

PARANNA PALKKAASI

Tukea palkkaneuvotteluihin



Palkasta on hyvä puhua

”Työn vaativuus, henkilön pätevyys (koulutus ja kokemus) ja henkilökohtainen työsuoritus luovat perustan ylemmän toimihenkilön palkan määräytymiselle. Vaativuus, pätevyys ja suoritus yhdessä arvioituina kuvaavat henkilön työn arvoa.”

Suomalaisilla työpaikoilla ei edelleenkään tiedetä palkoista ja palkkauksesta riittävästi. Palkkausta pidetään hyvin henkilökohtaisena asiana. Koemme, että omasta työsuorituksesta saatava korvaus on arvostuksemme mitta. On siis aika tarttua palkkaan ja siihen liittyviin asioihin konkreettisella tavalla. Ylemmiltä toimihenkilöiltä tulee viestejä, joista käy ilmi, että yrityksen palkkapolitiikka on monelle tuntematon käsite ja oman talon palkkausjärjestelmä epäselvä, oman palkan määräytymisperusteet saattavat olla hämärän peitossa eikä ole tietoa siitä miten omaan palkkakehitykseen voisi vaikuttaa. Näin ei tarvitse suinkaan olla, sinulla on oikeus tietää palkkauksesi perusteet.

Tämän oppaan tavoitteena on lisätä avoimuutta palkkausasioissa ja puhetta palkkauksesta sekä antaa yleistä tietoa palkitsemisesta ja tukea ylempiä toimihenkilöitä hyvin palkkakeskusteluihin käytännön tasolla. Opas ilmestyi ensimmäisen kerran vuonna 2007 ja sitä on nyt uudistettu. Ensimmäisessä osassa on tietoa palkitsemisesta ja palkkauksesta yleisesti, toinen osa keskittyy henkilökohtaisen palkkaneuvottelun kysymyksiin. Näiden lisäksi liitteenä on muutamia palkkaukseen liittyviä käsitteitä sekä lista palkkaukseen liittyvästä kirjallisuudesta.

Menestystä palkkaneuvotteluihisi!

Teuvo Muhonen, Juha Oksanen, Aila Tähtitanner, Anja Uljas



Palkitsemisesta ja palkkauksesta yleisesti

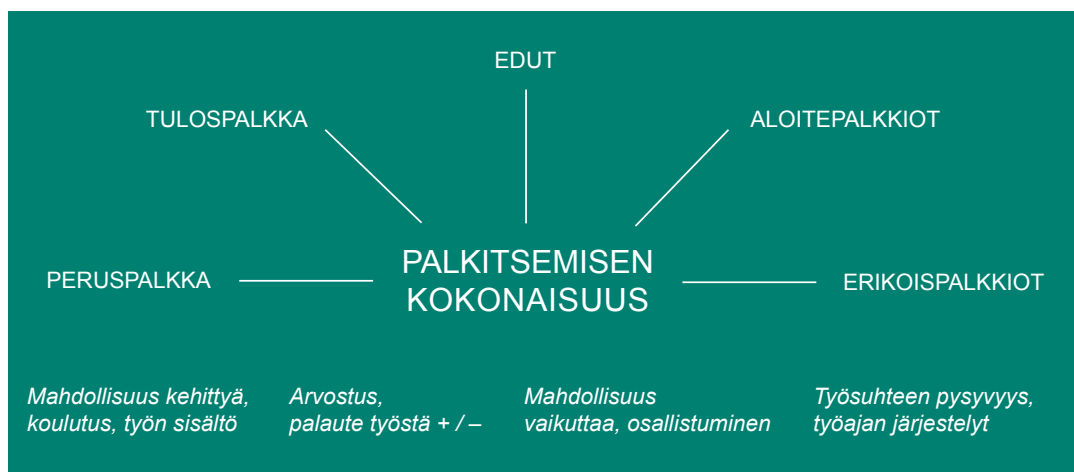
Palkka, palkitseminen ja palkituksi tuleminen ovat hyvin henkilökohtaisia asioita. Palkasta ja palkitsemisesta kaikilla on oma näkemyksensä, mutta kuitenkin keskustelua – jos sitä ylipäätään käydään - verhoaa vahva myyttisyys. Palkan ja palkitsemisen määrittelyssä on kyse kahden osapuolen välisestä sopimuksesta, jossa molemmilla on oma roolinsa: työntekijän työpanos suuntautuu organisaation tavoitteiden kannalta oikeaan suuntaan ja organisaatio taas palkitsee työnsä tekijää oikealla ja mielekkäällä tavalla.

Palkitseminen on oleellinen osa johtamisjärjestelmää. Sen avulla voidaan ohjata organisaation toimintaa strategian mukaisiin tavoitteisiin. Palkitsemista ja palkkaa ei kuitenkaan monissa organisaatioissa käytetä strategisena johtamisen välineenä. Liian harvoilla ylemmillä toimihenkilöillä on kokemusta ja tietoa oman palkitsemisensa perusteista sekä palkitsemisen ja organisaation tavoitteiden saavuttamisen välisestä yhteydestä.

Jos palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyvät asiat ovat organisaatioissa määrittelemättä ja palkkapolitiikka miettimättä tai kertomatta, johtaa se helposti siihen, ettei henkilöstö tiedä palkkauksensa perusteita. Jos tieto palkan perusteista ja vaikutusmahdollisuuksista omaan palkkaan on epäselvä, henkilöt saattavat nähdä ainoana vaikuttamisen keinona työpaikan vaihtamisen. Samaan lopputulokseen saattaa johtaa se, ettei organisaatiossa ole keskustelufoorumia palkka-asioille. Epäselvillä asioilla on taipumus synnyttää huhuja ja huhujen paikkansapitävyyden selvittely saattaa viedä henkilöstöltä paljon energiaa, mikä puolestaan heikentää töiden sujumista. Näinhän ei tarvitsisi olla.

Palkitseminen jaetaan usein aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen. Rahan, luontoisetujen sekä muiden etujen rinnalla mainitaan ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet, urakehityksen tukeminen, vaikuttamismahdollisuudet työssä, työympäristö sekä työhön liittyvät järjestelyt, joilla pyritään tukemaan palkansaajan kokonaisvaltaista elämänhallinnan tunnetta.

Kuva 1: Palkitsemisen kokonaisuus (Lähde: Palkitsemisen tutkimusohjelma, Aalto-yliopisto, Vartiainen, Hakonen, Hulkko)



Palkasta sovitaan työnantajan ja työntekijän kesken joko yksilöllisesti tai kollektiivisesti. Työ- ja virkaehtosopimusten tarkat määrittelyt palkkauksesta ovat tyypillisimpiä työntekijöillä ja toimihenkilöillä. Ylempien toimihenkilöiden kohdalla käytäntönä on yksilöllinen sopiminen palkasta ja siihen liittyvistä muista tekijöistä. Haasteellisimpia ovat tilanteet, joissa hyvin yleisellä tasolla olevalla työn kuvauksella haetaan työlle tekijää ja neuvotellaan tuosta työstä ja sen tekemisestä oikeaa korvausta.

Palkkaukseen liitetään usein oikeudenmukaisuuden ja kannustavuuden vaatimus. Jotta nämä ihanteet toteutuisivat, on meillä oltava myös mielikuva siitä, millaista palkkaa muut saavat. Vertailua haetaan joko organisaation sisällä suhteessa kollegoihin, esimiehiin ja alaisiin tai alalla yleisesti vastaavan tyyppisistä tehtävistä maksettaviin palkkoihin. Joskus vertailua tehdään myös saman koulutuksen ja kokemuksen omaavien kollegojen palkkoista.

Palkkauksen oikeudenmukaisuuden olettaisiin kuuluvat seuraavat periaatteet: johdonmukaisuus, puolueettomuus, tiedon tarkkuus, oikaistavuus, edustavuus sekä eettisyys. Palkkaukseen liittyvien järjestelmien ja käytäntöjen pitää olla organisaatiossa niin läpinäkyviä, että palkansaajalla on mahdollisuus arvioida, ettei niihin sisälly minkäänlaisia suosikkijärjestelmiä tai erilaisten arviointikriteerien käyttämistä eri henkilöillä. Palkkausasioiden hoitoon tarvittavan luottamuksen rakentamisen edellytyksiä ovat avoimuus ja läpinäkyvyys. Päätösten kyseenalaistamisen mahdollisuus tai kokemus siitä, että voi vaikuttaa palkkaukseen joko suoranaisesti omalla toiminnalla tai edustajien välityksellä, edesauttaa palkkausasioiden hoitoa. Hyvin toimiva palkitseminen edellyttää myös organisaatiolta halua hoitaa palkkausasioita oikein ja vastuullisesti.

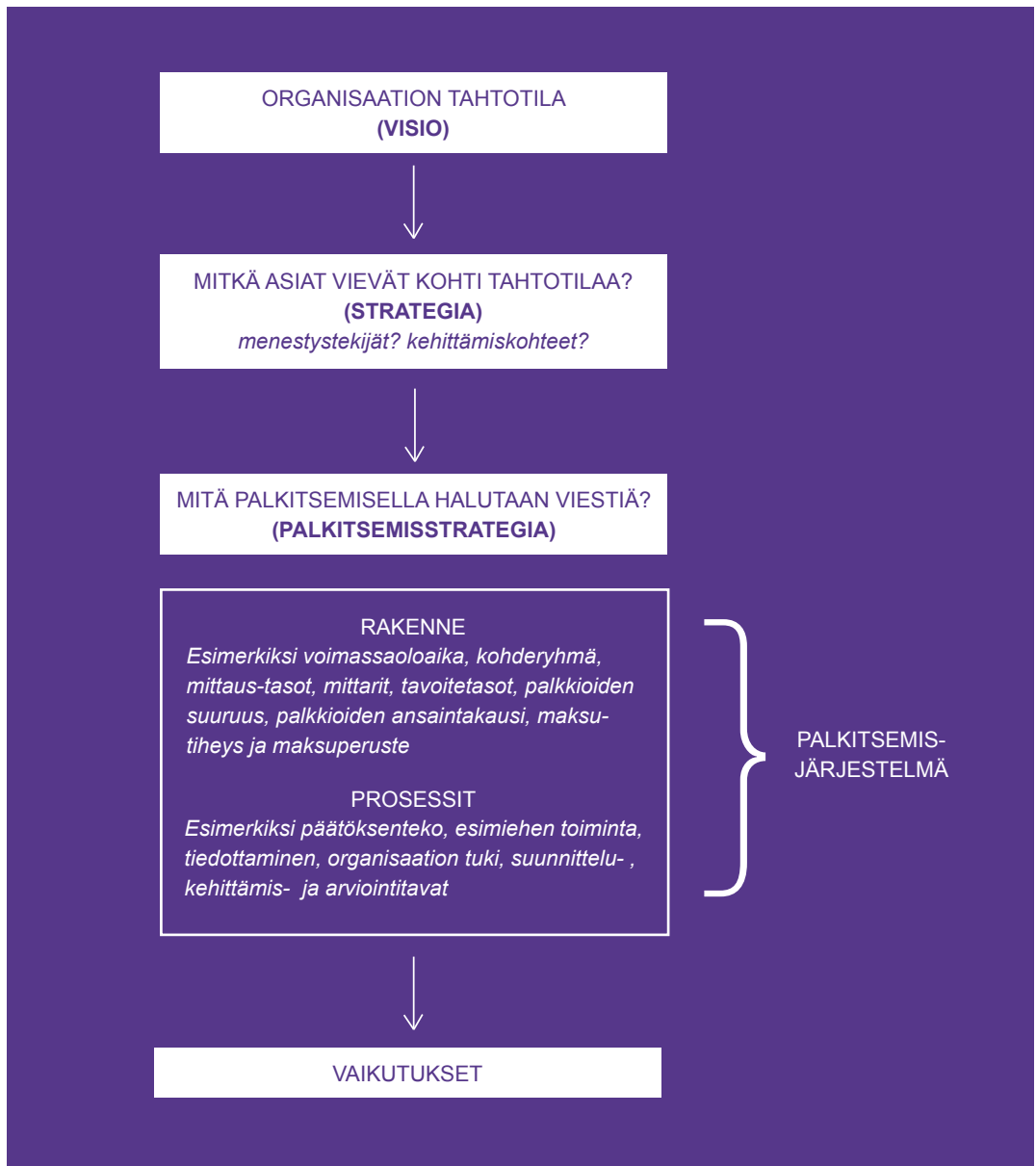
Jotta palkitseminen on kannustavaa, sen osien ja kokonaisuuden pitää olla työpaikalla kaikkien tiedossa. Jos työnantaja ei ole avoimesti kertonut henkilöstölle työpaikan palkkausjärjestelmää ja palkitsemisen periaatteita, jokaisella työntekijällä on vain omaan arvaukseensa perustuva käsitys siitä, mihin häntä halutaan kannustaa. Tällaisessa tilanteessa kannustaminen on heikkoa tai ei toimi lainkaan.

Työmarkkinajärjestöjen välisten sopimusten lisäksi myös tasa-arvolaki¹ puhuu palkkauksen oikeudenmukaisuudesta. Samasta tai samanarvoisesta työstä saman työnantajan palveluksessa ei saa maksaa perusteettomasti eri palkkaa. Organisaatioissa tehtävien palkkakartoitusten avulla pyritään tekemään näkyväksi mahdollinen palkkasyrjintä. Samalla edellytetään, että tasa-arvosuunnitelmissa on selkeät suunnitelmat korjata nämä mahdolliset epätasa-arvoiset rakenteet ja tasot palkkauksessa. Ylemmillä toimihenkilöillä lainsäädännön minimitaso ei riittävästi mahdollista epäkohtiin puuttumista.

Hyvään palkkausasioiden hoitoon kuuluu, että organisaation palkitsemisen periaatteet ovat perusteellisesti pohditut ja kaikkien organisaation jäsenten tiedossa ja kirjattuina palkkapolitiikkaan. Jokaisella organisaatiolla on omanlaisensa palkkapolitiikka. Yhteistä on kuitenkin tieto siitä, mistä palkkaa maksetaan eli palkkauksen perusteet, miten palkka ja tuloksellinen työskentely riippuvat toisistaan, millainen on kohtuullinen palkkahajonta, miten palkka-asioita käytännössä organisaatiossa hoidetaan ja kuka niitä hoitaa sekä miten työntekijällä on mahdollisuus nostaa omaa palkkaansa. Organisaatiolla pitää siis olla kirjattuna palkkapolitiittiset linjaukset sekä palkitsemiseen liittyvät toimintatavat, prosessit. Palkitsemisen prosesseihin liittyvien valtuuksien on oltava selkeästi määritellyt ja kaikkien tiedossa. Erilaisten palkkaustapojen käytön organisaatiossa on myös oltava yleisesti tiedossa.

Palkitsemisjärjestelmän tulisi olla osa organisaation johtamisjärjestelmää, jolloin palkitsemista käytetään organisaation tavoitteiden saavuttamisen tukena. Palkitsemisjärjestelmän kytkentä johtamisjärjestelmään merkitsee

¹ Tasa-arvolain mukaisesti tasa-arvosuunnitelmiin kuuluvan palkkakartoituksen tekeminen koskee yli 30 henkeä työllistäviä organisaatioita.



Kuva 2: Palkitsemisjärjestelmä johtamisen välineenä (Lähde: Palkitsemisen tutkimusohjelma, Aalto-yliopisto, Ylikorkala ym.)

sitä, että järjestelmää on myös aika ajoin tarkistava, jotta se ohjaa toimintaa haluttuun suuntaan. Organisaatiossa pitää huolehtia siitä, että järjestelmää myös käytetään halutulla tavalla.

Palkitsemisen ytimen muodostavat ylempillä toimihenkilöillä yleensä rahapalkka ja luontoisedut. Organisaation peruspalkkauksen pitää olla kunnossa ennen kuin muilla palkitsemisen muodoilla, esimerkiksi tulospalkkauksella, on merkitystä motiivoinnin ja sitouttamisen keinoina.

Peruspalkan lisäksi ylemmillä toimihenkilöillä on usein luontoisetuja. Yleisin niistä on matkapuhelinetu. Muita luontoisetuja ovat esim. autoetu ja ateriaetu. Palkkaan kuuluu usein myös muuttuvia, tulokseen perustuvia palkanosia. Organisaatioilla saattaa olla tulospalkkauksen lisäksi käytössä myös muita täydentäviä palkkaustapoja, esimerkiksi henkilöstörahasto, osakepalkkio tai optiojärjestelmä.

Yksityisen sektorin ylempien toimihenkilöiden työehtosopimuksissa-palkkatasoa koskevia määräyksiä ei ole, joten palkka perustuu työnhakijan työhöntulovaiheessa esittämään palkkapyyntöön, jonka pohjalta hän käy neuvottelun työnantajan kanssa. Palkan lisäksi hän sopii työehtosopimuksessaan myös muista työehdoistaan. Työhöntulovaiheen jälkeen palkkaa nostavat työmarkkinaosapuolten neuvotteluissa sovitut yleiskorotukset/sopimuskorotukset sekä henkilökohtaiset palkankorotukset, jotka perustuvat työssä suoriutumiseen ja kehittymiseen tai urakehitykseen. Esimiesten palkkavaltuudet organisaatioissa vaihtelevat ja henkilön tulisi tietää, kuka hänen henkilökohtaisista palkankorotuksistaan päättää.

Yhä useammin myös yksityisellä sektorilla ylempien toimihenkilöiden palkkauksen pohjana käytetään työn vaativuuden arviointimenetelmiä. Tällöin palkkataso määräytyy työtehtävän vaativuuden pohjalta. Tämän päälle tulee henkilökohtaiseen pätevyyyteen ja suoriutumiseen perustuva palkanosa. Ylemmillä toimihenkilöillä ja heidän esimiehilläänkin on kuitenkin liian harvoin riittävästi tietoa palkkaperusteista ja käytettävistä arviointimenetelmistä. Työnantajien on hyvä informoida henkilöstöään riittävästi näistä järjestelmistä.

Jos et tiedä, miten työpaikallasi arvioidaan tai mitataan töiden vaativuutta ja henkilöiden pätevyyttä ja työsuorituksia, kysy niistä esimieheltäsi. Hänen pitäisi tuntea nämä palkkauksen perusteet, koska hän ohjaa työskentelyäsi, arvioi suoriutumistasi ja vaikuttaa siten palkkasi tasoon. Myös henkilöstöhallinto ja luottamusmiehet tuntevat palkkauksen perusteet.

Kannustavista palkkausjärjestelmistä

Osa palkitsemisen kokonaisuutta ovat tulospalkkiojärjestelmät. Tulospalkkaus on yrityksen tapa korostaa oleellisia tavoitteita ja palkita niiden toteutumisesta. Tästä johtuu myös se, että tulospalkkaus on organisaatiokohtainen ja siihen liittyvää mittaristoa pitää tarkistaa tavoitteiden muuttuessa. Tulospalkkion mittarit määrittellään etukäteen ja mittariston taustalla olevat tavoitteet voidaan sitoa esim. taloudellisiin, laadullisiin tai tuottavuutta ja tehokkuutta kuvaaviin tunnuslukuihin. Yleisiä mittareita ovat mm. liiketaloudellinen tulos, tuottavuus tai sen muutos, kustannussäästöt, tuotannon läpimenoaika, asiakastyytyväisyys tai kehitystavoitteen saavuttaminen. Tulospalkkaus voi sisältää myös henkilökohtaisia mittareita.

Tulospalkkauksen käyttöön on useita syitä: sitä käytetään johtamisen ja toiminnan ohjauksen välineenä, sen avulla voidaan saada palkkaukseen joustavuutta yrityksen tuloksen mukaan, sillä voidaan tavoitella ilmapiirin parantamista tai henkilöstön pysyvyyttä tai sen avulla halutaan palkita hyvistä työsuorituksista ja hankkia kilpailuetua.

Ylemmät toimihenkilöt suhtautuvat yleensä varsin positiivisesti tulospalkkauksen käyttöön. Ongelmana on kuitenkin usein liian kaukana työntekijästä tapahtuva mittaaminen, jolloin yhteys henkilön tekemän työn ja mitatun tuloksen välillä ei hahmotu. Myös mittareiden muuttaminen ennen seurantakauden loppua tai henkilökohtaisten meriittikorotusten jääminen tulospalkkauksen jalkoihin koetaan ongelmallisina. Organisaation kannalta vaarana saattaa olla mitattavien asioiden korostuminen liikaa, jolloin jonkin toisen osa-alueen painoarvo vähenee ja toiminta voi muuttua lyhytnäköiseksi tai johtaa organisaation eri osien väliseen kilpailuun ja huonoon ilmapiiriin. Parhaimmillaan onnistuneet tulospalkkiojärjestelmät tuovat kuitenkin mukavan lisäansion palkkapussiin ja ohjaavat organisaation toimintaa oikeaan suuntaan.

Toimivan tulospalkkausjärjestelmän piirteisiin kuuluu se, että henkilöstö voi vaikuttaa toiminnan tuloksiin, tuntee tulospalkkioiden taustalla olevat mittarit ja pystyy seuraamaan niiden kehittymistä. Hyvä järjestelmä rakennetaankin yhdessä henkilöstön edustajien kanssa ja sitä myös arvioidaan yhdessä.

Tasoltaan tulospalkkion tulee olla riittävän kannustava, mutta se ei kuitenkaan saa muodostaa kohtuuttoman suurta osaa kokonaisansioista, koska tulospalkkio voi jäädä saamattakin. Peruspalkan tulee olla kunnossa, jotta tulospalkkiojärjestelmä koetaan kannustavana.

Palkkatietämystä parannettava

Palkkauksen perusteiden tuntemus ja tieto siitä, miten omaan palkkaansa voi vaikuttaa ovat monissa yrityksissä asioita, joista ei puhuta ja joita ei ehkä ole yrityksessäkään konkreettisesti pohdittu. Palkasta ja palkitsemisesta voi ja kannattaa keskustella työpaikoilla. Yksilön näkökulmasta hyvällä palkitsemisella lisätään sitoutumista, parannetaan motivoitumista, rakennetaan luottamusta työorganisaatioon ja koetaan arvostusta – ja samalla lisätään myös hyviä työsuorituksia. Paikallisen sopimisen myötä palkasta ja palkkakehityksestä keskusteleminen on yleistynyt työpaikoilla. Palkasta puhutaan yleisesti kehityskeskusteluissa tai muussa erikseen sitä varten tarkoitettussa keskustelussa. Joillakin toimialoilla on kokeiltu palkkakeskustelumalleja, joissa sitoudutaan keskustelemaan vuosittain myös palkkakehityksen suuruudesta yksilötasolla. Palkkakeskustelumallin toimivuus on haaste niin esimiehille kuin alaisillekin.

Tulevaisuudessa palkitsemisen pitäisi olla nykyistä selkeämmin osa strategista liiketoiminnan johtamista sekä organisaation kulttuuria. Peruspalkkauksen kehittäminen osana kokonaispalkitsemista on edelleen ajankoh- taista. Monissa organisaatioissa on myös esimerkiksi rekrytointivaiheessa tulleita vanhoja palkkavääristymiä, joihin on kiinnitettävä huomiota ja korjata ne. Ylempi toimihenkilö voi omalta kohdaltaan pohtia, millaista palkitsemista hän itselleen haluaa. Avoimuuden lisääntyminen, osaamisesta ja suorituksesta palkitseminen, erillispalkkioiden käyttö ja palkitsemisesta keskustelemisen vilkastuminen auttavat myös yksittäistä toimijaa miettimään omaa palkkaansa.

Ylemmät toimihenkilöt, heidän esimiehensä ja ylempien toimihenkilöiden henkilöstöedustajat kaipaavat ja tarvitsevat enemmän tietoa palkkaperusteista ja palkkauksen arviointimenetelmistä. Tarttumalla toimeen voimme tehdä tulevaisuuden palkitsemisesta onnistuneempaa, kannustavampaa ja oikeudenmukaisempaa. Palkasta ja sen perusteista tietäminen on palkansaajan ja organisaation yhteinen etu.



Palkkaneuvotteluista käytännössä

PALKKAUSJÄRJESTELMÄN OSAT

TULOS- JA VOITTOPALKKIOT

Viesti palkan osana: Tehdään tulosta, laatua, hyvää palvelua, kehitetään toimintaa

Määräytymisperuste: Organisaation, ryhmän tai yksilön tulos

HENKILÖKOHTAINEN TAI SUORITUSPPERUSTEINEN PALKANOSA

Viesti palkan osana: Kehitä itseäsi, syvennä tai laajenna osaamistasi

Määräytymisperuste: Työsuoritus ja pätevyys

TYÖN VAATIVUUS

Viesti palkan osana: Hanki ammattitaitoa ja käytä sitä, pyri vaativiin tehtäviin

Määräytymisperuste: Työn tai tehtävän vaativuus

Kaikkien palkanosien olisi oltava sellaisia, että työntekijä tietää mitä odotetaan ja miten tavoitteeseen voidaan päästä.

Kuva 3. Palkkausjärjestelmän osat. Lähde: Illuusiosta todelliseen, Työmarkkinakeskusjärjestöjen opas työn vaativuuden arviointijärjestelmän kehittämiseksi.

Palkkauksen perusteista

Palkka voidaan jakaa kolmeen osaan: tehtäväkohtainen ja henkilökohtainen palkanosa sekä muuttuva palkkio-osa, joka ei ole käytössä kaikissa organisaatioissa. Tehtäväkohtainen ja henkilökohtainen palkanosa muodostavat peruspalkan.

Palkkaperusteet jaetaan kahteen pääryhmään: työhön liittyviin ja henkilöön liittyviin perusteisiin. Palkkaperusteiden arviointiin tai mittaamiseen on olemassa sekä karkeita että hienojakoisia järjestelmiä. Työnantaja ja työntekijät voivat myös yhdessä laatia tällaisen järjestelmän työpaikalle.

Ylemmän toimihenkilön palkkaus määräytyy yksilöllisesti. Palkkauksessa on otettava huomioon työn laatu, vaativuus ja vastuunalaisuus, henkilökohtainen pätevyys, ammatillinen kehitys, työpanos ja tuloksellisuus.

Työn vaativuutta voidaan arvioida erilaisten vaativuusluokitusjärjestelmien avulla. Näitä ovat esimerkiksi IPE (international position evaluation), Hay ja Palkkavaaka, joita ylläpitävät ja myyvät konsulttiyritykset. Näissä järjestelmissä vaativuutta kuvataan sellaisilla termeillä kuten osaamisvaatimukset, vastuu, päätöksenteko ja toimintaympäristön vaativuus.

Konkretisoi ja väännä rautalangasta

Sinulla on mahdollisuus neuvotella palkastasi, kun haet uutta työpaikkaa, tehtäväsi muuttuvat tai tunnet jääneesi palkkakuoppaan. Työnantaja esittää harvoin palkkaneuvottelua – se on sinun tehtäväsi.

Palkasta keskustellaan usein kehityskeskustelun yhteydessä tai erillisessä palkkakeskustelussa. Varaa esimieheltäsi aika erillistä palkkakeskustelua varten hyvissä ajoin ennen seuraavan budjettikierroksen alkua.

Palkkaneuvottelua koskevat samat periaatteet kuin muitakin neuvotteluja. Hyvä suunnittelu ja huolellinen valmistautuminen varmistavat onnistuneen lopputuloksen. Valmistautumisesi voit kiteyttää muistilistaksi, johon myös kirjaat tuoreeltaan käymäsi palkkaneuvottelun tulokset ja kokemukset seuraavaa neuvottelukertaa varten. Perustelujen esittämistä voi myös harjoitella etukäteen, se tuo lisää varmuutta ja uskottavuutta.

Palkkauksen sudenkuoppia ovat vähitellen tapahtuvat muutokset tehtävissä ja työsuorituksissa. Ajan kuluessa tehtävät muuttuvat vaativammiksi, osaaminen lisääntyy ja suoritukset paranevat. Tällaiset hiipivät muutokset jäävät usein huomioon ottamatta palkkauksessa. Ne pitää tunnistaa ja tuoda konkreettisesti esille kehitys- ja palkkakeskustelussa. Isot ja pienet muutokset ovat hyviä perusteluja palkankorotuspyyntöä esitettäessä.

Monet aloittavat palkkatyön jo opiskeluaikanaan harjoittelijana tai pätkätyöläisenä. Kun tutkinto on suoritettu ja työt vakinaistuvat, palkka jää usein laahaamaan jäljessä. Harjoittelijan ja ammattilaisen palkoissa on yleensä suuri ero, siksi kannattaa neuvotella työnantajan kanssa palkka omaa työkokemusta ja tutkinnon osoittamaa osaamista vastaavalle tasolle.

YTN-liitot tutkivat säännöllisesti jäsentensä palkkoja, keräävät tilastoja työnantajaliitoilta ja muista lähteistä sekä neuvovat näiden perusteella jäseniään palkkakysymyksissä. Palkkatilastoihin ja -suosituksiin perehtyminen on osa neuvotteluun valmistautumistasi. Tilastot ja muut vertailutiedot auttavat sinua palkkapyynnön tai palkankorotuspyynnön mitoittamisessa.

Keskustele työpaikkasi luottamusmiehen kanssa. Yleensä hän tuntee paikallisen palkkatason ja työnantajan harjoittaman palkkapolitiikan. Paranna avoimuutta työpaikkasi palkka-asioissa ja vaihda palkkatietoja myös työtoveriesi kanssa. Palkoista vaikeneminen on työnantajan etu, niistä puhuminen työntekijän etu. Puhuminen ei hidasta palkkasi kehittymistä, jos kehitykselle on asialliset perusteet.

Organisaation palkkapolitiikka kertoo, mitä työnantaja pitää tärkeänä ja mistä palkkaa maksetaan. Se myös määrittelee yrityksen palkkojen tason. Perustelusi palkankorotukselle menevät helpommin perille, jos esität ne yrityksen palkkapolitiikan mukaisina ja siinä käytetyin termein.

Keskeinen ajatus palkkauksessa on palkkojen porrastaminen siten, että jokainen henkilö yrityksessä saa ja tietää saavansa tehtäviensä vaativuutta ja aikaansaamia tuloksia vastaavan palkan. Kirjaa muistilistaasi, mitä tehtäviä teet, mikä on niiden vaativuus, millaista on oma osaamisesi ja tulokellisuutesi sekä mitä muutoksia näissä tekijöissä on tapahtunut edellisen palkankorotuksen jälkeen. Tee työsi ja työsuorituksesi näkyviksi, esitä konkreettisia esimerkkejä.

Tekniikan, toiminnan ja organisaatioiden kehittyminen merkitsee työtehtävien jatkuvaa muuttumista. Uusia asioita on opiskeltava koko ajan. Tehtävien ja vaatimusten lisääntymisen tunnet itse parhaiten ja olet juuri oikea henkilö kertomaan niistä esimiehellesi. Tutustu organisaation strategiaan ja tavoitteisiin: korosta tehtäviesi ja suoritustesi merkitystä organisaation menestymisessä ja tavoitteiden saavuttamisessa.

Opettele vaativuutta kuvaavat termit ja käytä niitä perusteluissasi:

- ammatillisen osaamisen vaatimukset: esim. koulutus, kokemus, erityisosaaminen
- johtamisosaamisen vaatimukset: esim. henkilö- ja asiajohtaminen, projektit
- päättöksenteon vaativuus: esim. ongelmien ratkaisu, itsenäinen harkinta
- vastuu: esim. tuloksista, toiminnasta, henkilöistä, kehittämisestä
- toimintaympäristön vaativuus: esim. monimutkaisuus, vuorovaikutukset
- työn kuormittavuus: esim. työmäärä, henkinen paine, työn intensiteetti
- verkosto-osaaminen: työsi kannalta hyödylliset verkostot

Ota palkkaneuvottelussa esille myös muut kuormitustekijät, kuten ylityöt, matkustaminen, tiukat aikataulut, joustot ja tavoitettavissaolovelvollisuus.

Tärkeä osa perusteluja ovat henkilökohtaiset ominaisuutesi eli pätevyytesi ja suoriutumisesi ja niiden kehittyminen. Sinulla on hyvä koulutus, opiskelet ja opit jatkuvasti uutta. Osaamista ja kokemusta on karttunut monissa erilaisissa tehtävissä ja myös työn ulkopuolella. Olet saavuttanut ja ylittänytkin asetetut tavoitteet. Potentiaalia ja kehittymiskykyä riittää myös uusiin ja vaativampiin tehtäviin. Tee hiljainen tietosi näkyväksi konkreettisilla esimerkeillä. Painota myös motivaatiosi ja sitoutumistasi.

Ylemmät toimihenkilöt kuvaavat työtään usein kertomalla tehtävänimikkeen, toimialan ja työkokemuksajan. Työkokemuksen kautta tullutta tai muuten hankittua osaamista kuvataan selvästi harvemmin. Myös oma kehittyminen tehtävän hoidossa, onnistumiset, tehtävien vaativuuden muutos sekä työssä merkitykselliset verkostot jäävät usein puhumatta.

Osaamisen tulisi heijastua palkkaan. Oman osaamisen kuvaaminen ei ole ylemmillä toimihenkilöillä kovin helppoa, kun työ on usein luonteeltaan abstraktia ja toimenkuvauskin saattaa olla hyvin yleisellä tasolla. Osaamista lähestytään usein varsin kapeasta näkökulmasta. CV:ssä oman osaamisen kuvaus antaa kuitenkin huomattavasti paremman käsityksen henkilön kyvystä hoitaa tehtävää kuin pelkkä aiempien työpaikkojen ja tehtävänimikkeiden listaus.

Mitä osaaminen sitten on? Lyhyesti sanottuna osaaminen on sitä mitä tarvitaan, jotta saa työssään aikaan tuloksia. Työn kannalta merkityksellistä osaamista voi karttua työn lisäksi myös muilta elämänalueilta, opiskelun, harrastusten tai yleensä elämäkokemuksen kautta. Osaaminen konkretisoituu siinä, miten työtä tehdään.

Palkkakeskusteluun valmistautuessa kannattaa osaamistaan peilata myös työnantajan osaamistarpeisiin. Mitä voin tarjota työnantajalle? Oman osaamisen pohtimiseksi voi myös miettiä, miten minun osaamiseni vie kollegojen työtä eteenpäin ja miten meidän osaamisemme nivoutuvat yhteen – mikä on meidän yhteinen osaamispääomamme. Mihin kaikkeen oma osaamiseni vaikuttaa? Miten voin hyödyntää omaa osaamistani erilaisissa asioissa?



Oman osaamisen kuvaamista kannattaa harjoitella. Osaamisen tarkastelu eri näkökulmista on sekin hyödyllistä. Pohdi myös millä sanoilla ja millä asenteella lähestyt omaa osaamistasi. Liika vaatimattomuus osaamisen esilatuonnissa ei ole hyve, mutta ei myöskään kannata kehua asioilla, joita ei hallitse.

Oman osaamisen tunnistaminen auttaa myös omien uratavoitteiden määrittelyssä ja urasuunnittelussa.

Perustele pätevyttäsi samoilla termeillä, joita työnantajasi käyttää. Ne voivat olla esimerkiksi tällaisia:

- tekeminen: esim. tuloksellisuus, aikaansaavuus, työn ja toiminnan tehokkuus ja laatu
- osaaminen: esim. moniosaaminen, syväosaaminen, käytettävyyys, laaja-alaisuus, yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot, verkostot
- sitoutuminen: esim. työhön, tavoitteisiin, strategiaan, työnantajaan
- motivaatio: esim. aktiivisuus, aloitteellisuus, kehittämistote, pitkäjännitteisyys, paineensietokyky

Vaativuuteen ja pätevyteen liittyvistä faktoista rakennat itsellesi perustelupaketin, jolla perustelet palkkapyynnösi. Tavoitteeseen pääseminen edellyttää, että saat palkkaneuvottelussa työnantajasi uskomaan ja hyväksymään perustelusi palkkapyynnöllesi. Ei ole yksittäistä keinoa pakottaa työnantajaa maksamaan jotain tietynsuuruista palkkaa, vaan palkka on aina neuvottelun tulos.

Aseta palkkapyyntösi tilastoihin ja muihin vertailutietoihin nähden riittävän korkeaksi. Sinun ei tarvitse tinkiä epäasiallisen syyn, kuten sukupuolen tai työttömyyden takia. Esitä pyyntösi yhtenä eurosummana; jos esität palkkahaarukkaa, yläpää ei ainakaan tule valituksi. Säännöllisen kuukausipalkan lisäksi palkitsemiseen kuuluvat erilaiset palkkiot, bonukset, koulutus, kehittymismahdollisuudet ja muut edut.

ESIMERKKI: MUISTIINPANOT ASIALISTANA

- 1. Tehtävät: myynti ja suunnittelu, uutena tullut äskettäin yhteydenpito alihankkijoihin*
- 2. Vastuu ja toimintaympäristön vaativuus kasvanut merkittävästi*
- 3. Myynti budjetissa, osaaminen ja kokemus lisääntynyt selvästi*
- 4. Omat työsuoritukset parantaneet yrityksen kilpailukykyä*
- 5. Yleinen palkkakehitys 2,4 %, korotustarve selvästi suurempi*
- 6. Palkankorotus 350 €/kk*

Esimiehesi ei välttämättä hyväksy kaikkia perustelujasi ja hän voi tuoda neuvottelussa esille omia näkemyksiään. Pyri ennakoimaan tällaiset vastaväitteet ja kehitä perusteluja ja argumentteja myös niiden varalle. Varmista, että esimiehelläsi on valtuudet päättää palkastasi.

Asiallinen jämäkkyys on osa neuvottelutaitoa. Neuvotteluvoimasi paranee, jos sinulla on vertailutietoja muista yrityksistä ja voit osoittaa, että naapuri maksaa paremmin. Yksityiselämän syyt, kuten perheen taloudellinen tilanne, eivät ole päteviä perusteluja palkankorotukselle. Esitä vain asiallisia perusteluja ja säilytä neuvottelussa koko ajan osaavan ammattilaisen asenne.

Hyvään neuvottelukulttuuriin kuuluu, että lopputulos todetaan niin selvästi, ettei kumpikaan osapuoli jää siitä epä tietoiseksi. Älä luota lupauksiin 'katsotaan sitten myöhemmin'. Neuvottelun päätyttyä tee heti jälkiarviointi onnistumisestasi ja mieti, mitä on parannettava seuraavaksi kerraksi. Harjoitus tekee mestarin.

ESIMIEHEN PERUSTELUJA	OMAT VASTAUKSET
Yritys on tiukassa kilpailutilanteessa – joudumme varautumaan tulevaisuuteen	<i>Teen töitä enemmän kuin koskaan, mikä auttaa yritystä jaloilleen. Juuri nyt on palkitsemisen ja työpanokseen suhteutetun palkankorotuksen aika.</i>
Maksamme jo lakien ja sopimusten mukaan.	<i>Ylempään toimihenkilön palkkaus määräytyy yksilöllisesti. Palkassani on otettava huomioon työn laatu, vaativuus ja vastuunalaisuus, henkilökohtainen pätevyys, ammatillinen osaaminen, työpanos ja tuloksellisuus sekä kehittyminen näissä ominaisuuksissa.</i>
Meidän täytyy pysyä budjetissa.	<i>Ylemmän toimihenkilön palkkaus määräytyy yksilöllisesti. Palkassani on otettava huomioon työn laatu, vaativuus ja vastuunalaisuus, henkilökohtainen pätevyys, ammatillinen osaaminen, työpanos ja tuloksellisuus sekä kehittyminen näissä ominaisuuksissa. Yrityksen budjetti pitää rakentaa siten, että palkitsemisen periaatteet toteutuvat.</i>



PALKKANEUVOTTELIJAN MUISTILISTA

VALMISTAUTUMINEN

- *taustatiedot, palkkatilastot, -suositukset ja -vertailut*
- *kansainvälisissä tehtävissä ulkomaanpalkkatilastot*
- *yrityksen palkkapolitiikka: mistä palkitaan*
- *analysoi omat työtehtäväsi ja niiden vaativuus*
- *tehtävä-, asema-, vastuu ja muut vaativuusmuutokset*
- *oman osaamisen ja tuloksellisuuden paraneminen ja esille tuonti*
- *oma, kollegojen ja yrityksen palkkataso ja -kehitys*
- *kertaa edellisen neuvottelun kokemukset*
- *neuvottelutavoitteen asettaminen*
- *vastapuolen argumenttien ennakointi*
- *neuvottelun mielikuvaharjoittelu ja sudenkuoppien kartoittaminen*
- *oman neuvottelutaidon ja -voiman parantaminen*
- *tee muistilista perusteluistasi*

NEUVOTTELU

- *perustelut asiallisen jämäkästi ja konkreettisesti*
- *käytä perusteluissasi organisaation omia termejä*
- *tehtävien lisääntyminen, monipuolistuminen ja vaativuuden kasvu*
- *tehtävän vaatiman osaamistason nousu*
- *vuorovaikutustekijät sekä työmäärä, kiire ja joustot*
- *täydet korvaukset ylittöistä ja matkustamisesta*
- *edellisen kohdan korvauksia ei saa sisällyttää palkkaan*
- *oma kehittyminen työssä ja koulutuksella ym.*
- *painota osaamistasi, tuloksiasi, motivaatiotasi ja sitoutumistasi*
- *korosta taitoja, joista organisaatio hyötyy*
- *vasta-argumentteihin vastaaminen*
- *neuvottelutuloksen toteaminen*

JÄLKIARVIOINTI

- *toteutuiko tavoite*
- *jos tavoite ei toteutunut, mikä oli syynä*
- *vahvuudet neuvottelussa*
- *heikkoudet neuvottelussa*
- *mitä tietoja puuttui*
- *mitä on parannettava seuraavaksi kerraksi*
- *muistiinpanot seuraavaa kertaa varten*

Mistä saat tietoa palkoista

Useimmat YTN-liitot kokoavat omien tutkimustensa avulla tietoa jäsenistönsä palkoista ja luontoiseduista sekä ansiokehityksestä. Osa liitoista kerää suurimpien yritysten osalta myös yrityskohtaisia tietoja ja myös osa yrittäjäyhdistyksistä kerää tietoa omien palkkauskyseilyjensä avulla. Tietoja käytetään jäsenten palkkaneuvontaan. Tyypillisiä tilanteita, jolloin palkkatasotietoa käytetään, ovat mm. työtehtävien vaihtuminen, työpaikan vaihto, käyvän palkkatason tarkistaminen nykyisessä tehtävässä sekä ansiokehityksen selvittäminen. Palkkatasotietoa kannattaa kysyä ensimmäiseksi omasta jäsenliitosta. Myös oman työpaikkasi ylempien toimihenkilöiden luottamusmiehellä tai luottamusvaltuutetulla saattaa olla tietoa työpaikan ylempien toimihenkilöiden palkkatasosta. Myös työnantajatahot keräävät palkkatietoja (www.ek.fi, www.kuntatyönantajat.fi).

Tilastokeskukselta on saatavana varsin runsaasti tietoa palkoista ja työvoimakustannuksista, mm. Palkkarakenne-tilasto, Yksityisen sektorin kuukausipalkat, Ansiotasoindeksi. Lisätietoja www.tilastokeskus.fi ja www.stat.fi.



Käsitteitä

Palkka

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

Peruspalkka

Peruspalkka muodostuu työn vaativuuteen perustuvasta työkohtaisesta palkanosasta ja henkilön pätevyyteen ja työsuoritukseen perustuvasta henkilökohtaisesta palkanosasta.

Luontoisetu

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

Tulospalkka

Peruspalkkausta täydentävien, aikaansaannoksiin sidottujen organisaatiokohtaisten palkkaustapojen kokonaisuus. Tulospalkkausta ovat esimerkiksi tulos- ja voittopalkkiot, synteettiset optiot, voitonjakoerät sekä erilaiset osakepohjaiset järjestelmät. Urakka- ja palkkiopalkat eivät ole tulospalkkaa vaan ne luetaan peruspalkkaustapoihin.

Kokonaisansio

Ennakkonpidätyksen alaisten rahapalkkojen ja luontoisetujen yhteismäärä.

Palkitseminen

Muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Sisältää esimerkiksi peruspalkan, tulospalkan, edut, aloitepalkkiot, erikoispalkkiot, työsuhteen pysyvyyden ja työajan järjestelyt. Palkitsemisen kokonaisuus on johtamisen väline, jonka organisaatio määrittelee ja jota se käyttää henkilöstönsä palkitsemisessa organisaation strategian mukaisesti. Palkitsemisen kokonaisuus saattaa olla organisaatiossa kirjattu myös palkkapolitiikka-asiakirjan muotoon.

Palkkaustapa

Palkkaustapoja ovat aikapalkka (kuukausi- tai tuntipalkka), palkkio- ja provisiopalkat sekä urakkapalkat. Palkkaustapa sisältää myös ne menettelytavat ja prosessit, joilla palkkaperusteet muutetaan rahaksi.

Palkitsemisjärjestelmä

Palkitsemisjärjestelmän muodostavat palkkaperusteet, palkkaustavat ja niitä täydentävät ohjeet. Palkitsemisjärjestelmään liittyvät myös menettelytavat eli miten järjestelmä suunnitellaan, miten sitä arvioidaan ja muokataan, miten uusi järjestelmä viedään käytäntöön ja miten sitä sen jälkeen käytetään.

Työn vaativuuden arviointi

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

Lähteitä ja luettavaa

Alho, Kari – Pekkarinen, Jukka:

Sovitaan palkoista – palkkaneuvottelu puntarissa (2004), Taloustieto

EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008, Palkkaus yksityisellä sektorilla
Palkkausjärjestelmät ja palkkamallit EK:n jäsenyrityksissä.

Hakonen, Niilo – Hakonen, Anu – Hulkko, Kiisa – Ylikorkkala, Anna:
Palkitse taitavasti – palkitsemistavat johtamisen välineenä (2005), WSOY

Helsilä, Martti:

Suoritusarviointi (2006), Infor

Illuusiosta todelliseen – opas työn vaativuuden arviointijärjestelmän kehittämiseksi.
Työmarkkinakeskusjärjestöjen työarviointijärjestelmien seurantaryhmä TASE. Helsinki 2003

Juustoa ruisleivälle – tulospalkkausopas (2001)
TT, STTK, YTN, TL, STL –tuottavuusrankit

Kauhanen, Juhani:

Suorituksen johtaminen ja palkitseminen (2010), Infor

Nummijärvi, Anja:

Palkkasyrjintä - Oikeudellinen tutkimus
samapalkkaisuuslainsäädännön sisällöstä ja toimivuudesta (2007),
Edilex Asiantuntijakirjoitukset

Rantamäki, Tomi – Kauhanen, Juhani – Kolari, Anu:

Onnistu palkitsemisessa (2006), WSOY

Sistonen, Samuli:

Johdon palkitseminen (2011), Boardman

Sistonen Samuli:

Paranna tuloksia ja palkitse (2008), Talentum



Agronomiliitto

P. Makasiinikatu 6 A 8
00130 Helsinki
puh. (09) 2511 160
www.agronomiliitto.fi

Akavan Erityisalat

Maistraatinportti 4 A
00240 Helsinki
puh. 0201 235 340
www.akavanerityisalat.fi

Akavan Yleinen Ryhmä AYR

PL 130
00531 Helsinki
puh. 0500 918 730
www.akavanyleinenryhma.fi

**Driftingenjörjsförbundet
i Finland DIFF**

Banvaktsgatan 2
00520 Helsingfors
tel. (09) 4767 717
www.diff.fi

KTK Tekniikan Asiantuntijat

Rautatieläisenkatu 6
00520 Helsinki
puh. 0207 738 670
www.ktk-ry.fi

**Luonnontieteiden
akateemisten liitto LAL**

Pohjoinen Makasiinikatu 6 A
00130 Helsinki
puh. (09) 2511 1660
www.luonnontieteilijat.fi

Metsänhoitajaliitto

Kruunuvuorenkatu 5 F
00160 Helsinki
puh. (09) 6840 8110
www.metsanhoitajat.fi

**Myyntin ja markkinoinnin
ammattilaiset SMKJ ry**

Töölönkatu 11 A
00100 Helsinki
puh. (09) 4780 7700
www.smkj.fi

Professoriliitto

Rautatieläisenkatu 6
00520 Helsinki
puh. (09) 4250 700
www.professoriliitto.fi

**Suomen
Ammattivalmentajat**

Ratavartijankatu 2
00520 Helsinki
puh. (09) 2510 1370
www.savall.fi

**Suomen
Ekonomiliitto SEFE**

Ratavartijankatu 2
00520 Helsinki
puh. 0201 299 299
www.sefe.fi

Suomen Farmasialiitto

Iso Roobertinkatu 7 A
00120 Helsinki
www.farmasialiitto.fi

Suomen Lakimiesliitto

Uudenmaankatu 4-6 B 10
00120 Helsinki
puh. (09) 8561 0300
www.lakimiesliitto.fi

Suomen Psykologiliitto

Bulevardi 30 B 3
00120 Helsinki
puh (09) 6122 9122
www.psyli.fi

**Suomen
Työterveyshoitajaliitto**

Asemamiehenkatu 4 A
00520 Helsinki
puh. (09) 4178 7700
www.stthl.net

Tekniikan Akateemiset TEK

Ratavartijankatu 2
00520 Helsinki
puh. (09) 229 121
www.tek.fi

Tieteentekijöiden liitto

Ratapihantie 11
00520 Helsinki
Puh. 0207 589 610
www.tieteentekijoidenliitto.fi

Tradenomiliitto TRAL

Ratavartijankatu 2
00520 Helsinki
puh. 020 155 8800
www.tral.fi

Uusi Insinööriliitto UIL

Ratavartijankatu 2
00520 Helsinki
puh. 0201 801 801
www.uil.fi

**Yhteiskunta-alan
korkeakoulutetut**

Mikonkatu 8 A
00100 Helsinki
puh 010 231 0350
www.yhteiskunta-ala.fi

**Yksityisalojen Esimiehet
ja Asiantuntijat YTY**

Ratavartijankatu 2
00520 Helsinki
puh. (09) 2510 1310
www.yty.fi

**Ympäristöasiantuntijoiden
keskusliitto YKL**

Vuorikatu 22 A 15
00100 Helsinki
puh. (09) 622 6850
www.ykl.fi

Paranna palkkaasi – tukea palkkaneuvotteluihin

Neuvottelujärjestö Ylemmät Toimihenkilöt YTN:n palkkausasiantuntijat kehottavat ”Paranna palkkaasi – tukea palkkaneuvotteluihin” –oppaassaan ylempiä toimihenkilöitä tarttumaan härkää sarvista ja keskustelemaan palkkauksestaan. Matkaevääksi he tarjoavat tietoa palkitsemisesta yleisesti palkkaukseen liittyvän keskustelun ymmärtämiseksi ja palkkatietämyksen parantamiseksi sekä selkeitä ohjeita oman palkkaneuvottelun käymisen tueksi. Hyvin valmisteltu ja perusteltu palkkakeskustelu on hyvä askel onnistumiseen. Kirjoittajat ovat jo pitkään tutkineet ylempien toimihenkilöiden palkkausta sekä antaneet palkkaneuvontaa jäsenilleen.

Uudistettu versio

