tutkimuksissa⁵. Tutkijat selittivät tuottavuuden paranemista kannustevaikutuksella, joka syntyi siitä, että hyvistä työsuorituksista todella seurasi korkeampi palkka. Vaikka kenenkään palkkaa ei laskettu, kasvoivat myös palkkaerot aiempaa suuremmiksi, koska joidenkin palkka nousi. Myös keskimääräinen ansiotaso kasvoi nopeimmin yksilöllisen palkanmuodostuksen piirissä olevilla työpaikoilla.

Kuva 5. Palkkakeskustelumallit luovat suotuisat edellytykset paremmalle palkkatietämykselle ja palkan ja työn vastaavuudelle



Erilaiset palkkausjärjestelmät ja palkkamallit poikkeavat toisistaan sen mukaan, kuinka hyvin henkilöstö ne tuntee ja kuinka kannustavia ne ovat. Esimerkiksi perinteinen taulukkopalkka ikälisineen oli hyvin työntekijöiden tiedossa, mutta järjestelmän kannustavuus oli heikko (kuva 5) ja perustui lähinnä seuraavan ikälisän odotteluun. Nykyisin palkka perustuu tavallisesti työn vaativuuden, henkilön pätevyyden ja työsuorituksen arviointiin. Palkkakeskusteluilla pyritään lisäämään sekä järjestelmän toimivuutta että henkilöstön palkkatietämystä.

Mikä on kannustavaa?⁶

- 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
- Se, että palkkaus on esimiehelle johtamisen väline ja toimii johdonmuokaisena osana yrityksen johtamisjärjestelmää

5 Lundborg, Per (2005) Individual wage setting, efficiency wages and productivity in Sweden. FIEF working paper series no. 205.

6 Lähde: Vakuutusväen Liitto VVL ry ja Finanssialan Keskusliitto ry (2008) Onnistunut palkkakeskustelu

Mielenkiintoinen oli myös tapa, jolla palkkakeskustelumallit levisivät. Kun muut henkilöstöryhmät yrityksessä kuuluivat palkkakeskusteluista, halusivat he myös käydä niitä. Ylempien toimihenkilöiden keskusjärjestö SACOn tutkijat havaitsivat yhteyden palkkakeskustelujen käymisen ja paremmaksi koetun esimiestyön ja henkilöstöjohtamisen välillä. Kun esimiehen kanssa pystyttiin keskustelemaan palkoista, helpotti se keskustelua myös muista vaikeista asioista työpäivällä.

SACOn selvityksessä järjestelmällisesti käydyt palkkakeskustelut hyödyttivät myös enemmän naisia kuin miehiä. Syynä lienee niihin liittyvä järjestelmällisyys; kun keskustelut käydään johdonmukaisesti samoilla periaatteilla kasvokkain kaikkien kanssa, ei kenenkään tarvitse kärsiä siitä, että olisi valmis tyytymään vähempään tai että ei oma-aloitteisesti ole valmis vaatimaan suurempaa palkkaa.

Suomessa on eletty yleiskorotusten aikakautta pidempään kuin monissa muissa maissa. Vasta paikalliset (yrityskohtaiset, työpaikkakohtaiset) erät mahdollistivat Suomessa palkkakeskustelumallin käyttöönoton. Ne tulivat laajemmin käyttöön vasta 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen lopussa. Jotta keskustelua kannattaisi käydä, tarvitaan yksilöllisiä palkankorotuksia ja niiden edellyttämiä korotuseriä. Ensimmäiseksi ehtivät yksittäiset yritykset ja organisaatiot. Toimialoista ensimmäisinä palkkakeskustelumalli otettiin käyttöön rahoitus- ja vakuutusaloilla. Muun muassa kaupan alalla suosituksessa palkkakeskustelu mainittiin jo aikaisemmin, mutta epäselväksi saattoi jäädä, mitä palkkakeskustelulla siinä oikeastaan tarkoitettiin.

Kun vallitseva palkankorotusmalli Suomessa oli vielä 2000-luvun alkupuolella työehtosopimusten yleiskorotus, oli vuonna 2010 sen rinnalle noussut muiden pohjoismaiden tapaan muita korotusmalleja, kuten paikalliset erät ja työehtosopimuksen määräämä palkankorotusten kustannusvaikutus yleiskorotuksen sijaan. Tulo- ja kustannuskehityksen selvitystoimikunnan virallisessa luokituksessa keväällä 2010 niiden piirissä oli jo 2/3 kaikista palkansaajista.

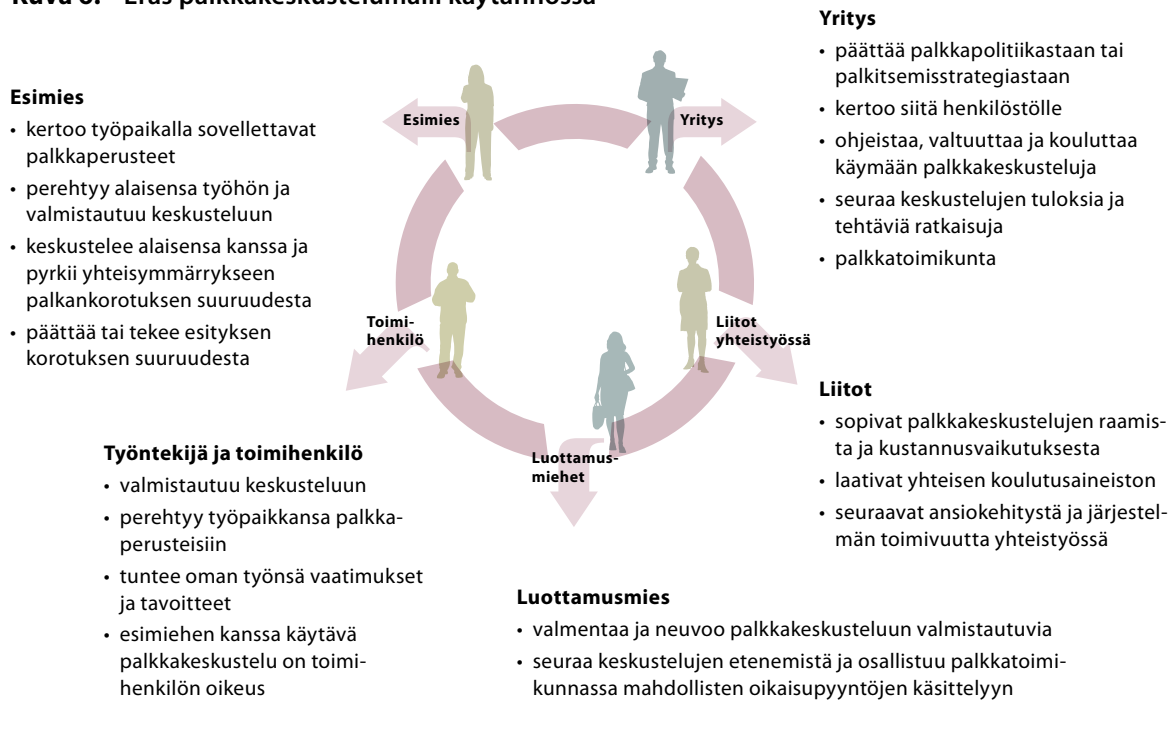
Taulukko 4. Työehtosopimusten palkkamallit keväällä 2010

	Kaikki yhteensä	Kunnat	Valtio	Yksityinen sektori
Numeroton sopimus	1 %			1 %
Kustannusvaikutus	16 %			24 %
Yleiskorotus ja paikallinen erä	48 %	100 %	99 %	23 %
Pelkkä yleiskorotus	34 %			50 %

Perusajatukseltaan kaikki palkkakeskustelumallit muistuttavat hyvin paljon toisiaan. Työehtosopimus luo raamit ja palkankorotusten kustannusvaikutus määrittellään joko työehtosopimuksessa tai paikallisesti sopimalla. Keskustelut käydään esimiehen ja alaisen välillä. Eroja on lähinnä siinä, millaisia turvamääräyksiä työehtosopimukset sisältävät. Ne saattavat vaihdella myös henkilöstöryhmittäin. Esimerkiksi Ruotsissa ylempillä toimihenkilöillä ei juuri ole yksilötakuita korotusten suuruudelle toisin kuin työntekijöillä. Ratkaisut vaihtelevat kuitenkin sopimusaloittain. Ruotsissa tavallista on, että koko sopimuskorotus on käytettävissä palkkakeskusteluihin. Suomessa rahoitus- ja vakuutusaloilla palkkakeskustelujen kautta jaettiin alkuvaiheessa puolet sopimuskorotuksista.

Yksilön turvaa haetaan joillain sopimusaloilla myös sopimusmääräyksillä, jotka koskevat ilman korotusta jääviä. Tyypillistä on esimerkiksi, että pyritään takaamaan jokin oikaisumenettely siltä varalta, että riittävää yhteisymmärrystä korotuksen suuruudesta ei palkkakeskustelussa saavuteta. Oikaisupyyntöjä voidaan käsitellä esimerkiksi palkkatoimikunnassa. Melko tavallista on myös, että ilman korotuksia toistuvasti jäävät otetaan erityistarkastelun kohteeksi. Mistä johtuu se, että henkilö jää peräkkäisinä vuosina vaille palkankorotusta? Onko tilannetta mahdollista parantaa esimerkiksi tarjoamalla henkilölle mahdollisuutta kouluttautua vaativampiin tehtäviin, vaihtaa tehtävää tai parantaa osaamistaan ja työsuoritustaan, vai onko tarvetta ohjeistaa ja kouluttaa esimiehet paremmin tehtävänsä?

Kuva 6. Eräs palkkakeskustelumalli käytännössä



Toimivat palkkakeskustelut

– tutkimustuloksia ja kokemuksia

*Kiisa Hulkko-Nyman
Johanna Maaniemi*

2.1 Toimiva palkkausjärjestelmä

Parempaa tuottavuutta ja kilpailukykyä etsiessään moni organisaatio on siirtynyt palkkaukseen, jonka tavoitteena on kannustaa yksilöitä ja ryhmiä parempiin työsuorituksiin. Palkan kannustevaikutus on suuri. Rahallisesti merkittävin osa palkitsemisen kokonaisuudesta (ks. kuva 7) on tavallisesti kiinteä aikapalkka tai palkan kiinteä osa. Miten myös sitä voitaisiin käyttää palkitsemiseen? Viime vuosien vastaus on ollut palkkausjärjestelmä, jossa palkat porrastetaan työn vaativuuden ja henkilön pätevyyden mukaan. Palkkauksen ja palkitsemisen kannustevaikutuksen hyödyntäminen ei ole kuitenkaan itsestäänselvyys. Sen saavuttaminen edellyttää, että järjestelmän toimivuuteen panostetaan, niin että se saadaan hyväksi kaikkien osapuolten näkökulmasta.

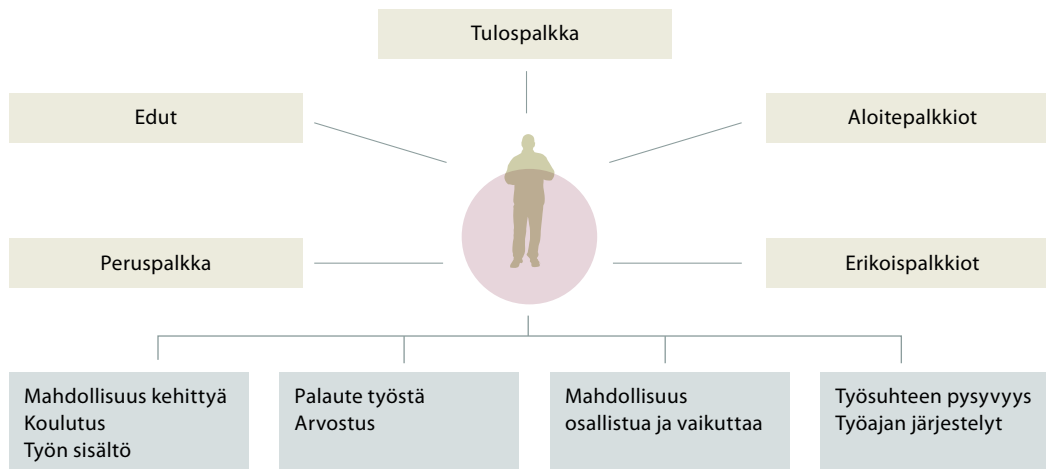
Toimivuutta kannattaa tarkastella yritysten näkökulmasta, johdon ja esimiesten näkökulmasta ja palkkauksen piirissä olevien yksilöiden näkökulmasta. Tuntevatko he järjestelmän, tukeeko palkkaus osaltaan organisaation tavoitteita ja arvoja ja ovatko he kaikki siihen tyytyväisiä.

Yritysten näkökulmasta toimiva palkkausjärjestelmä auttaa houkuttelemaan ja sitouttamaan ammattitaitoisia ja päteviä työntekijöitä sekä suuntaamaan toimintaa strategian mukaisesti. Toimivan palkkausjärjestelmän vaikutukset näkyvät tuloksen kehittymisenä.

Johdon ja esimiesten näkökulmasta toimiva palkkausjärjestelmä on päivitäisen ja strategisen johtamisen apuväline. Se ei korvaa johtamista vaan osaltaan tukee sitä esimerkiksi palkitsemalla oma-aloitteisuudesta, osaamisesta ja hyvistä työsuorituksista. Parhaimmillaan palkkausjärjestelmällä on yhteys myös strategisen suunnittelun ja päivittäisjohtamisen prosesseihin esimerkiksi kehityskeskusteluihin, tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan.

Palkkausjärjestelmän toimivuus yksilön näkökulmasta tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yksilö pitää palkitsemisjärjestelmää motivoivana ja kokee tulevaisuuden oikeudenmukaisella ja järkevällä tavalla palkituiksi. Toimiva palkkausjärjestelmä tarkoittaa yksilön näkökulmasta myös palkkakehitystä, jossa kukin voi itse

Kuva 7. Palkitsemisen kokonaisuus koostuu erilaisista aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista



Hakonen, N. (1996) Tuotantoryhmien kannustava palkitseminen. Diplomityö. Teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto, työpsykologia ja työnjohto-oppi.

Vartiainen, M., Hakonen, N. ja Hulkko, K. (1998) Ryhmien ja tiimien palkitseminen. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus.

vaikuttaa palkkansa suuruuteen. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan kannustavan palkkauksen taustaa, tavoitteita ja toimivan palkkausjärjestelmän periaatteita.

Toimiva palkkausjärjestelmä

Toimivalla palkkausjärjestelmällä on myönteisiä vaikutuksia organisaation tuloksiin ja toiminnan kehittymiseen. Sekä henkilöstö että johto ovat siihen riittävän tyytyväisiä. Järjestelmä on yhteydessä organisaation strategiaan ja se istuu organisaation toimintatapoihin ja kulttuuriin. Henkilöstö tuntee järjestelmän ja sen soveltamistapaa pidetään oikeudenmukaisena.

Arkikokemuksen mukaan ihmiset kokevat oikeudenmukaisen palkkauksen liittyvän jollain tavalla heidän työpanokseensa.

Palkalla voidaan latistaa tai kannustaa

Miksi yhä useammin yksilön pätevyys ja työsuoritus kytketään palkan suuruuteen? Arkikokemuksen mukaan ihmiset kokevat oikeudenmukaisen palkkauksen liittyvän jollain tavalla heidän työpanokseensa. Ilman tällaista kytkentää palkkausta ei välttämättä koeta kannustavaksi vaan pikemminkin latistavaksi.

Palkkausjärjestelmän toimivuuden ymmärtämisen kannalta pelkkä palkan suuruuden ja työsuorituksen välisen yhteyden tarkastelu ei ole riittävää.

Usein oikeudenmukaisen palkkauksen perusteiksi nostetaan työn vaativuus ja henkilön pätevyys ja työsuoritus. Esimerkiksi STTK:laiset toimihenkilöt korostivat oikeudenmukaisen palkan perusteina kolmea asiaa tässä järjestyksessä: palkka muodostuu työn vaativuuden avulla, palkassa näkyy henkilön pätevyys ja palkassa näkyvät työn tulokset.⁴

Vastausta kysymykseen voidaan etsiä myös yksilön motivaatiota selittävästä teorioista sekä taloustieteellisten teorioiden perinteestä. Kumpikin teoriaperinne olettaa, että työsuorituksen liittäminen palkitsemiseen johtaa parempaan työsuoritukseen. Teoriat kuitenkin painottavat siinä onnistumisen kannalta eri tekijöitä. Talusteoriat korostavat rahan merkitystä yksilöä motivoivana tekijänä. Tutkimukset^{5,6} tukevat käsitystä palkkauksen voimakkaasta ohjausvaikutuksesta. Taloustieteissä tarkastellaan palkitsemisen (palkan suuruuden, palkkaustavan tai palkankorotusten) yhteyttä yksilön, ryhmän tai koko organisaation suoritukseen. Psykologiset teoriat tarkastelevat puolestaan enemmän tekijöitä, joiden kautta palkan uskotaan vaikuttavan suoriutumiseen. Tällöin pyritään selvittämään muun muassa miten järjestelmää sovelletaan, miten hyvin henkilöstö tuntee järjestelmän, millaisia kokemuksia ja tulkintoja palkitsemiseen liittyy ja mikä on työn ja palkan merkitys henkilön elämässä. On tärkeää tiedostaa mihin palkitseminen ohjaa ja lisäksi on ratkaistava muut palkkausjärjestelmien toimivuuteen liittyvät kysymykset.

Palkkausjärjestelmän toimivuuden ymmärtämisen kannalta pelkkä palkan suuruuden ja työsuorituksen välisen yhteyden tarkastelu ei ole riittävää. Rahan lisäksi on ymmärrettävä yksilön motivaation kannalta tärkeitä tekijöitä, jotka osaltaan vaikuttavat palkkausjärjestelmän onnistumiseen tai epäonnistumiseen.⁷ Seuraavaksi käydään niitä läpi motivaatioteorioiden avulla.

Motivaatiolla tarkoitetaan joukkoa prosesseja, jotka synnyttävät, ohjaavat ja ylläpitävät yksilön toimintaa tietyn tavoitteen suuntaisesti.⁸ Motivaatio selittää esimerkiksi miten yksilöt valitsevat mieluummin tietyn tehtävän ja millaisella innolla he tehtävää tekevät. Yksilön työmotivaatioon vaikuttaa muun muassa se, millaista palkitsemista työhön ja työsuoritukseen liittyy. Monet motivaatioteorioista korostavat yksilön suorituksen ja palkkion välisen kytkennän merkitystä. Tyypillinen väittäjä on, että mitä tiiviimpi yhteys oman suorituksen ja palkkion välillä on, sitä motivoituneempi yksilö on saavuttamaan tavoitteensa. Motivaatioteorioissa korostetaan yleisesti myös, että yksilön on oltava tietoinen tavoitteista ja palkan määräytymisestä voidakseen motivoitua tavoitteiden saavuttamiseen. Palkkauksen perusteet on siis tunnettava.

Esittelemme ensin kolme motivaatioteoriaa, joissa selkeästi nähdään palkkaus motivaatiota lisäävänä tekijänä. Nämä ovat odotusarvoteoria, tasasuhtateoria ja tavoitteen asettamisen teoria. Tämän jälkeen esittelemme kolme palkkaan kriittisemmin suhtautuvaa teoriaa: sisäisen motivaation teoria, Maslowin tarvehierarkiateoria ja Herzbergin motivaatio-hygienia -teoria. Lopuksi tiivistämme teorioiden opit siitä, millainen motivoivan palkkakeskustelumallin tulisi olla.

- 4 Aarnio, A. (2008) Ei niin paha ettei jotain hyvääkin. STTK:n palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmäkysely.
- 5 Lazear, E.P. (2000) Performance Pay and Productivity. The American Economic Review 90 (5), 1346-1361.
- 6 Gerhart, B. ja Rynes, S.L. (2003) Compensation. Theory, Evidence, and Strategic Implications. Thousand Oaks: Sage Publications.
- 7 Gerhart, B. ja Rynes, S.L. (2003), s. 121-123.
- 8 Greenberg, J., ja Baron, R. A. (2000) Behavior in Organizations : Understanding and Managing the Human side of Work (7th ed. ed.). Upper Saddle River N.J: Prentice Hall International.

Odotusarvoteorian mukaan yksilön on pystyttävä näkemään, miten hän voi omalla tekemisellään vaikuttaa tavoitteen saavuttamiseen, miten tavoitteen saavuttaminen on kytketty palkkaan tai palkkioon ja pitääkö hän niitä tavoittelemisen arvoisena.^{9,10} Jotta palkkakeskustelumalli voisi olla motivoiva, olisi yksilön siis

- tiedettävä minkälaisesta suorituksesta on mahdollista saada palkankorotus
- pidettävä mahdollista palkankorotusta itselleen kiinnostavana
- pidettävä mahdollisena saavuttaa sellainen suoritustaso, josta palkankorotuksen voisi saada.

Palkkakeskustelu jo itsessään lisää palkkatietämystä ja palkkausjärjestelmän tuntemusta, mutta keskustelua käydään myös työstä, työsuorituksesta ja niihin liittyvistä tavoitteista. Ylivoimaisilta vaikuttavat tavoitteet tai hyvin pienet palkankorotukset tai palkkiot vähentävät kiinnostusta työhön.

Tasasuhteorian mukaan yksilöt muokkaavat toimintaansa sen perusteella kuinka oikeudenmukaisena he pitävät antamansa panoksen ja saamansa hyödyn välistä suhdetta. Yksilöt vertailevat omaa panos-hyötysuhdettaan esimerkiksi muiden samaa työtä tekevien panos-hyötysuhteeseen. Mikäli yksilö kokee hyötysuhteensa olevan heikompi kuin työtoverilla, hän pyrkii vähentämään epäreiluttua eri tavoin esimerkiksi vähentämällä työpanostaan tai pyrkimällä neuvottelemaan itselleen paremmat ehdot.¹¹ Palkkakeskustelujen kannustavuus olisi siis yhteydessä

- siihen, kuinka johdonmukaisesti ja tasapuolisesti työpaikalla pystytään arvioimaan työsuoritus ja palkitsemaan siitä.
- siihen, miten hyvin työntekijät tuntevat palkkauksen perusteet (tietoa tarvitaan panos-hyötysuhteen arvioinnissa).

Palkkakeskustelujen yksi tavoite on varmistaa, että esimiehellä on kaikki tarvittava tieto toimihenkilön työsuorituksesta ja siitä, mitä tämä tekee, kun hän suunnittelee palkankorotuksia.

Tavoitteen asettamisen teorian^{12,13} mukaan tavoitteet itsessään ohjaavat yksilöiden toimintaa. Lisäksi mahdollisen palkkion koettu arvo vaikuttaa motivaation voimakkuuteen. Kiinnostavaa palkkakeskusteluiden kannalta ovat myös teorian väitteet, joiden mukaan haastavat ja yksityiskohtaiset tavoitteet kannustavat parempiin suorituksiin kuin yleisluontoiset tavoitteet. Lisäksi suuri merkitys on sillä, kuinka voimakkaasti yksilö sitoutuu asetettuihin tavoitteisiinsa. Sitoutumista edesauttaa se, että yksilö on itse saanut olla mukana asettamassa suoritustavoitteitaan. Palkkakeskustelumallin motivoivuuden kannalta oleellista on, että

9 Vroom, V. H. (1967) *Work and Motivation* (3 pr ed.).

10 Porter, L. ja Lawler, E. (1968) *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Ill.: Dorsey Press.

11 Adams, J. S. (1963) *Toward an Understanding of Inequity*. *Journal of Abnormal Psychology*, 67, 422-436.

12 Locke, E. A. (1968) *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.

13 Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990) *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.

- palkkakeskusteluissa (tai aiemmissa tavoite-, tulos- tai kehityskeskusteluissa) asetetaan selkeät tavoitteet yksilön työlle.
- asetetut tavoitteet ovat sopivan haastavia.
- yksilö saa itse olla mukana suunnittelemassa ja sopimassa omia tavoitteitaan.
- hän saa palautetta tavoitteen saavuttamisesta.

Sisäisen motivaation teorian mukaan sisäsyntyistä motivaatiota saattaa puolestaan jopa heikentää rahallinen palkitseminen. Sisäsyntyisellä motivaatiolla tarkoitetaan tilaa, jossa yksilö haluaa tehdä työtään työn itsensä vuoksi, se tuntuu jo sinällään innostavalta.^{14,15} Koska moni suomalainen tekee työtään hyvinkin sisäisesti motivoituneena, on hyvä tarkastella millä edellytyksillä tämän teorian mukaan sisäistä motivaatiota ei ainakaan tuhota. Sisäistä motivaatiota tukee se, että

- yksilö saa itselleen hyödyllistä tietoa työn tavoitteista ja omasta suoriutumisestaan.
- yksilö pääsee vaikuttamaan omiin tavoitteisiinsa ja niiden saavuttamiseen.
- suorituksen arviointi tai palkkakeskustelu tukee yksilön pätevyyden tai hallinnan tunnetta omassa työssään.
- suurempi palkka on seurausta hyvistä työsuorituksista eikä ainakaan esimiehen mielestä tärkein syy hyvälle työsuorituksille.

Motivaation sisältöä kuvaavista teorioista kiinnostavia palkkauksen kannalta ovat ainakin Maslowin tarvehierarkia ja Herzbergin motivaatio-hygienia-teoria. Maslowin tarvehierarkiateorian mukaan ihmisellä on eritasoisia tarpeita alkaen perustarpeista, joiden on tyydytettävä ensin.¹⁶ Perustarpeisiin kuuluvat muun muassa fysiologiset ja turvallisuuden liittyvät tarpeet – meidän on syötävä, nukuttava ja esimerkiksi ansaittava elantomme ennen kuin korkeamman tason tarpeille kuten itsensä toteuttamiselle tulee tilaa. Maslow on kuitenkin itsekin todennut, että yksilöt voivat toteuttaa korkeamman tason tarpeita myös silloin, kun perustarpeiden toteutuminen on puutteellista. Koska palkalla on monia merkityksiä; se on toimeentulon lähde, se kertoo arvostuksesta ja sen avulla voi toteuttaa harrastuksiaan, voi ajatella palkan lymyilevän jokaisella tarvehierarkian portaalla.

Herzbergin motivaatio-hygienia-teoria¹⁷ puolestaan jakaa motivaatiotekijät kahtia: motivaatiota ja tyytyväisyyttä lisääviin tekijöihin, sekä motivaatiota ja tyytyväisyyttä vähentäviin tekijöihin. Herzbergin teoriassa peruspalkka ei juuri motivoi, mutta huonosti hoidettuna se voi aiheuttaa voimakasta tyytymättömyyttä. Tärkeimpiä motivaatiota lisääviä tekijöitä ovat muun muassa saavutukset, saatu tunnustus, työ sinänsä ja tunne oppimisesta. Tämän ajattelutavan mukaan palkalla voisi olla motivaatiota lisäävää merkitystä, mikäli se viestii saavutuksista tai edistää kehittymistä ja oppimista. Silloin suoritukseen perustuva hyvin hoidettu palkkaus edistäisi motivaatiota.

14 Deci, E. L., ja Ryan, R. M. (1985) *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. Plenum Press: New York.

15 Deci, E. L., ja Ryan, R. M. (2000) The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

16 Maslow, A.H. (1943) A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-96.

17 Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*, New York: John Wiley and Sons.

Motivoiva palkkakeskustelu

- Vahvistaa suorituksen ja palkan välistä yhteyttä
 - Lisää tietämystä suorituksen ja palkan välisestä yhteydestä
 - Antaa mahdollisuuden selkeään suoritustavoitteiden asettamiseen
 - Antaa työntekijöille mahdollisuuden osallistua omien tavoitteidensa asettamiseen ja arvioimiseen
 - Lisää palautetta työsuorituksista
 - Tukee yksilön hallinnan tunnetta omassa työssään (yksilö tietää tavoitteet, hyväksyy ne ja pystyy saavuttamaan tavoitteensa)
 - Kohtelee kaikkia työntekijöitä samoilla pelisäännöillä
 - Tuottaa kiinnostavan mahdollisuuden palkkakehitykseen
-

Yhteenvetona voidaan todeta, että kuvatut motivaatioteoriat tukevat järjestelmällistä palkkakeskustelujen käymistä. Miksi palkkausjärjestelmät eivät kuitenkaan aina ole onnistuneita? Tutkimuksessa on löydetty useita hyvin toimivaan palkkausjärjestelmään liittyviä menestystekijöitä. Seuraavaksi käsittelemme näitä tekijöitä ja niihin liittyviä teorioita lyhyesti palkkakeskustelujen näkökulmasta.

Järjestelmän on istuttava organisaatioon

Yhteensopivuusteorian mukaan organisaation menestymiseen vaikuttaa se, miten hyvin organisaation eri osatekijät, kuten rakenne ja palkitseminen sopivat yhteen keskenään ja organisaation strategian ja tavoitteiden kanssa.^{18,19} Käytännössä hyvin pitkälle viedyn yhteensopivuuden sijasta tavoitellaan joustavia käytäntöjä, jotka eivät ole ristiriidassa keskenään vaan tukevat osaltaan toisiaan. Haasteena on tavallisesti ollut juuri, miten palkitseminen saadaan kytkettyä paremmin toiminnan kokonaisuuteen. Palkkakeskustelujen avulla voidaan luoda tämä kytkentä.

Esimiesten uusi rooli ja tehtävä

Vaikka palkkausjärjestelmien sisällöt ja rakenne vaihtelevat eri organisaatioiden välillä, yhteistä järjestelmille on esimiesten kasvanut rooli palkkaukseen liittyvissä asioissa ja päätöksenteossa.^{20,21} Nykyisin palkitseminen on tärkeä osa jokapäiväistä esimiestyötä. Palkitsemisen avulla on mahdollista kirkastaa organisaation

Nykyisin palkitseminen on tärkeä osa jokapäiväistä esimiestyötä.

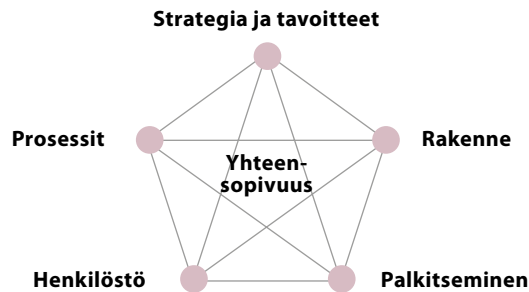
18 Gomez-Mejia, L. R. ja Balkin, D. B. (1992) Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance. Cincinnati, Ohio: South-Western Pub. Co., College Division.

19 Lawler, E. E. (1996) From the Ground Up: Six Principles for Building the New Logic Corporation. San Francisco CA: Jossey-Bass.

20 Miceli, M. P. ja Lane, M. C. (1991) Antecedents of Pay Satisfaction: A Review and Extension, Research in Personnel and Human Resources and Management, Vol. 9, 235–309.

21 Harris, L. (2001). Rewarding Employee Performance: Line Managers' Values, Belief and Perspectives. International Journal of Human Resource Management. Vol. 12, No. 7, 1182–1192.

Kuva 8. Palkitsemisjärjestelmien hyvä yhteensopivuus organisaation rakenteen ja tavoitteiden kanssa edistää organisaation kilpailukykyä



Lähde: Lawler, E. E. (1990) Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems. San Francisco CA: Jossey-Bass

tavoitteita ja arvoja yksittäiselle työntekijälle ja siksi palkitseminen nähdäänkin tärkeänä johtamisen välineenä. Samalla vastuuta ja valtaa palkitsemiseen liittyvissä asioissa on siirretty organisaation alemmille tasoille – lähemmäksi varsinaista toimintaa. Esimiehiltä vaaditaan johtamiseen, vuorovaikutukseen ja palkitsemiseen liittyviä taitoja, koska he ovat vastuussa muun muassa palkkakeskusteluiden läpiviennistä, tavoitteiden asettamisesta, kommunikoinnista ja seuraamisesta sekä arviointeihin ja palkkavaikutuksiin liittyvästä palautteen annosta. Tämä vaatii suurehkoa kulttuurista muutosta organisaatioissa, joissa palkitsemiseen liittyvät päätökset on aikaisemmin tehty keskitetysti. Palkkakeskustelut selkeine puitteineen voivat tarjota siihen luontevan keinon.

Paras ja uusinkin palkkausjärjestelmä rämettyy nopeasti, jos sitä ei jatkuvasti pidetä yllä.

Ylläpito ja oikeudenmukainen soveltaminen tärkeää

Paras ja uusinkin palkkausjärjestelmä rämettyy nopeasti, jos sitä ei jatkuvasti pidetä yllä. Rämettyminen tarkoittaa, että järjestelmää käytetään tavalla tai toisella väärin. Jollekin esimerkiksi junaillaan palkankorotus nostamalla hänen palkkaryhmäänsä, vaikka tehtävät eivät ole muuttuneet. Toisen palkkaryhmää ja palkkaa taas ei ole nostettu, vaikka hänen tehtävänsä ovat muuttuneet selvästi vaativammiksi. Palkkojen porrastus ei ole enää kunnossa. Oikaistavaa palkkarakenteeseen tuovat myös yritysfuusiot ja suhdanteiden mukaan vaihtelevat markkinapalkat.

Rakenteeltaan organisaation tavoitteisiin sopiva palkkausjärjestelmä ei yksin riitä takaamaan järjestelmän toimivuutta ja oikeudenmukaisuutta. Työntekijät ovat luonnollisesti kiinnostuneita saamastaan palautteesta, yrityksen palkkausjärjestelmästä ja palkkakeskusteluiden tuomista palkankorotuksista mutta myös siitä, miten heitä palkkakeskusteluprosessissa kohdellaan. Palkkakeskusteluissa käytetyillä menettelytavoilla on oleellinen vaikutus siihen, kuinka oikeudenmukaisena palkkausjärjestelmää ylipäänsä pidetään.

Oikeudenmukaisuutta voidaan katsoa olevan kolmea tyyppiä.²² *Jaon oikeudenmukaisuus* liittyy palkkioiden jakoperusteisiin; esimerkiksi millä perusteella palkkaa maksetaan. Yksilön näkökulmasta vähintään yhtä tärkeää on tutkimusten mukaan se prosessi, jonka kautta tiettyyn päätökseen päädytään eli päätöksentekoprosessiin liittyvä *menettelytapojen oikeudenmukaisuus* ja kuinka yksilöitä kohdellaan tässä prosessissa eli *vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus*. Käytetyt menettelytavat ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen laatu vaikuttavat siihen, miten niiden tuloksena syntyneitä palkkioiden jakoa arvioidaan. Tutkimuksissa on todettu, että yksilöt ovat valmiita hyväksymään itsensä kannalta jopa epäsuotuisamman jaon lopputuloksen, mikäli kokevat päätökseen liittyvät menettelytavat ja käytännöt oikeudenmukaisiksi.

Mitä oikeudenmukaisuus tarkoittaa palkkakeskusteluissa ja miten yksittäinen esimies tai organisaatio laajemmin voisi edistää oikeudenmukaisiksi koettujen arviointien toteutumista? Kirjallisuudessa²³ on esitetty joukko oikeudenmukaiseen kohteluun liittyviä periaatteita, joita voidaan hyvin soveltaa myös palkkakeskusteluihin.²⁴

Käytetyt menettelytavat ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen laatu vaikuttavat siihen, miten niiden tuloksena syntyneitä palkkioiden jakoa arvioidaan.

Oikeudenmukaiset menettelytavat palkkakeskusteluissa

Ensinnäkin kaikkien tehtyjen päätöskien tulisi olla *johdonmukaisia* eli samaa menettelytapaa sovelletaan johdonmukaisesti kaikkiin ihmisiin eikä sitä muutella tempoilevasti. Palkkakeskusteluissa tämä liittyy keskustelujen järjestelmällisyyteen ja työntekijöiden tasapuoliseen kohteluun. Keskustelu käydään jokaisen työntekijän kanssa riippumatta esimerkiksi siitä, saavatko nämä palkan korotusta. Entä poikkeavatko esimiesten arviointikäytännöt toisistaan? Voiko yhden esimiehen mielipiteisiin vaikuttaa helpommin kuin toisen? Entä jakaako hän tämän vuoksi korotukset ohjeiden vastaisesti? Kommunikoinnin merkitys korostuu kun etsitään yhteismitallisuutta; esimiesten välinen keskustelu suoriutuksen ja pätevyuden kriteereistä ja skaaloista lähentää heidän tapaansa toimia. Johdonmukaista on se, että samoissa tehtävissä toimivia arvioidaan samoilla kriteereillä.

Edustavuussääntö viittaa siihen, että kaikilla, joita asia koskee, on oikeus sanoa sanottavansa. Palkkausjärjestelmää rakennettaessa on hyvä kuulla kaikkien henkilöstöryhmien näkökulmia. Palkkakeskusteluissa edustavuusperiaate tarkoittaa esimerkiksi sitä, että ne perustuvat keskusteluun esimiehen ja alaisen välillä, eikä yksipuoliseen esimiehen sanelemaan arviointiin. Myös alaisen pitää saada sanoa mielipiteensä itseään koskevissa asioissa ja varmistaa, että esimiehellä on tieto hänen työstään ja saavutuksistaan. Palkkakeskustelu on nimensä mukaisesti keskustelu, eikä esimiehen yksinpuhelu. Palkkaan liittyvä avoin

22 Colquitt, J. A., Greenberg, J. ja Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is Organizational Justice? A Historical Overview. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (eds.) Handbook of Organizational Justice. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 3–58.

23 Leventhal, G. (1980). What Should be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. In K. Gergen, M. Greenberg and R. Willis (eds.), Social Exchange: Advances in Theory and Research. New York: Plenum Press. pp. 27–55.

24 Maaniemi, J. (2007). Just Not Fair? – Employees Injustice Experiences in the Performance Appraisal Process. Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio.

keskustelu voi tuntua alkuun vieraalta, jos omassa organisaatiossa sellaiseen ei ole totuttu. Palkkakeskusteluihin liittyvissä koulutuksissa tulisikin rohkaista osapuolia avoimeen keskusteluun ja tarjota vinkkejä rakentavan palkkakeskustelun käymiseen.

Puolueettomuussääntö tarkoittaa, että päätöksentekoon ei liity salattua intressiä. Esimerkiksi esimiehen henkilökohtaiset mieltymykset eivät saa vaikuttaa arvioinnin lopputulokseen. Arviointiin tai sen lopputulokseen eivät näin ollen saisi vaikuttaa esimerkiksi aikaisemmat ristiriidat alaisen ja esimiehen välillä tai muut henkilösuhteisiin liittyvät tekijät. Palkkausjärjestelmän näkökulmasta puolueettomuus tarkoittaa sitä, että arvioinnissa ei syrjitä tai suosita ketään muihin verrattuna.

Oikaistavuus tarkoittaa mahdollisuutta valittaa epäoikeudenmukaiseksi koetusta päätöksestä. Palkkakeskusteluissa tämä tarkoittaa sitä, että työntekijällä on oikeus sanoa arviointitilanteessa olevansa eri mieltä. Jos näkemyksestä ei päästä yhteisymmärrykseen esimiehen ja työntekijän välisessä keskustelussa, voidaan asia siirtää jollekin toiselle taholle, esimerkiksi palkkatoimikunnalle arvioitavaksi. Organisaation kannalta tämä tarkoittaa tietyn virallisen tahon tai oikaisuprosessin määrittelyä, jonka puoleen erimielisyystilanteissa voi kääntyä. Pienimmillään palkkatoimikunnan voi muodostaa luottamusvaltuutettu ja yrityksen toimitusjohtaja.

Tiedon tarkkuussääntö puolestaan tarkoittaa, että päätökset perustuvat tarkkaan ja paikkansa pitävään tietoon. Esimiehen pitää varmistaa riittävä tieto kaikkien alaitensa työtehtävistä ja heidän työsuorituksestaan. Tämä on koettu usein haastavaksi erityisesti asiantuntijatyössä, jossa henkilöiden tehtävänkuvat voivat olla hyvinkin itsenäisiä ja työtä tehdään pääosin yksin. Palkkakeskustelu itsessään lisää tiedon tarkkuutta, koska keskustelussa pystytään puhumaan henkilön työsuorituksista tarvittavan yksityiskohtaisesti.

Eettisyyden periaate viittaa yleisiin moraalisiin periaatteisiin. Tällä tarkoitetaan, että palkkausjärjestelmään liittyvään päätöksentekoon tai palkkakeskusteluihin ei saa liittyä esimerkiksi salailua, kiristystä tai lahjontaa. Palkkakeskustelujen selkeät pelisäännöt ja avoimuus palkkaukseen liittyvässä päätöksenteossa edistävät eettisyyden periaatetta. Eettisyyttä edistää myös molempien osapuolten rehellisyys, avoimuus ja pyrkimys hyvään vuorovaikutukseen palkkakeskusteluissa.

Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus liittyy nimensä mukaisesti esimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen laatuun. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus jaetaan usein kahteen osa-alueeseen; ihmisten väliseen eli niin sanottuun *sensitiiviseen oikeudenmukaisuuteen ja informatiiviseen eli perusteluihin liittyvään oikeudenmukaisuuteen*.

Ihmiset ovat herkkiä sille, miten heitä kohdellaan arviointitilanteessa. Toisen kunnioittaminen ja arvostava kohtelu lisäävät kokemusta oikeudenmukaisesta arvioinnista. Töykeä ja epäkohtelias käytös puolestaan koetaan loukkaavaksi ja arvioinnista muodostuu helposti kokemus arvostelusta. Kokemuksiin arvioinnista vaikuttaa yllättävän paljon se, miten asioista puhuttiin. Lisäksi ihmiset toivovat palautetta suorituksestaan ja selkeitä perusteluilta arvioinneille. Päätösten hyväksyminen on helpompaa, kun ne perustellaan selkeästi ja totuudenmukaisesti.

Toisen huomioiminen ja rakentavan palautteen ja perusteluiden antaminen on taitolaji, jonka kehittämiseen niin esimiesten kuin työntekijöidenkin tulisi

panostaa. Onnistunut palkkakeskustelu on kahden ihmisen vuorovaikutuksen tulos. Siksi vastuu keskusteluiden onnistumisesta on sekä esimiehellä että työntekijällä.

Oikeudenmukaiseksi koettu palkkakeskustelu on tavoittelemisen arvoista, koska oikeudenmukaisuuden kokemus on yksi tärkeimmistä palkkatyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä.

Oikeudenmukaisuuteen vaikuttavat paitsi palkankorotusten jako, myös se, miten henkilöitä kohdellaan palkkakeskusteluissa ja miten päätökset tehdään.

Palkkakeskusteluiden oikeudenmukaisuutta edistää kun:

- Kaikkia kohdellaan johdonmukaisesti samojen pelisääntöjen mukaan
 - Pyritään puolueettomuuteen ja tiedostamaan asiaan kuulumattomat seikat, jotka saattavat vääristää keskustelua
 - Päätökset perustuvat mahdollisimman tarkkaan tietoon
 - Keskustelussa on oikeus sanoa oma mielipiteensä
 - Kohdellaan toista osapuolta ystävällisesti ja kunnioittaen
 - Perustellaan omat näkemykset
 - Väärältä tuntuvasta päätöksestä on oikeus valittaa
 - Palkkakeskustelun onnistumisesta ovat vastuussa sekä esimies että työntekijä.
-

Lisää tapoja oikeudenmukaisuuden edistämiseksi

Palkkakeskustelut vaativat luonnollisesti suunnittelua ja valmistautumista, jotta ne voidaan liittää osaksi toiminnan ja sen johtamisen kokonaisuutta.

Kehitetään yhdessä. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaation eri henkilöstöryhmien osallistuminen palkkausjärjestelmien kehittämiseen on myötävaikuttanut onnistuneeseen lopputulokseen.^{25,26} Usein palkkausjärjestelmän kehittämisestä vastaa eri henkilöstöryhmien jäsenistä koostuva kehittämisryhmä. Kun oma ryhmä tai yksikkö on edustettuna päätöksenteossa, on jokaisen helpompi sitoutua tehtyihin päätöksiin. Useampi näkökulma parantaa usein myös päätöksien laatua ja vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon järjestelmän hyväksyttävyyttä henkilöstön ja esimiesten keskuudessa. Lisäksi kehittämisryhmän jäsenet vievät palkkausjärjestelmään liittyvää viestiä eteenpäin ja puhuvat tarvittaessa sen puolesta, jolloin ei pääse syntymään virheellisiä huhuja.

25 Jenkins, D. G. Jr. ja Lawler, E. E. III. (1981). Impact of Employee Participation in Pay Plan Development. *Organizational Behavior and Human Performance* 28, 111–139.

26 Hakonen, A., Salimäki, A. ja Hulkko, K. (2005). Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004: Yhteistoiminnallinen kehittäminen, yhteensopivuus ja toimivuus. Helsinki: työministeriö.

Tiedotetaan avoimesti. Kehittämävaiheen tärkeä tehtävä on tutustuttaa henkilöstö ajatukseen uudesta järjestelmästä. Kokemus salamyhkäisestä suljettujen ovien takana tehtävästä päätöksenteosta on omiaan lisäämään epäilyjä uutta järjestelmää kohtaan. Avoimuus ja riittävä tiedottaminen ovat keskeinen osa onnistunutta palkkausjärjestelmän kehittämistä. Miksi muutosta tarvitaan ja miten se vaikuttaa minuun?

Koulutetaan henkilöstöä. Riittävä koulutus ja tiedotus palkkausjärjestelmän sisällöstä ja toiminnasta on edellytys toimiville palkkakeskusteluille. Sekä esimiesten että työntekijöiden tulisi tuntea järjestelmän periaatteet riittävän hyvin.^{27,28} Erityisen tärkeää on kouluttaa esimiehet ja luottamusmiehet hyväksi palkkausjärjestelmän ja palkkakeskusteluiden osaajiksi ja tietoa palkkauksesta tulee olla riittävästi kaikille henkilöstöryhmille.²⁹ Yleisen koulutuksen lisäksi voisi olla hyvä tapa, että esimiehet käyvät palkkakeskustelun aluksi palkkauksen periaatteet läpi jokaisen alaisensa kanssa. Näin varmistetaan yksilötasolla, että palkkakeskustelun tarkoitus on todella ymmärretty. Kahdenkeskisen keskustelun tuoma tieto saattaa olla helpompi omaksua kuin isoissa koulutustilaisuuksissa läpikäydyt asiat. Kahden kesken voi olla helpompi myös kysyä epäselviä asioita kuin suurissa massakoulutuksissa.

Esimies- ja alaistaitojen valmennus. Kokemus palkkakeskusteluiden oikeudenmukaisuudesta riippuu paljon siitä, miten keskustelut esimiehen ja alaisen välillä sujuvat. Esimiehet tarvitsevat perehdytystä palkkakeskusteluiden onnistuneeseen läpivientiin, koska heillä on tässä prosessissa keskeinen rooli.^{30,31,32,33}

Pelkkä järjestelmän tekninen tunteminen ei riitä, enemmän hyötyä voisi olla vuorovaikutustaitoihin kuten onnistuneeseen palautteen antoon ja vastavuoroisen keskustelun periaatteisiin liittyvistä harjoituksista. Alaisiakaan ei tule tässä asiassa unohtaa – hyvät alaistaidot palkkakeskusteluissa ovat esimiestaitojen ohella onnistuneen palkkakeskustelun edellytys.

27 Martocchio, J.J. (2006). Strategic compensation. A Human Resource Management Approach. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall.

28 Sweins, C., ja Kalmi, P. (2008) Pay Knowledge, Pay Satisfaction and Employee Commitment: Evidence from Finnish Profit-sharing Schemes. Human Resource Management Journal, 18(4), 366–385.

29 Mulvey, P. W., Le Blanc, P. V., Heneman, R. L. ja McInerney M. (2002). The Knowledge of Pay Study: E-mails from the Frontline. Worldatwork, Scottsdale.

30 Gabris, G. – Ihrke, D. (2000). Improving Employee Acceptance Towards Performance Appraisal and Merit Pay Systems. The Role of Leadership Credibility. Review of Public Personnel Administration. Vol 20, 1, 41–53.

31 St-Onge, S. (2000). Variables influencing the Perceived Relationship Between Performance and Pay in a Merit Pay Environment. Journal of Business and Psychology. Vol. 14, No. 3., 459–479.

32 Salimäki, A., Ylikorkala, A., Hulkko, K., Nyman, G. ja Keskivaara, P. (2005) Esimiehet Palkkausjärjestelmän Soveltajina: Malli Siitä, Miten Esimies Voi Vaikuttaa Palkkausjärjestelmän Toimivuuteen, Psykologia-lehti, 40, 53–70.

33 Salimäki, A., Hakonen, A. ja Heneman, R.L. (2009) Managers Generating Meaning for Pay: A Test for Reflection Theory. Journal of Managerial Psychology, 24(2), 161–177.

Yhdenmukaisen soveltamisen varmistaminen. Organisaation johdon tehtäviin kuuluu seurata sitä, miten esimiehet järjestelmää soveltavat.³⁴ Riittävä yhdenmukaisuus varmistetaan yhteisellä koulutuksella, ohjeistuksella ja keskustelemalla siitä, miten on tarkoitus toimia. Esimiesten yhteinen ymmärrys järjestelmän keskeisistä tekijöistä ja sisällöistä on johdonmukaisten ja tasapuolisten palkkakeskusteluiden perusedellytys.

Mikään palkkausjärjestelmä ei ole ikuinen. Palkkakeskusteluiden ja niihin liittyvien palkkausjärjestelmien on seurattava organisaatiossa ja sen ympäristössä tapahtuvia muutoksia. Tämä tarkoittaa sitä, että järjestelmää on päivitettävä organisaation tarpeita vastaavaksi.^{35,36,37} Palkkakeskustelu on mielekkäämpi käydä, kun palkkaperusteet ovat ajan tasalla. Keskeinen kysymys onkin: tukeeko nykyinen palkitseminen sellaista toimintaa, joka on organisaation kannalta suotavaa? On tärkeää, että myös palkkausjärjestelmän seurantaan ja ylläpitoon liittyvät vastuut ovat selkeästi määritelty. Esimerkiksi vakuutus- ja rahoituslalla palkkakeskustelutoimikuntien tehtäviin kuuluu seurata palkkakeskustelumallin toimivuutta.

Miten luoda olosuhteet, jossa esimiesten ja toimihenkilöiden on helppo käydä onnistuneet palkkakeskustelut?

- **Henkilöstön kanssa yhdessä kehitetty palkkakeskustelumalli saa yleensä paremman vastaanoton kuin suljettujen ovien takana kehitelty malli.**
- **Hyvä valmistautuminen keskusteluihin on tärkeää. Hyödyllistä on kiinnittää huomiota myös keskustelussa tarvittavien vuorovaikutustaitojen hiomiseen. Erityisesti esimiehiä ei saa jättää yksin uuden tehtävän eteen.**
- **Jonkun pitää olla vastuussa kokonaisuudesta. Vaikka esimiehet tekevät parhaansa, palkkaukseen liittyviä asioita saatetaan hoitaa eri tavalla eri yksiköissä. Organisaation tasolla on seurattava, että palkkakeskustelut noudattavat sovittua linjaa.**

34 Heneman, R.L. – Werner, J.M. (2005). Merit pay. Linking Pay to Performance in a Changing World. Greenwich: Information Age Publishing. 2nd edition.

35 Balkin, D. B. – Gomez-Mejan, L. R. (1987). Towards a Contingency Theory of Compensation Strategy. Strategic Management Journal, Vol. 8 No. 2, 169-182.

36 Lawler, E. III. (2000). Rewarding Excellence. Pay strategies for the New Economy. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

37 Lawler, E. III. (1990). Strategic Pay. Aligning Organizational Strategies and Pay Systems. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

2.2 Kokemuksia palkkakeskustelumallin toimivuudesta

Seuraavassa nostamme esiin viimeaikaisia kokemuksia palkkakeskustelumallien toimivuudesta. Ruotsissa on käytetty palkkakeskustelumalleja Suomea kauemmin ja laajemmin. Käymme ensin läpi ruotsalaisia kokemuksia palkkakeskusteluista. Tämän jälkeen kuvaamme tarkemmin tuoreita suomalaisia kokemuksia rahoitus- ja vakuutusalan palkkakeskustelumalleista. Lopuksi arvioimme suomalaisia kokemuksia edellä esitettyjen teorioiden valossa.

Kokemuksia Ruotsin palkkakeskustelumalleista

Ruotsissa palkkakeskustelumallit ja yksilöllinen palkanmuodostus on ollut käytössä toimihenkilöissä eri aloilla 1990-luvun puolivälistä asti. Esimerkiksi vuonna 2008 tehdyn tutkimuksen mukaan palkkakeskusteluita oli käynyt jo 71 prosenttia yksityisen sektorin ylemmistä toimihenkilöistä (akademikerna i privat sektor), 77 prosenttia kunta-alan ylemmistä toimihenkilöistä (akademikerna i kommunal sektor) ja 66 prosenttia valtiolla työskentelevistä ylemmistä toimihenkilöistä (akademikerna i statlig sektor).³⁸

Palkkaerot kasvoivat jonkin verran sekä toimihenkilöiden välillä että toimihenkilöiden ja työntekijöiden välillä palkkakeskusteluiden käyttöönoton jälkeen.^{39,40} Tästä huolimatta palkkaerot Ruotsissa (samoin kuin Suomessa) ovat edelleen aivan maailman pienimpien joukossa. Palkkakeskusteluita käyneillä toimihenkilöillä oli keskimäärin korkeampi palkka kuin sellaisilla toimihenkilöillä, jotka eivät olleet palkkakeskusteluita käyneet. Palkkakeskustelut nostivat keskimääräistä palkkatasoa. Lundborgin mukaan syynä oli se, että organisaatiot kykenivät palkitsemaan hyvistä suorituksista paremmin kuin aikaisemmin, vaikka samaan aikaan kenenkään palkka ei laskenut. Palkkavaikutus oli edelleen suurempi sellaisilla toimihenkilöillä, joiden palkkakeskusteluesimiehillä oli palkkavalta.⁴¹

Yritysten näkökulmasta kiinnostava tieto oli, että huolimatta keskimääräisen palkkatason noususta, tuottavuus oli noussut huomattavasti enemmän yrityksissä, joissa oli käytössä yksilöllinen palkanmuodostus⁴². Jopa puolet tuottavuuden noususta yrityksissä näytti olevan yhteydessä yksilölliseen palkanmuodostuksen.

Kunta-alalla palkkakeskusteluita käyneet olivat myös keskimäärin tyytyväisempiä palkkaansa kuin muut työntekijät⁴³ ja pitivät palkan määräytymisen kriteereitä tarkoituksenmukaisempina⁴⁴. Sverken, Näswallin ja Hellgrenin⁴⁵ tut-

38 Regné, H. ja Granqvist, L. (2009) Lokal lönebildning i praktiken, Sacos rapportserie.

39 Lundborg, (2005) Individual Wage Setting, Efficiency Wages and Productivity in Sweden. FIEF Working Paper Series 2005 No. 205.

40 Regné, H. ja Granqvist, L. (2009)

41 Regné, H. ja Granqvist, L. (2009)

42 Lundborg, (2005)

43 Strandås, K. (2003) Löner för Mödan? Hur Fungerar den Individuella Lönesättningen för Kommunals Medlemmar? Rapport, Kommunals Lönepolitiska Utredning, www.kommunal.se.

44 Granqvist, L. ja Regné, H. (2007) Chefen, Lönesamtalet och Jag. Sacos Rapportserie.

45 Sverke, M., Näswall, K. ja Hellgren, J. (2005) Bättre Löner i Staten, Enkätundersökning om Löner, Motivation och Arbetsvillkor Bland Statligt Anställda, www.ofr.se.

kimuksen mukaan tyytyväisyyteen vaikutti eniten se, että palkkaus oli selkeästi sidottu työsuoritukseen.

Palkkakeskusteluilla näyttää olevan myös laajempia vaikutuksia työelämään. Granqvist ja Regner⁴⁶ havaitsivat palkkakeskusteluita käyneiden toimihenkilöiden olevan muita toimihenkilöitä tyytyväisempiä esimiehiltään saamaansa tukeen sekä omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa työssä. Palkkakeskustelu on kenties monella työpaikalla tarjonnut uuden mahdollisuuden keskustella esimiehen kanssa muistakin työhön ja työpaikkaan liittyvistä asioista.

Yhteenveto Ruotsin kokemuksista

- Palkkakeskustelut ovat yleistyneet kuluneen 15 vuoden aikana
- Palkkakeskusteluissa puhutaan palkasta ja palkan perusteista, mutta yllättävän harvoin siitä miten itse voi vaikuttaa omaan palkkaansa (Ylempien toimihenkilöiden keskusjärjestö SACO)
- Tavallisimmin päätös palkankorotuksesta tehdään keskustelun yhteydessä (SACO)
- Noin viidennes on myös yhteydessä luottamushenkilöihin palkkakeskusteluiden yhteydessä (SACO)
- Palkkaerot ovat kasvaneet
- Palkkataso on noussut enemmän niillä, jotka ovat käyneet palkkakeskusteluita. Ero on merkitsevä naisten osalta mutta ei miesten osalta (SACO).
- Palkkataso on korkeampi niillä, joiden palkkakeskusteluesimiehillä on palkkavalta (SACO)
- Palkkatyytyväisyys on parantunut
- Tuottavuus on noussut

Kokemuksia Suomen rahoitus- ja vakuutusalan palkkakeskustelumalleista

Teimme selvityksen vuosina 2008 ja 2009 rahoitus- ja vakuutusallalla käyttöönotettujen palkkakeskustelumallien vastaanotosta. Kyselyyn vastanneiden määrä oli kokonaisuudessaan 3154, joista rahoitusallalla työskenteli 1 645 ja vakuutusallalla 1509. Selvitys tehtiin Aalto-yliopistossa (TKK) alan liittojen Finanssialan keskusliiton (FK), Ammattiliitto Suoran, Ylemmät Toimihenkilöt YTN:n ja Vakuutusväen Liitto VVL:n toimeksiannosta.

Seuraavalla sivulla on kuvattu lyhyesti rahoitusalan palkkakeskustelumallin pääpiirteet.

46 Granqvist, L. ja Regner, H. (2007)

Rahoitusalan palkkakeskustelumalli

Palkkakeskustelumalli on osa Finanssialan Keskusliiton (FK), Ammattiliitto Pron ja Ylemmät Toimihenkilöt YTN:n sopimasta palkkausjärjestelmästä, joka otettiin rahoituslalla käyttöön syksyllä 2008. Palkkakeskustelumallin piirissä oli noin 32 000 henkilöä.

Palkkakeskustelumallissa osa rahoitusalan työehtosopimuksen palkankorotuksista jaetaan työssä suoriutumisen ja työtehtävien muutosten perusteella esimiehen ja toimihenkilön välisessä palkkakeskustelussa.

Palkkakeskustelun tarkoituksena on

- Kuvaila toimihenkilön nykyiset työtehtävät ja saavutetut tulokset
- Keskustella toimihenkilön pätevydestä ja suoriutumisesta työtehtävissään sovitulla arviointikriteereillä
- Keskustella palkasta ottaen huomioon toimihenkilön nykyiset ja mahdollisesti tulevat työtehtävät sekä vastuualueet
- Pyrkä yksimielisyyteen toimihenkilön palkankorotuksesta

Palkkakeskustelun perusteella päätetään palkankorotuksen osasta, jonka toimihenkilö mahdollisesti saa yleiskorotuksen lisäksi. Palkkakeskustelu käydään kerran vuodessa, ennen työehtosopimuksen mukaisia palkankorotusajankohtia.

Syksyllä 2008 jaettiin palkankorotuksia niin, että niistä osa jakautui kaikille tasan yleiskorotuksena ja osa palkkakeskusteluiden perusteella henkilökohtaisina palkankorotuksina (yleiskorotus 3,3% ja palkkakeskusteluerä 1,55%). Tarkoituksena oli vähitellen kasvattaa palkkakeskusteluerän suuruutta suhteessa yleiskorotuserään niin, että osat olisivat yhtä suuret vuoden 2010 loppuun mennessä.

Työehtosopimuksessa määriteltiin lisäksi muun muassa seuraavia palkkakeskustelumallin käyttöönottoon ja ylläpitoon liittyviä tekijöitä:

- Konserni- / ryhmätasolle perustetaan palkkatoimikunta (mm. koulutusten valmistelu ja mahdollisten erimielisyyksien käsittely)
- Yrityksessä määritellään palkkapolitiikka
- Henkilöstölle tarjotaan koulutusta
- Toimihenkilöllä on käytettävissä ennen palkkakeskustelua alan palkkatilastietoa

Vakuutusalan kevättalvella 2009 käyttöön otettu palkkakeskustelumalli noudattaa pääosin samoja periaatteita kuin rahoitusalan palkkakeskustelumalli. Sopijaosapuolina ovat Finanssialan Keskusliitto (FK) ja Vakuutusväen Liitto VvL ry. Palkankorotukset oli keväällä 2009 jaettu 2 prosentin yleiskorotukseen ja 1 prosentin palkkakeskusteluerään. Tarkoituksena oli vähitellen kasvattaa palkkakeskusteluerän suuruutta suhteessa yleiskorotuserään niin, että osat olisivat yhtä suuret vuoden 2010 loppuun mennessä. Toisin kuin rahoituslalla, vakuutusalan

palkkakeskustelumallissa edellytetään, että esimies myös tiedottaa alaisilleen käymiensä palkkakeskustelujen korotusten lukumäärän ja keskimääräisen korotuksen.

Ensimmäisen palkkakeskustelukierroksen kokemukset sekä rahoitus- että vakuutusalan olivat tekemämme selvityksen perusteella varsin myönteiset. Rahoitusalan vastaajista 57 prosenttia ja vakuutusalan vastaajista 41 prosenttia piti uutta palkkakeskustelumallia ja siihen liittyvää uutta palkkausjärjestelmää parempana kuin vanhaa. Eri mieltä oli rahoitusalan vastaajista 22 prosenttia ja vakuutusalan vastaajista 35 prosenttia. Esimiesasemassa olevat vastaajat suhtautuivat toimihenkilöitä myönteisemmin uuteen malliin. Rahoitusalan esimiehistä jopa 76 prosenttia ja vakuutusalan esimiehistä 57 prosenttia piti palkkakeskustelumallia ja uutta palkkausjärjestelmää parempana kuin vanhaa.

Kummallakin alalla järjestettiin palkkakeskustelumallin käyttöönoton yhteydessä runsaasti koulutusta aiheesta. Liitot pitivät yhteistyössä eri puolilla Suomea vierailleen koulutuskierroksia ja kouluttivat omia jäseniään. Lisäksi yritykset kouluttivat omaa henkilöstöään palkkakeskusteluiden käymiseen. Koulutukseen oltiin melko tyytyväisiä ja sen seurauksena uusi palkkausjärjestelmä tunnettiin melko hyvin.

Palkkakeskustelumallin käyttöönoton yhteydessä yritysten piti tehdä kirjallinen palkkapolitiikka, jonka tarkoituksena on muun muassa ohjata palkankorotuspäätöksiä ja kertoa henkilöstölle siitä miten omaan palkkaan voi vaikuttaa. Palkkapolitiikan tiedottamisessa onnistuttiin yrityksissä hyvin: rahoitusalan vastaajista 73 prosenttia ja vakuutusalan vastaajista 69 prosenttia kertoi tuntevansa oman yrityksensä palkkapolitiikan. Tulos on Suomen huippua. Lisäksi erityisesti rahoitusalan vastaajat kokivat palkkakeskustelumallin sopivan hyvin oman organisaationsa tavoitteisiin. Siinä mielessä palkkapolitiikka oli toiminut strategisen palkitsemisen välineenä jopa yllättävän hyvin heti alkuun.

Miten esimiehet ja toimihenkilöt ottivat palkkakeskustelut vastaan

Kuvaamme seuraavassa rahoitus- ja vakuutusaloilla työskentelevien kokemuksia palkkakeskustelumallista. Palkkakeskusteluiden käyttöönoton kannalta erityisen kiinnostavaa oli selvittää *miksi* palkkakeskustelumallia pidettiin hyvänä käytäntönä tai miksi siihen suhtauduttiin kriittisesti. Seuraavaksi esitetään toimihenkilöiden ja esimiesten perusteluita sille miksi he arvioivat myönteisesti tai kielteisesti väittämää ”uusi palkkausjärjestelmä kokonaisuutena on parempi kuin aikaisempi järjestelmä”. Vastaajat eroteltiin toisistaan asemansa (toimihenkilö / esimies) ja vastausten kielteisyyden tai myönteisyyden mukaan.

Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa on esitetty yleisimmät teemat sekä toimihenkilöiden että esimiesten vastauksista.

Hyviksi koettiin palkan perusteet ja parantuneet palkitsemis- ja vaikutusmahdollisuudet

Sekä toimihenkilöiden että esimiesten vastausten suurimmat luokat muodostuivat kommentista, joissa vastaajat kuvasivat myönteisesti palkkakeskustelumallin uusia palkkaperusteita ja niiden seurauksia.

Palkkakeskustelumalliin myönteisesti suhtautuvat toimihenkilöt pitivät suorituksen ja tehtävän vaativuuteen perustuvaa palkkausta parempana kuin ai-

Rahoitus- ja vakuutusalan toimihenkilöt mainintoja yhteensä n=1225	Kuinka monta mainintaa liittyi:	Rahoitus- ja vakuutusalan esimiehet mainintoja yhteensä n=615	Kuinka monta mainintaa liittyi:
Hyvänä pidettiin uudistettuja palkan perusteita: työn vaativuutta ja työssä suoriutumista	24 %	Hyvänä pidettiin parantuneita mahdollisuuksia palkita hyvästä työsuorituksesta	42 %
Haasteeksi koettiin henkilökemioiden tai suosimisen vaikutukset palkkakeskusteluihin	19 %	Hyvänä pidettiin alaisten lisääntyneitä mahdollisuuksia vaikuttaa omaan palkkaansa	14 %
Haasteeksi koettiin, että järjestelmän kriteerit eivät kohtele tasapuolisesti kaikkia ryhmiä	10 %	Haasteeksi koettiin palkkakeskusteluiden työläys	10 %
Haasteeksi koettiin esimiesten erilaiset taidot käydä onnistuneita palkkakeskusteluita (esim. vastaavuoroisuus, palaute)	7 %	Hyvänä pidettiin lisääntynyttä keskustelua palkka-asioista	7 %
Hyvänä pidettiin mahdollisuutta keskustella palkkauksesta säännöllisesti esimiehen kanssa	7 %	Uutta mallia pidettiin johdonmukaisempana ja systemaattisempana kuin vanhaa	6 %

Muut luokat (mainintojen osuus luokkaa kohti < 7 %)

Hyväksi koettiin:

- lisääntyneitä mahdollisuuksia vaikuttaa omaan palkkaan
- palkkauksen lisääntynyt oikeudenmukaisuus

Haasteeksi koettiin:

- pieni palkkabudjetti / Pienet palkankorotukset
- toimihenkilöiden erilaiset vuorovaikutus- ja vaikuttamistaidot palkkakeskustelussa
- palkkakeskusteluiden työläys
- palkkakeskusteluiden vaikutukset yhteistyöhön ja ilmapiiriin

Muut luokat (mainintojen osuus luokkaa kohti < 6 %)

Hyväksi koettiin:

- palkkauksen lisääntynyt oikeudenmukaisuus

Haasteeksi koettiin:

- sujuvien palkkakeskusteluiden käyminen
- uutta järjestelmää pidettiin epäoikeudenmukaisempi kuin vanhaa
- pieni palkkabudjetti / pienet palkankorotukset
- järjestelmään liittyvien sääntöjen ja periaatteiden epäselvyys
- palkkakeskusteluiden vaikutukset yhteistyöhön ja ilmapiiriin

”Ajatus on hyvä: palkkaa tulee oman osaamisen ja tekemisen mukaan eikä automaattina esimerkiksi kokemusvuosien mukaan.”

TOIMIHENKILÖ, RAHOITUSALA

kaisempia palkan perusteita. Aikaisemmin toimihenkilöiden palkka määräytyi pääasiassa tehtävänimikkeiden, palvelusvuosien ja organisatorisen aseman mukaan. Palkkakeskustelumallin periaatteiden mukaan vaativammasta työstä ja paremmasta suoriutumisesta maksetaan parempaa palkkaa. Vastajien mielestä nämä olivat parempia palkanperusteita kuin esimerkiksi työvuosien määrä, joka oli keskeinen palkkaan vaikuttava tekijä vanhassa järjestelmässä.

Esimiehet perustelivat myönteistä kantaansa muun muassa sillä, että uudessa mallissa oli mahdollista palkita yksilöitä hyvistä työsuorituksista. Aikaisemmassa mallissa esimiehillä ei ollut valtaa palkkaukseen liittyvissä asioissa koska päätökset tehtiin organisaation ylimmillä tasoilla. Työvuosisäjäjärjestelmä toimi automaattisesti. Palkkakeskusteluissa työvuosiin sidottu palkitseminen oli

muutettu suorituksen arviointiin perustuvaksi palkanosaksi, jonka arvioinnista oli vastuussa toimihenkilön lähiesimies.

Esimiehet kokivat myönteiseksi myös sen, että toimihenkilöiden vaikutusmahdollisuudet omaan palkkaansa ovat parantuneet. Esimiesten mukaan toimihenkilöiden lisääntyneet vaikutusmahdollisuudet olivat lisänneet myös tietämystä palkkauksesta. Toimihenkilöt eivät kehänneet tulla palkkakeskusteluihin täysin valmistautumatta. Tämän katsottiin lisäävän palkkauksen kannustavuutta: toimihenkilöt tiesivät mistä palkka muodostuu ja miten toimimalla siihen voisi jatkossa vaikuttaa.

Työn vaatavuus ja henkilön suoriutuminen hyväksyttiin oikeudenmukaisen palkkauksen periaatteeksi. Epäilyksiä herätti vielä kuitenkin se, miten tätä periaatetta osataan soveltaa oikeudenmukaisella tavalla organisaatiossa.

Tasapuolinen kohtelu mietitytti toimihenkilöitä

Erityisesti toimihenkilöitä mietitytti se, miten palkkakeskustelut lopulta sujuvat ja tapahtuuko arviointi varmasti oikeudenmukaisella tavalla. Toimihenkilöiden vastauksissa toiseksi suurin luokka liittyikin pelkoihin siitä, että suoritukseen liittymättömät seikat voivat vaikuttaa lopullisiin palkkapäätöksiin.

Monet vastaajat kokivat, että palkkakeskustelut mahdollistavat suosimisen tai niin sanotun pärtäkertoimen käytön. Osa vastaajista arvelikin, että arviointiin saattaa vaikuttaa suoriutumiseen liittymättömät seikat kuten hyvät tai huonot henkilösuhteet keskustelijoiden välillä. Moni pelkäsi, että palkkakeskusteluissa voittajia ovat ne, jotka ovat esimiesten kavereita tai omaavat hyvät puhelajahjat.

Myös palkkausjärjestelmän rakenteen epäiltiin asettavan eri tehtävissä toimivia eriarvoiseen asemaan. Esimerkiksi saatettiin kokea suorituksen arviointikriteerien korostavan myyntiä, jota kaikissa tehtävissä ei tehdä.

Hyvä palkkakeskustelumalli kohtelee kaikkia tasapuolisesti. Tasapuolisuuden periaate on otettava huomioon jo järjestelmää rakennettaessa. Oleellista on määritellä huolella ne tekijät, joista palkkausjärjestelmässä palkitaan. Onnistuneet palkkakeskustelut ovat hyvän suunnittelun ja riittävän harjoittelun tulosta.

Palkkausjärjestelmän työläys askarrutti esimiehiä

Esimiehiä mietitytti palkkakeskusteluiden myötä lisääntynyt vastuu palkkasasioissa. Palkkakeskusteluihin piti tietenkin valmistautua, keskusteluihin kului aikaa ja lisäksi piti varmistaa, että keskusteluiden jälkeen alaiset saivat riittävästi tietoa palkkakeskusteluiden tuloksista. Palkkakeskusteluiden lisäksi esimies saattoi käydä alaisten kanssa jo ennestään useita muita keskusteluita vuodessa. Organisaatioissa piti myös sovittaa palkkakeskustelujen käyminen yhteen organisaation vuosikelloon ja muihin jo olemassa oleviin keskusteluihin. Ensimmäisellä keskustelukierroksella oli lisäksi niukasti rahaa jaossa. Tämän koettiin tuovan keskusteluihin oman haasteensa. Monesta tuntui, että keskustelut olivat liian työläitä suhteessa pieniin korotuksiin. Vakuutusosalalla vain kolmasosa sopimuskorotuksesta jaettiin palkkakeskustelujen kautta, vaikka samalla otettiin käyttöön myös uutta palkkausjärjestelmää.

Moni esimies kuitenkin kommentoi, että ensimmäisen palkkakeskustelukierroksen tarkoitus oli perehtyä uuteen käytäntöön ja oppia tulevia keskusteluita varten. Tämän vuoksi saattoi olla hyvä, että korotukset eivät olleet kovin suuria. Näin varmistettiin aito asiaan paneutuminen.

”Ajatuksena palkkakeskustelu on hyvä, voi palkita hyvin suoriutuneita henkilöitä. Hyvät työtulokset ja itsensä kehittäminen työssä tulee huomioiksi paremmin.”

ESIMIES, VAKUUTUSALA

”Antaa mahdollisuuden sellaisten asioiden vaikuttaa korotukseen, joita ei saisi ottaa huomioon. Henkilökemiat vaikuttaa!”

TOIMIHENKILÖ, RAHOITUSALA

”Tuntuu kyllä aika työläälle käydä keskustelut kaikkien alaisten kanssa, varsinkin kun on kyse aika pienistä summista. Aikaa kuluu paljon. Toisaalta pitää muistaa, että nyt harjoitellaan. Ehkä on hyvä, ettei enempää ole jaossa. Ei ole niin paljon pelissä mukana, voi ottaa vähän rennommin ja keskittyä uuden jutun harjoitteluun.”

ESIMIES, RAHOITUSALA

”Nyt jokaisella on oikeasti mahdollisuus keskustella palkastaan kerran vuodessa. Aikaisemmin palkka oli tabu. Nyt asiasta tulee puhuttua väkisin eikä tarvitse enää kerätä rohkeutta mennä pomon luo anelemaan..”

TOIMIHENKILÖ, VAKUUTUSALA

”Hyvä että keskustelu palkkauksesta ja palkanperusteista on lisääntynyt.”

TOIMIHENKILÖ, VAKUUTUSALA

”Hyvää on myös palkasta puhumisen keskittäminen yhteen kertaan vuodessa, sekä korotusten jakaminen määrätellystä potista. Jokaisen kanssa tulee puhuttua asiat läpi. Ihmiset ovat kiinnostuneita, kun voivat vaikuttaa.”

ESIMIES, RAHOITUSALA

Uuden harjoittelu on aluksi työlästä. Organisaatiossa on varmistettava, että palkkakeskustelut käydään järkevissä aikataulussa. Oleellista on myös miettiä palkkakeskustelun suhdetta muihin keskusteluihin: missä järjestyksessä keskustelut kannattaa käydä, onko palkkakeskusteluissa päällekkäisiä elementtejä jo olemassa olevien keskusteluiden kanssa, voisiko keskusteluita jopa yhdistää?

Lisääntynyt keskustelu palkkauksesta sai kiitosta

Sekä toimihenkilöt että esimiehet arvioivat palkkakeskusteluiden myönteiseksi puoleksi sen, että keskustelu palkkauksesta ja palkanperusteista oli lisääntynyt.

Toimihenkilöiden mielestä oli hyvä, että jokaisella oli nyt oikeus keskustella säännöllisesti omasta palkasta esimiehensä kanssa. Vastajat myös arvioivat, että heillä oli aikaisempaa enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan palkkaansa. Aikaisemmin palkkaukseen liittyvät päätökset tehtiin organisaation ylätasolla eikä palkasta keskusteltu juurikaan toimihenkilöiden ja esimiesten välillä. Eräs vastaaja kuvasi, että aikaisemmin palkkaus oli tabu. Moni mainitsikin, että ennen palkkakeskusteluita vain rohkeimmat uskalsivat ottaa puheeksi palkan oman esimiehensä kanssa. Nyt palkka otettiin puheeksi jokaisen kanssa vuosittain ja arimmatkin pääsivät puhumaan omasta palkastaan.

Kuten toimihenkilötkin, esimiehet arvioivat että aikaisemmin palkkaukseen liittyvistä asioista ei juuri puhuttu ja kokivat palkkakeskusteluiden lisänneen keskustelua myönteisellä tavalla. Esimiesvastaajien mukaan palkkakeskustelut olivat lisänneet myös palkkaukseen liittyvää tietämystä.

Lisääntynyt keskustelu palkkauksesta poistaa palkkaukseen liittyviä vääriä uskomuksia ja lisää yksilöiden ymmärrystä palkkauksen määräytymisestä. Henkilöt ymmärtävät paremmin, mistä oma palkka muodostuu ja miten siihen voi oman toimintansa kautta vaikuttaa. Tämä on omiaan lisäämään palkkauksen kannustavuutta.

Palkkauksen johdonmukaisuus ja systemaattisuus lisääntyivät

Kaiken kaikkiaan myönteisesti palkkakeskusteluita arvioineet esimiehet kokivat, että palkkaus oli muuttunut johdonmukaisemmaksi ja systemaattisemmaksi palkkakeskusteluiden myötä. Aikaisemmin toimihenkilön palkanmääräytymiseen liittyvä päätöksentekoprosessi oli ollut selvästi epämääräisempi ja jäykempi. Myös toimihenkilöiden kommentoissa kiiteltiin palkkakeskusteluiden tuomaa ryhtiä palkka-asioiden hoitoon.

Palkkakeskusteluiden käymiseen liittyvät yritystason prosessit selkeyttävät päätöksentekoa.

Muita mainittuja seikkoja

Yllä kuvattujen pääluokkien lisäksi vastaajat kertoivat muitakin myönteisiä ja kielteisiä havaintojaan palkkakeskusteluista. Toimihenkilöt ja esimiehet mainitsivat myönteisinä seikkoina muun muassa palkkauksen oikeudenmukaisuuden lisääntymisen. Lisäksi toimihenkilöt tunnustivat saman kuin esimiehetkin eli toimihenkilöiden lisääntyneet vaikutusmahdollisuudet omaan palkkaansa palkkakeskusteluiden myötä. Kielteisinä asioina esimiehet ja toimihenkilöt mainitsivat arvioimiseen liittyvät haasteet ja mahdolliset palkkausjärjestelmän sisältämät epäoikeudenmukaisuudet (esim. sen, että järjestelmä kohtelee eri tavalla eri ryhmiä), pienen palkkabudjetin, palkkakeskustelun työläyden, sääntöjen ja periaatteiden epäselvyyden ja palkkakeskusteluiden mahdolliset kielteiset vaikutuksen yhteistyöhön ja ilmapiiriin.

Ensimmäiset arviot palkkakeskustelumallin vaikutuksista

Rahoitus- ja vakuutusosalalla aikaisemmat palkkausjärjestelmät palkkivat vain niukasti suorituksesta ja pätevydestä. Yleiskorotusten lisäksi palkankorotuksen saattoi saada vaihtamalla vaativampaan tehtävään. Lähinnä niitä kerryttivät kuitenkin työvuosien karttumisen kokemuslisien muodossa.

Rahoitus- ja vakuutusalan palkkakeskustelumallin tavoitteena oli muun muassa parantaa palkkauksen kilpailukykyä ja oikeudenmukaisuutta. Aloilla työskentelevät arvioivat palkkakeskustelumallin vaikuttavan varovaisen myönteisesti palkkakehitykseen, palkkauksen kilpailukykyyn ja palkkauksen oikeudenmukaisuuteen. Rahoitusosalalla vastaajat arvioivat palkkakeskustelumallin jonkin verran ohjaavan omaa työskentelyään kun taas vakuutusosalalla vaikutus omaan työskentelyyn koettiin vähäisemmäksi. Sen sijaan palkkakeskustelumallin nähtiin tuovan haasteita työpaikan ilmapiiriin ja yhteistyön sujuvuuden näkökulmista. Nämä ovat tavallisia huolen aiheita yksilölliseen suoritukseen perustuvan palkkaukseen siirtyessä.

Suoritusperusteista palkkausta käytettäessä voidaan kuitenkin myös huolehtia yhteistyön sujuvuudesta ja työilmapiiristä. Esimerkiksi palkkausperusteiden avoimuus ja johdonmukainen soveltaminen edistävät paitsi oikeudenmukaisuutta myös vähentävät turhaa spekulointia. Lisäksi kannattaa miettiä millaiset palkkaperusteet voisivat jopa tukea tarvittavaa yhteistyötä työpaikalla – esimerkiksi yhteistyötaitot tai yhteisten tavoitteiden saavuttaminen.

”Onhan tämä uusi tapa jotenkin johdonmukaisempi ja järjestelmällisempi kuin vanha. Nyt asiat tehdään tietyssä järjestyksessä ja kaikki käyvät läpi saman prosessin.

ESIMIES, VAKUUTUSALA

Toisella palkkakeskustelukierroksella keskustelut sujuivat vaikka palkankorotuspottia pidettiin pienenä

Palkkakeskustelumallin toimivuutta selvitettiin myös toisten palkkakeskusteluiden jälkeen vuonna 2010. Keskeisin muutos edelliseen palkkakeskustelukierrokseen liittyi palkankorotusten suuruuteen. Tyytyväisyys palkankorotuksiin oli vähäisempää kuin ensimmäisellä palkkakeskustelukierroksella, moni oli odottanut isompaa palkankorotusvaraa. Kuitenkin palkan perusteita pidettiin edelleen tärkeinä ja palkkakeskustelut olivat sujuneet yhtä hyvin tai jopa paremmin kuin ensimmäisellä kerralla. Keskusteluiden koettiin sujuneen reilussa hengessä ja esimiesten arviointikykyyn luotettiin.

Rahoitus- ja vakuutusalan palkkakeskustelumallin arviointia teorioiden avulla

Rahoitus- ja vakuutusalan palkkakeskustelumallien työehtosopimuksessa, suunnittelussa ja toteuttamisessa pyrittiin monella tapaa huomioimaan edellä kuvatuissa teorioissa esitettyjä tekijöitä, joiden katsotaan olevan yhteydessä palkkausjärjestelmän onnistumiseen. Työehtosopimus edellytti organisaatioilta toimia, joiden kautta pyrittiin varmistamaan organisaatiotasoinen palkkakeskusteluiden onnistuminen. Kuvaamme seuraavassa näitä työehtosopimuksen edellyttämiä toimia ja niihin liittyviä kokemuksia.

Järjestelmän rakentamisessa ja valmistautumisessa:

- 1) *Osallistava kehittäminen ja selkeä työnjako*: Uutta järjestelmää kehittämään perustettiin yritykseen palkkakeskustelutyöryhmä, jossa eri henkilöstöryhmät olivat edustettuina. Kehittämisryhmä oli vastuussa palkkausjärjestelmän suunnittelusta, koulutuksesta ja järjestelmän tulevaisuuden ylläpidosta.
- 2) *Järjestelmän sopivuus organisaation tavoitteisiin*: kunkin organisaation tuli laatia palkkapolitiikka, jossa selvitettiin organisaation palkitsemisen perusteet. Palkkapolitiikassa kerrottiin, mistä organisaatiossa palkitaan ja miksi. Palkkapolitiikka käytiin läpi esimerkiksi henkilöstötilaisuuksissa. Kyselytulosten perusteella palkkapolitiikka myös tunnettiin melko hyvin monissa alan organisaatioissa.
- 3) *Riittävä koulutus ja tieto*: organisaatiot olivat vastuussa esimiesten ja alaisten koulutuksesta liittojen tarjoamien koulutusten lisäksi. Koulutuksissa käytiin läpi palkkausjärjestelmän sisältöön ja soveltamiseen liittyviä kysymyksiä. Koulutusten lisäksi toimihenkilöt saivat käyttöönsä palkkakeskusteluihin alan palkkatilastoja. Koulutusten määrää pidettiin kyselytulosten perusteella melko riittävänä ja koulutusta hyödyllisenä palkkakeskusteluiden käymiseen.

Järjestelmän soveltamisessa:

- 4) *Työsuorituksen ja palkan välinen linkki:* Palkkakeskusteluissa käytetyt menetelmät kuten työsuorituksen arviointi ja tehtävän vaativuuden läpikäynti lisäsivät suorituksen ja palkan välisen linkin näkyvyyttä. Koulutuksissa korostettiin perusteluiden merkitystä palkkapäätöksiä tehtäessä.
 - Esimiesten uusi rooli: vastuu palkkakeskusteluiden käymisestä ja palkkapäätöksistä annettiin lähiesimiehille. Periaatteena oli, että valta ja vastuu tulee olla taholla, joka parhaiten pystyy arvioimaan työntekijöiden työsuoritukset ja antamaan palautetta niistä.
 - Alaisten uusi rooli: toimihenkilöillä oli aktiivinen rooli oman palkan määrittämisprosessissa palkkakeskusteluiden kautta. Uusi rooli lisäsi keskustelua oman palkan perusteista ja suoritukseen liittyvistä odotuksista.
- 5) *Virallisen oikaisuprosessin määrittäminen:* työehtosopimuksessa oli määritetty tapa, jolla edetään palkkakeskusteluihin liittyvissä erimielisyystilanteissa.

Kysymyksiä ja vastauksia palkkakeskusteluista

K = kysymys

V = vastaus

K Mille aloille ja minkälaisille organisaatioille palkkakeskustelut sopivat?

V Palkkakeskustelumalli sopii kokemusten mukaan sekä pienille että suurille yrityksille. Suurilla yrityksillä se tavallisesti täydentää olemassaolevaa palkkausjärjestelmää, pienille yrityksille se on tapa aktivoida ja tuoda järjestelmällisyyttä palkka-asioiden hoitoon. Ruotsissa palkkakeskusteluja käytetään eniten toimihenkilöissä ja julkisella sektorilla.

K Millainen olisi omalle alalle sopiva palkkakeskustelumalli?

V Kunkin alan on rakennettava itselleen sopiva palkkakeskustelumalli, yhtä ainoaa kaikille sopivaa mallia ei ole. Lähtökohta voi olla esimerkiksi miettiä yhdessä, mitä hyvä palkanmuodostus tarkoittaisi alalla.

Palkkakeskustelumalli voidaan ottaa käyttöön samalla kun uudistetaan työehtosopimuksen palkkausjärjestelmää. Se soveltuu myös täydentämään olemassa olevaa järjestelmää. Kumpikin näistä tavoista on ollut käytössä myös Suomessa. Käyttöönottossa ei yleensä ole esiintynyt suuria vaikeuksia. Mahdollista on myös Ruotsin tapaan siirtää palkkausjärjestelmästä päättäminen tai sopiminen yritysten tehtäväksi, tai antaa suomalaisen tapaan yrityksille mahdollisuus rakentaa omia palkkausjärjestelmiä, vaikka työehtosopimuksissa säilyisi perälautamalli. Erilaisten oikaisumenettelyjen tarve ja työehtosopimuksen raamin tiukkuus tai väljyys ovat käytännössä usein muuttuneet vuosien varrella, kun kokemus ja luottamus ovat karttuneet tai kun on haluttu väliaikaisesti ottaa askel takaisinpäin.

K Asettaako palkkakeskustelumalli erityisiä vaatimuksia sopimisen kulttuurille ja neuvottelusuhteille?

V Työnantajan ja henkilöstön yhteis- tai neuvottelutoimintaa edistää luottamuksellinen ilmapiiri työpaikoilla. Palkkakeskustelumalli sinänsä ei aseta erityisiä vaatimuksia sopimisen kulttuurille, vaikka on selvää, että hyvät paikalliset neuvottelusuhteet edistävät hyvää palkka-asioiden hoitoa työpaikoilla.

Kokemusten mukaan myös hyvät liittotason neuvottelusuhteet heijastuvat osaltaan työpaikoille. Siksi suositeltavia ovat myös palkkakeskustelumallin yhteydessä liittojen yhteiset koulutusaineistot, koulutustilaisuudet palkkauksesta ja yhteinen toteutuksen seuranta, joista Suomessa on monilla aloilla jo ennestään kokemusta.

Paikallisten neuvottelusuhteiden vaikutus palkkakeskusteluihin voi mallista riippuen jäädä melko vähäiseksi, koska keskustelut käydään esimiesten ja alaisen välillä, ja tarvittavat reunaehdot, muun muassa palkkakeskusteluihin käytettävän erän suuruus tai kustannusvaikutus voidaan määritellä jo valtakunnallisessa työehtosopimuksessa. Paikallisilla palkkatoimikunnilla ja palkkakeskustelutyöryhmillä oli merkittävä rooli, kun palkkakeskustelumalli otettiin käyttöön rahoitus- ja vakuutusaloilla.

K Voiko nykyisiä palkkausjärjestelmiä käyttää palkkakeskustelumallissa?

V Voi käyttää. Tällöin palkkakeskustelut ovat täydentävä elementti, joka helpottaa palkkausjärjestelmän aktiivista ylläpitoa, mutta järjestelmää ei ole välttämätöntä uudistaa. Palkkakeskustelut ovat aikapalkkauksessa tehokkain tiedossa oleva tapa lisätä palkkausjärjestelmien tuntemusta ja palkkatietämystä. Jos palkkausjärjestelmiä uudistetaan alalla tai yrityksessä, voi se olla myös luonteva ajankohta ottaa palkkakeskustelut käyttöön.

K Sopiiko palkkakeskustelumalli yrityksille, joilla ei ole palkkausjärjestelmää?

V Toimihenkilöt ovat pääsääntöisesti palkkausjärjestelmien piirissä, mutta pienissä yrityksissä ja ylemmillä toimihenkilöillä palkkaus voi määräytyä myös jotenkin muuten. Tällöin palkkakeskustelut voivat olla väline tuoda toivottua avoimuutta, keskustelua palkoista ja järjestelmällisyyttä työpaikalle.

K **Motivoiko palkka?**

V Palkan motivoiva vaikutus on tutkimusten mukaan erittäin suuri mutta usein vain osittain hyödynnetty.

Palkan lisäksi ihmistä motivoi luonnollisesti moni muukin asia, kuten mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön, halu onnistua työssään, työn kokeminen merkitykselliseksi, esimiehen ja työtovereiden tuki sekä työn ja perheen yhteensovittamista helpottavat työaikajärjestelyt. Ne eivät kuitenkaan pienennä palkan merkitystä työntekijälle ja organisaatiolle.

K Millä tavoin palkkakeskustelut edistävät tai estävät samapalkkaisuuden toteutumista?

V Palkkakeskustelujen kautta kohdistetut korotukset ja keskustelu työn ja palkan vastaavuudesta tarjoavat kokemusten mukaan hyvän välineen

samapalkkaisuuden edistämiseksi. Työehtosopimusten palkkakeskustelumallit yhdistettyinä tavanomaisiin suomalaisiin palkkausjärjestelmiin ja työpaikkojen tasa-arvosuunnitteluun voivat muodostaa jatkossa yllättävän tehokkaan tavan edistää tasa-arvoa työpaikoilla. Tärkeää on, että palkkakeskustelut käydään järjestelmällisesti kaikkien työntekijöiden, niin miesten kuin naisten kanssa.

K Jaetaanko jollekin suurkorotus muiden jäädessä ilman?

V Kestävä ratkaisu ei olisi ohjata korotusrahoja vain yhdelle ja kertoa kaikille muille, etteivät nämä korotuksia voi saada. Palkankorotuksia suunnittelevan esimiehen on etsittävä kokonaisuuden kannalta parasta vaihtoehtoa, jonka hän pystyy myös perustelemaan henkilökohtaisesti kullekin työntekijälle. Ratkaisu voi olla esimerkiksi muutama tuntuvampi korotus, joillekin keskikokoinen korotus ja osalle ei tänä vuonna lainkaan korotuksia.

Palkkakeskusteluilla on yleensä myös tietty aikataulu ja rytmi. Yritykselle tulee esimerkiksi uusiin tehtäviin rekrytoidessa myös sen ulkopuolisia korotustarpeita, joihin joissain yrityksissä on varauduttu omalla budjetillaan. Samoin voidaan menetellä, kun tiedetään jossakin yksikössä olevan esimerkiksi yritys-uusiutumisen jäljiltä tai rekrytointivaikeuksien vuoksi erityistä tarvetta korotuksille.

Palkankorotusten jakamisen palkkakeskustelujen kautta on tapaa pitää yllä palkkaporrastusta ja huoltaa palkkausjärjestelmää. Suomalaisista yrityksistä on annettu palautetta lähinnä siitä, että kohdennetut korotukset ovat jääneet liian pieniksi, jolloin tarvitaan monen vuoden pitkäjänteistä työtä ja palkkapolitiikkaa tarvittavien korjausliikkeiden aikaansaamiseksi.

K Vähentääkö palkkakeskustelumalli tarvetta muihin yrityskohtaisiin palkankorotuksiin?

V Vaikutus voi olla päinvastainen, kun keskustelujen myötä havaitaan, että tarvetta yksilöllisille korotuksille olisi enemmänkin. Lisäksi yrityksillä on tarvetta palkankorotuksiin pitkin vuotta muun muassa tehtävämuutosten yhteydessä.

Esimerkiksi kansainväliset yritykset tavallisesti budjetoivat seuraavan vuoden palkankorotuksensa. Tällöin suomalaisten työehtosopimusten palkankorotukset vähennetään palkankorotusbudjetista. Jäljelle jäävä siivu jaetaan meriitikorotuksina, jotka kuitenkin jäävät pienemmiksi kuin muissa maissa.

K Mikä ero on sillä, jaetaanko työehtosopimuksen palkankorotukset palkkakeskustelujen kautta vai perinteisinä yleiskorotuksina?

V Yleiskorotuksilla kaikki saavat palkankorotuksen, mutta samalla ne jähmettävät palkkasuhteet yrityksen sisällä. Korotusten kohdistaminen voi mahdollistaa vääristymien oikaisun, hyvistä työsuorituksista ja osaamisesta palkitsemisen myös peruspalkalla. Yritysten kustannusten näkökulmasta ei ole eroa sillä, jaetaanko sopimuskorotukset yleiskorotuksina vai kohdistettuina korotuksina. Palkansaajille palkankorotusten jakaminen palkkakeskustelujen tai yleiskorotusten kautta voi olla merkityksellisempi, sillä yleiskorotukset jakaantuvat kaikille samansuuruisina.

K Tarvitseeko kaikkien saada korotus joskus?

V Kyllä. Palkkakeskustelumalli ottaa huomioon tehtävissä ja työsuorituksessa tapahtuvat muutokset mutta ilman niitäkin korotusten aika on viimeistään silloin, kun jäädään jälkeen tarkoitetusta palkkatasosta.

Jos henkilöllä on liian korkea palkka suhteessa työsuoritukseen ja tehtäviin, voidaan palkkakeskustelussa miettiä, millä tavoin esimerkiksi osaamista parantamalla työsuoritusta voitaisiin nostaa palkan edellyttämälle tasolle, mikä mahdollistaisi jälleen tavanomaiset palkankorotukset.

Palkkakeskustelumalleissa otetaan toisinaan erityisillä turvalausekkeilla huomioon henkilöt, jotka eivät korotuksia saa. Esimerkiksi jos kolmasti peräkkäin jää ilman korotusta, otetaan asia esille palkkatoimikunnassa, ja selvitetään syy. Tarvittaessa laaditaan halukkaalle henkilökohtainen toimenpideohjelma, esimerkiksi kehityssuunnitelma.

K Miten käy palkkaeroille, kun käydään palkkakeskusteluja?

V Palkkaerot saattavat kasvaa mutta silloin niiden pitäisi perustua työn vaativuuteen ja henkilön pätevyyteen eikä aiempaan palkkahistoriaan. Ruotsalaisten kokemus on, että palkkakeskustelut ja yksilöllinen palkanmuodostus kasvattavat palkkaeroja, mikä johtuu siitä, että joillekin maksetaan hyvistä työsuorituksista selvästi aiempaa enemmän. Samalla näissä yrityksissä keskimääräinen palkkataso nousee verrattuna muihin yrityksiin.

K Miten palkkakeskustelut toimivat, kun palkka on jo noussut maksimiin?

V Kun erinomaisella työsuorituksella on jo noustu palkka-alueen ylärajalle tai lähelle sitä, käyvät korotukset tavallisesti aiempaa pienemmiksi. Mahdollista on tällöin käyttää määräaikaista korotusta, joka annetaan vain vuodeksi kerrallaan. Pulma on sama kaikissa palkkausjärjestelmissä. Palkkakeskustelujen kohteena on myös työ, jota tehdään. Ratkaisu voi löytyä myös aiempaa vaativammista tehtävistä.

K Millaisia pätevyys- tai työsuorituksen arviointijärjestelmiä työpaikoilla käytetään?

V Yritykset rakentavat tyypillisesti itse pätevyys- tai työsuorituksenarviointijärjestelmänsä. Tavallisesti niissä arvioidaan yrityksen menestyksen kannalta tärkeitä seikkoja, osaamista ja työsuorituksia. Arvioinnin tulos vaikuttaa yhä usemmin myös palkankorotuksen suuruuteen. Osassa työehtosopimuksia on erityinen henkilökohtainen palkanosa, jonka suuruus määräytyy kokonaan tai osaksi työsuorituksen arvioinnin perusteella.

K Mikä on palkkakeskustelujen suhde tulos- ja voittopalkkioihin?

V Ne ovat toisiaan täydentäviä. Palkkioilla palkitaan saavutuksista tietyn ajanjakson, esimerkiksi kuluneen vuoden aikana. Kiinteällä palkalla palkitaan henkilön pysyvämmiin tuomasta lisäarvosta. Suomessa palkkiojärjestelmien piirissä on usein koko henkilöstö tai yksikkö. Palkkakeskustelut ovat yksilöllisiä.

K Osaavatko suomalaiset esimiehet käydä palkkakeskusteluja?

V Osaavat. Palkkakeskusteluja käydään nykyisin myös Suomessa. Esimerkiksi rahoitus- ja vakuutuslalla esimiehet saivat Aalto-yliopiston tutkimuksissa kiitosta käymistään palkkakeskusteluista sekä ensimmäisellä että toisella kierroksella.

Hyvä tapa kerätä tietoa palkkakeskustelujen käymisestä ovat erilaiset henkilöstökyselyt. Niissä pystytään usein yhdistämään vastaukset myös esimiehiin, joiden kanssa keskustelu on käyty. Palkka-asioista vastaava näkee myös, miten korotukset eri yksiköissä kohdennettiin. Näitä tietoja voidaan hyödyntää esimiesten koulutuksessa ja ohjeistuksessa.

K Käydäänkö palkkakeskusteluja muualla kuin Pohjoismaissa?

V Käydään, mutta ei samassa laajuudessa eikä työehtosopimusten puitteisissa. Monissa yrityksissä ja maissa, esimerkiksi Yhdysvalloissa on tavallista että palkankorotukset jaetaan niin sanottuina meriittikorotuksina pätevyyden arvioinnin perusteella. Osassa näistä yrityksistä käydään myös palkkakeskusteluja. Työehtosopimusten palkankorotusten jakaminen palkkakeskustelujen kautta on pohjoismainen palkkamalli.

K Pitääkö esimiehillä olla valtuudet päättää palkankorotuksista?

V Pitää, jotta voidaan käydä mielekkäitä palkkakeskusteluja. Käytännössä valtuudet toteutetaan tavallisesti siten, että esimies tekee esitykset palkankorotuksista, jotka esimerkiksi hänen esimiehensä käy lävitse ja hyväksyy. Näin voidaan huolehtia myös siitä, että yrityksen palkkapolitiikan mukainen linja säilyy korotuksissa ja että esimerkiksi tasa-arvonäkökulma otetaan riittävästi huomioon. Muun muassa vakuutuslalla on erikseen sovittu, että palkkakeskusteluja käyväällä esimiehellä on päätösvalta palkkakeskustelujen perusteella maksettavasta palkankorotuksesta.

K Voiko luottamusmies osallistua palkkakeskusteluun?

V Ei. Sen sijaan luottamusmies kuuluu tavallisesti palkkatoimikuntaan, joka käsittelee mahdollisia erimielisyyksiä tai oikaisupyyntöjä ja on mukana kehittämässä järjestelmää.

K Ovatko palkkakeskustelut liian työläisiä?

V Yksittäiselle toimihenkilölle palkkakeskustelut voivat olla erittäin merkityksellisiä ja tärkeitä. Esimiesten näkökulmasta palkkakeskustelut voivat olla sekä työläisiä että hyvä johtamisen väline. Ruotsissa eräissä tutkimuksissa henkilöstö koki saavansa enemmän tukea ja voivansa keskustella helpommin myös muista asioista esimiehensä kanssa, kun he olivat käyneet palkkakeskusteluja.

Pienten palkankorotusten aikaan saattaa tuntua turhautavalta nähdä kovasti vaivaa esimerkiksi vain prosentin suuruisen korotuserän kohdentamiseksi. Palkkakeskustelu ei kuitenkaan koske vain palkankorotuksen suuruutta. Sekä yrityksen että työntekijän kannalta on tärkeää, että jokaiselle työntekijälle on selvää, millaista työpanosta ja mitä häneltä odotetaan koko palkkansa vastineeksi. Palkkakeskustelussa selvitetään työn, työsuorituksen ja palkan yhteyttä, samalla kun työntekijä saa vastauksia kysymyksiinsä.

Kun korotusmahdollisuudet ovat käyneet rajallisiksi, on se kasvattanut palkankorotusten kohdentamisen merkitystä. Mahdollisten vääristymien korjaaminen tai osaamisen ja hyvien työsuoritusten palkitseminen edellyttää silloin usein vuosien määrätietoista työtä. Sillä on kuitenkin suuri merkitys yksilöille ja palkkausjärjestelmän ylläpidolle.

Mahdollista voisi olla myös määritellä työehtosopimuksen palkkaratkaisu siten, että korotusten kohdentaminen yksilöllisesti edellyttäisi palkkakeskustelujen käymistä mutta vaihtoehtona olisi korotusten jakaminen samansuuruisina, jos kohdentamiseen ei ole tarvetta.

K Kannattaako keskusteluja käydä, jos palkankorotuserät jäävät jonain vuonna hyvin pieniksi?

V Kyllä, koska keskustelua ei käydä vain korotuksen suuruudesta, vaan laajemmin henkilölle asetetuista odotuksista, tehtävistä, osaamisesta, työsuorituksesta ja niiden suhteesta palkkaan. Jos palkankorotukset jäävät hyvin pieniksi joinain vuosina, korostuu pitkäjänteisen palkkapolitiikan merkitys.

K Mitä tehdään, jos palkkakeskustelun päätteeksi toimihenkilö ja esimies ovat eri mieltä palkankorotuksen suuruudesta?

V Esimies päättää korotuksen suuruudesta tai tekee siitä esityksen. Asia voidaan lisäksi kumman tahansa tai molempien yhteisestä toivomuksesta viedä palkkatoimikuntaan tai vastaavaan. Mahdollinen palkankorotus maksetaan tässäkin tapauksessa päätöksen mukaisesti. Palkkatoimikunnan käsittelyssä voidaan korjata tai pyytää korjaamaan selvät virheet, mutta tavallisesti tyydytään varmistamaan, että esimiehen ratkaisu on perusteltu riittävästi ja linjassa yrityksen palkkapolitiikan ja palkkausjärjestelmän kanssa.

K Mistä saa tietoa alan palkoista?

V Palkkatilastoista, liitoista, luottamusmieheltä ja esimieheltä.

K Kauanko palkkakeskustelut kestävät?

V Vaihtelee keskustelun sisällöstä ja tarkoituksesta riippuen. Jos samalla tehdään suoritusarviointi, aikaa kannattaa varata ainakin tunti, jos kysymyksessä on vain jatkokeskustelu, jossa ilmoitetaan tai vahvistetaan korotuksen suuruus, saattaa riittää varttitunti. Jos aika ei riitä, voidaan sopia keskustelun jatkamisesta.

K **Miten palkkakeskustelut vaikuttavat yrityksen toimintaan?**

V Palkkakeskustelut lisäävät palkkatietämystä ja palkkausjärjestelmien toimivuutta. Ruotsalaisten tutkimusten mukaan ne parantavat myös tuottavuutta, henkilöstöjohtamista ja esimiestyötä. Suomessa palkkakeskustelumallien pidemmän aikavälin vaikutuksesta yritysten toimintaan ei ole vielä tutkimustietoa.

K Vaikuttaako yrityksen menestys palkankorotuksen suuruuteen?

V Yrityksen menestys vaikuttaa sen kykyyn työllistää. Palkankorotusten suuruuteen vaikuttavat sopimusneuvotteluissa sovitut palkankorotukset, työvoiman kysynnän taso, yrityksen taloudellinen tilanne ja palkkapolitiikka.

K **Onko työpaikallani jo aiemmin käyty suoritusarviointikeskustelu sama asia kuin palkkakeskustelu?**

V Joillain työpaikoilla perinteinen suoritusarviointi tosiaan muistuttaa palkkakeskustelua. Keskusteluihin voi sisältyä samoja elementtejä, ja kumpikin pyritään käymään järjestelmällisesti jokaisen työntekijän kanssa. Ratkaisevaa on kuitenkin keskustelun sisältö ja lopputulos, esimerkiksi se, jaetaanko palkankorotukset keskustelujen kautta vai jollain muulla tavalla (ks. viereisen sivun taulukko).

	Perinteinen pätevyuden tai työsuorituksen arviointi	Palkkakeskustelu
Mitä arvioidaan?	Henkilön osaaminen, potentiaali ja työsuoritus	Henkilön palkan ja työn vastaavuus. Voi sisältää myös työsuorituksen arvioinnin tai tukeutua aiemmin tehtyyn arviointiin.
Puhutaanko palkasta?	Käytännöt vaihtelevat. Tavallisimmat vaihtoehdot ovat 1. palkasta ei puhuta ja 2. jompikumpi osapuoli voi halutessaan ottaa palkan puheeksi.	Palkasta puhutaan järjestelmällisesti jokaisen kanssa.
Mihin pyritään?	Antamaan palautetta ja tukemaan toimihenkilön kehitystä työssään. Toimihenkilö ymmärtää, mitä häneltä odotetaan työssään ja miten hän täyttää nuo odotukset.	Palkka, työ ja henkilön työsuoritus vastaavat toisiaan. Henkilö ymmärtää, miten hän voi vaikuttaa palkkansa suuruuteen. Varmistetaan, että esimiehellä on kaikki tarvittava tieto palkankorotusten suunnittelua varten.
Mikä on mahdollinen lopputulos?	Kehityssuunnitelma, uusi tehtävä	Palkankorotus, kehityssuunnitelma
Onko neuvotteluteitse varattu keskustelijoita varten rahaa palkkojen tarkistamiseen?	Ei ole.	On. Palkkakeskusteluun kuuluu neuvoteltu korotuserä, joka jaetaan palkkakeskustelujen kautta. Erän suuruus voi olla sama koko alalla tai sen suuruudesta on neuvoteltu yrityksessä työehtosopimuksen ohjeiden mukaisesti. Neuvoteltu korotuserä pitää käyttää kokonaisuudessaan palkankorotuksiin.
Onko yrityksen omalla päätöksellä varattu rahaa palkkojen tarkistamiseen?	Mahdollisesti on. Erän suuruus voi vaihdella vuosittain ja toiminnoittain. Tavalisinta Suomessa 2000-luvun alussa oli kuitenkin, että rahaa ei erikseen varattu palkkojen tarkistamiseen työsuorituksen arvioinnin yhteydessä. Kansainvälisesti toimivissa yrityksissä jaettava saattoi määräytyä budjetoitujen palkankorotusten ja sopimuskorotusten ja muiden ennakoitujen korotustarpeiden erotuksesta.	Mahdollisesti on. Erän suuruus voi vaihdella vuosittain ja toiminnoittain. Tavalisinta Suomessa 2000-luvun alussa oli kuitenkin, että rahaa ei erikseen varattu palkkojen tarkistamiseen työsuorituksen arvioinnin yhteydessä. Kansainvälisesti toimivissa yrityksissä jaettava saattoi määräytyä budjetoitujen palkankorotusten ja sopimuskorotusten ja muiden ennakoitujen korotustarpeiden erotuksesta.
Ovatko perusteet ja pelisäännöt yksilöllisille palkankorotuksille henkilöstön tiedossa?	Ei tarvitse olla.	Ovat.

K Minkä vuoksi palkkakeskustelumalleista on ryhdytty Suomessa puhumaan vasta viime vuosina?

V Suomessa palkkausjärjestelmät ja palkankorotusmuodot ovat kehittyneet paljon aivan viime vuosina. Työmarkkinaosapuolet liittotasolla ovat hakeneet vaikutteita muista Pohjoismaista ja yhtenä uutena innovaationa on myös Suomessa otettu käyttöön palkkakeskustelumallit. Myös se, että 2000-luvun lopulla työehtosopimusten palkankorotuksista on jaettu hieman suurempi osa liitto- tai paikallistasolla, on herättänyt kiinnostusta palkkakeskustelumalleja kohtaan.

Lisää aiheesta

*Aarnio, Antti (2008) STTK:n palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmäkyseily
Ei niin paha, ettei jotain hyvääkin. STTK.*

*Björk Östlund, Kerstin (2009, tredje upplagan) Företagets lönebok.
Lönesamtal och lönesättning i praktiken. Norstedts Juridik.*

EK, SAK & STTK (2011) Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät.

*Granqvist, Lena & Regnér, Håkan (2009) Lokal lönebildning i praktiken.
SACO.*

*Hulkko-Nyman, Kiisa; Maaniemi, Johanna & Haukola, Timo (2010) Rahoitusalan palkkakeskustelumallin seuranta tutkimus – 2. palkkakeskustelukierros.
Palkitsemisen tutkimusohjelma, Aalto-yliopiston Teknillinen korkeakoulu.*

*Hulkko-Nyman, Kiisa; Maaniemi, Johanna & Haukola, Timo (2010) Vakuutusalan palkkakeskustelumallin seuranta tutkimus – 2. palkkakeskustelukierros.
Palkitsemisen tutkimusohjelma, Aalto-yliopiston Teknillinen korkeakoulu.*

Lundborg, Per (2005) Individual wage setting, efficiency wages and productivity in Sweden. FIEF working paper series no. 205.

*Vakuutusväen Liitto VuL ry & Finanssialan Keskusliitto ry (2008)
Onnistunut palkkakeskustelu.*

Muiden palkkakeskustelumallia käyttävien alojen työehtosopimukset ja koulutusaineistot.



Palkkakeskustelut Suomessa – vihjeitä ja kokemuksia

Uusien palkkakeskustelumallien idea ja käytännön toteutus Suomessa käydään kirjassa lävitse esimerkkien, tutkimustulosten, kysymysten ja vastausten avulla.

Järjestelmällisesti käytävät palkkakeskustelut ovat Suomessa useimmille uusi asia. Ruotsissa niiden käymisestä on sen sijaan jo yli kymmenen vuoden kokemuksia. Siellä erilaiset työehtosopimusten raamittamat palkkakeskustelumallit ovat olleet henkilöstön ja esimiesten keskuudessa suosittuja ja pidettyjä.

Nykyisin monella on kokemuksia erilaisista tavoite-, arviointi- ja kehityskeskusteluista. Siksi on tärkeää selvittää palkkakeskustelujen suhde muihin keskusteluihin: Mitä lisäarvoa palkkakeskustelut tuovat ja miten ne kannattaa toteuttaa?

Palkkakeskustelujen ideaa ja käytännön toteutusta käydään kirjassa seikkaperäisesti lävitse. Se sisältää myös ohjeet palkkakeskusteluihin valmistuvalle työntekijälle, esimiehelle ja palkka-asioista vastaavalle.

Oppaan ovat laatineet yhteistyössä Elinkeinoelämän keskusliitto EK ja Toimihenkilökeskusjärjestö STTK. Toimituskuntaan kutsuttiin myös ensimmäisiä suomalaisia palkkakeskustelumalleja tutkineet Aalto-yliopiston palkitsemisasiantuntijat Kiisa Hulkko-Nyman ja Johanna Maaniemi.