

# Rahoitusalan palkkakeskusteluopas 2024

---

**palta**

**pro**



Työryhmän jäsenet:

Jukka Aho – Kirsi Arvola – Timo Höykinpuro – Jari Kaitosuo – Maija Mäntylä – Jarmo Paananen – Emilia Pennanen

19.12.2023

## Sisällys

1. Johdanto .....	5
2. Mitä palkka on .....	6
2.1. Palkkapolitiikka .....	7
2.2. Oikeudenmukainen ja kannustava palkka .....	7
2.3. Mistä toimihenkilö saa tietoa palkoista? .....	8
3. Rahoitusalan palkkausjärjestelmä .....	9
3.1. Työn vaativuuden mukainen palkanosa .....	9
3.2. Henkilökohtainen palkanosa .....	10
3.3. Palkkatoimikunta .....	10
4. Palkkakeskustelut .....	11
4.1. Yleistietoa palkkakeskusteluista .....	11
4.1.1. Keskusteluajankohdat ja arviointijakso .....	11
4.1.2. Keskustelun osapuolet .....	11
4.1.3. Luottamusmiehen ja yhteyshenkilön rooli .....	12
4.2. Palkkakeskusteluun valmistautuminen .....	12
4.2.1. Tutustu palkkapolitiikkaan ja tilastoihin, osallistu koulutukseen .....	12
4.2.2. Lomakkeet kuntoon .....	14
4.2.3. Esihenkilön valmistautuminen .....	14
4.2.4. Toimihenkilön valmistautuminen .....	15
4.3. Palkkakeskustelun kulku .....	15
4.3.1. Palkkakeskustelu on vuoropuhelua .....	15
4.3.2. Työn vaativuus ja siinä tapahtuneet muutokset .....	16
4.3.3. Pätevyys ja suoriutuminen .....	16
4.3.3.1. Konkreettiset perustelut tarpeen .....	16
4.3.3.2. Arvioinnin lopputulos kirjataan yhdessä .....	16
4.3.4. Keskustelun lopputulos ja yhteenveto .....	16
4.4. Yksilön suoja .....	17
4.4.1. Perehdytys .....	17
4.4.2. Keskustelun keskeyttäminen .....	18
4.4.3. Erimielisyyksien käsittely .....	18
4.4.4. Palkkakeskustelun tuloksena palkka ei voi laskea .....	19
4.5. Palkkakeskustelu poissaolo- ja muutostilanteissa .....	19
4.6. Keskustelujen dokumentointi ja asiakirjojen säilytys .....	19

5. Liitteet.....	20
Työnkuvaus.....	21
Pätevyyden ja suorituksen arviointi palkkakeskustelussa.....	22
Yhteenvedo palkkakeskustelusta .....	24

## 1. Johdanto

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

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

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

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

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

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

Oikein käytetty ja toimiva palkkakeskustelumalli mahdollistaa oikeudenmukaisen ja kannustavan palkkauksen, luo paremmat edellytykset yritysten menestymiselle ja mahdollistaa yritysten kehittymisen toimihenkilöiden, esihenkilöiden ja asiantuntijoiden osaamisen ja ammattitaidon kehittymisen kautta. Tämä opas on laadittu rahoitusallalla toimiville toimihenkilöille, esihenkilöille ja asiantuntijoille yhteistyössä Palvelualojen työnantajat PALTA ry:n, Ammattiliitto Pro ry:n ja Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry:n kanssa.

Jollei oppaassa erikseen muuta mainita, kaikki kerrottu koskee sekä toimihenkilötasoa että esihenkilö- ja asiantuntijatasoa. Näistä käytetään työehtosopimuksessa ja tässä oppaassa termiä toimihenkilö.

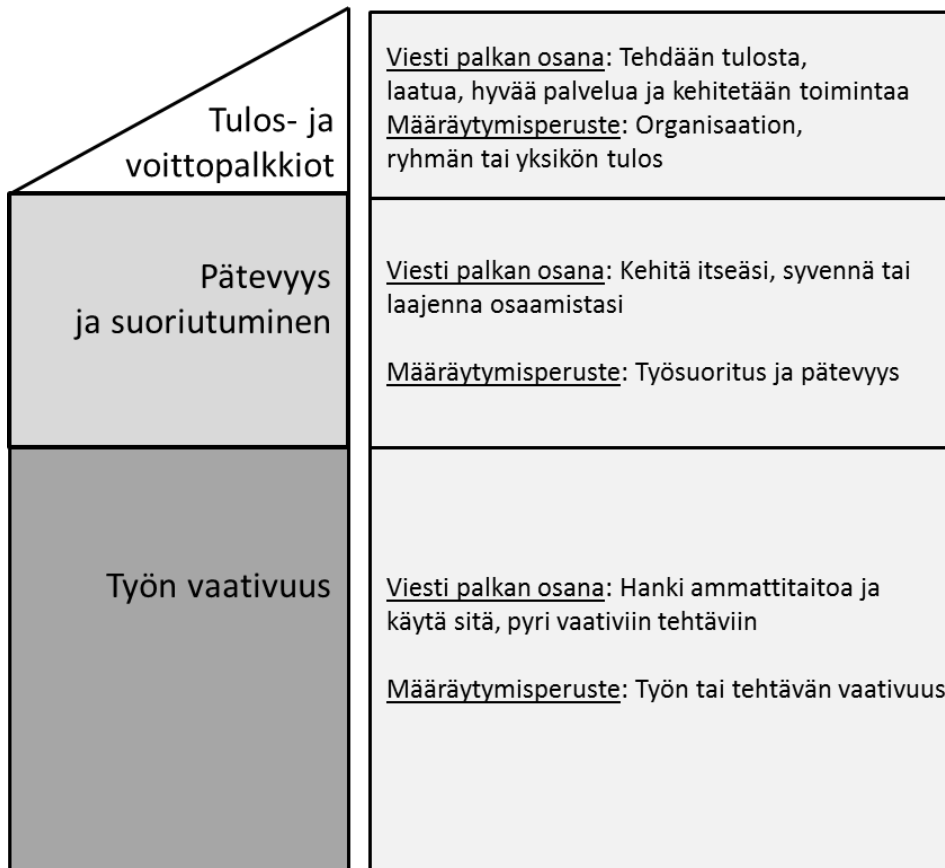
Menestystä palkkakeskusteluihin!

## 2. Mitä palkka on

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

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

Kuva: Palkkausjärjestelmän osat.



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

## 2.1. Palkkapolitiikka

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

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

Palkkapolitiikkaa käsiteltäessä huomioidaan esimerkiksi seuraavia asioita:

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

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

## 2.2. Oikeudenmukainen ja kannustava palkka

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

### Oikeudenmukaisuutta on esimerkiksi

- tasapuolinen vuorovaikutus
- kuunteleminen
- asiallisen palautteen saaminen, hyvät käytöstavat ja asiallinen kohtelu
- toimihenkilöiden työtehtävät tunnistava vaatavuuden arviointi

- toimenkuvan päivittäminen tehtävien muuttuessa
- työtehtävien vaativuuden muutosten näkyminen palkkauksessa
- kokemuksen, pätevyyden, työssä suoriutumisen sekä oman työn ja työtapojen kehittämisen huomioon ottaminen palkassa
- johdonmukaiset ja hyvin perustellut esihenkilöratkaisut palkka-asioissa
- yhdenmukaiset ja avoimet pelisäännöt yritystasolla
- oikeus saada asiansa uudelleen käsitellyksi, jos kokee tulleen epäoikeudenmukaisesti kohdelluksi palkkaratkaisuissa
- aito keskustelu, jossa kumpikin osapuoli on perehtynyt ja sitoutunut hyvään palkkakeskusteluun
- huolehtiminen järjestelmän läpinäkyvyydestä (mm. tietojensaanti)
- vaativuuskriteerit ovat organisaation sisällä avoimesti näkyvillä
- riittävä koulutus esihenkilöille ja alaisille
- kehitystoimenpiteet, jotka auttavat korotuksen saamista seuraavalla kerralla
- koko arviointiskaalan hyödyntäminen

#### **Kannustavuuden kannalta keskeistä on**

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

### **2.3. Mistä toimihenkilö saa tietoa palkoista?**

Jotta oikeudenmukaisuus ja kannustavuus toteutuvat, tulee toimihenkilöillä olla myös käsitys siitä, millaista palkkaa muut saavat. Rahoitusalan tehdään vuosittain alan palkkakehitystä kuvaava tilastoraportti. Yleisen ansiokehityksen lisäksi raportissa on käsitelty palkkatietoja erikseen naisten ja miesten osalta, eri tehtävätasolla ja tehtävissä sekä erikseen pääkaupunkiseudun ja muun Suomen osalta. Raportti antaa kattavan kuvan rahoitusalan ansioista ja ansiokehityksestä. Vuosittain keväällä julkaistava tilastoraportti on luettavissa mm. työehtosopimusosapuolten verkkosivuilta. Tämän jälkeen yrityksen palkkatoimikunnassa käsitellään alan sekä konserni- / pankkiryhmä- / yritystason keskiansio- ja ansiokehitystiedot sekä vaativuusluokkajakaumaa koskevat tiedot 15.5. mennessä. Henkilökohtaista palkkakeskustelua käytäessä toimihenkilöllä tulee olla käytössään em. tiedot.

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



### 3. Rahoitusalan palkkausjärjestelmä

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

#### 3.1. Työn vaativuuden mukainen palkanosa

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

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

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

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

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

#### Esimerkiksi:

- a. Asiakkuuspäällikkö nimitetään kehityspäälliköksi. Muuttuneen tehtäväkuvan vaikutukset palkkaan arvioidaan heti ja palkankorotus astuu voimaan seuraavan kuukauden alusta lukien.
- b. Rahoitusneuvojan tehtäväkuva muuttuu siten, että hänen asiakasmääränsä kasvaa, jolloin hän vastaa jatkossa aiempaa suuremmasta määrästä asiakkaita. Muuttuneen tehtäväkuvan vaikutukset vaativuusluokkaan arvioidaan heti ja mahdollinen palkankorotus astuu voimaan muutosta seuraavan kuukauden alusta lukien.
- c. Sijoitusneuvojan asiakassalkku muuttuu niin, että hän jatkossa vastaa osittain eri asiakkaista kuin aiemmin. Tehtäväkuvan muutoksen vaikutukset palkkaan arvioidaan heti. Jos muutokset eivät aiheuta työn vaativuuden nousua, huomioidaan muutos palkkakeskustelussa.
- d. Toimihenkilö suorittaa sijoituspalvelututkinnon, mutta hänen tehtävänsä ei muutu, eikä siihen vaadita kyseistä tutkintoa. Muuttuneen osaamisen vaikutukset palkkaan arvioidaan palkkakeskustelussa.

**Esimerkki:**

Toimihenkilön työtehtävä kuuluu vaativuusluokkaan 4.2. Hän on työskennellyt 20 vuotta rahoitusallalla Tampereella. Hänen kuukausipalkkansa on 3000 €. Hän on ehtinyt ansaita kaikki kokemusvuosilisät sekä saanut henkilökohtaista pätevyyslisää. Vaativuusluokassa 4.2. työehtosopimuksen mukainen vähimmäispalkka on 2586 € (1.5.2024 alkaen). Näin ollen hänen henkilökohtaisen palkanosansa suuruus on  $3000 \text{ €} - 2586 \text{ €} = 414 \text{ €}$ .

Mikäli hänen työtehtävänsä muuttuvat siten, että tehtävän vaativuusluokka nousee luokkaan 5.1., hänelle maksetaan palkankorotus muutosta seuraavassa kuussa. Muutoksen suuruus on vähimmäispalkkojen erotus (5.1.:n vähimmäispalkka on 2810 €) eli  $2810 \text{ €} - 2586 \text{ €} = 224 \text{ €}$  ja se maksetaan hänen kokonaispalkkansa päälle. Tällöin uusi palkka on  $3000 \text{ €} + 224 \text{ €} = 3224 \text{ €}$ . Katso työehtosopimus 22 §.

Sen sijaan, jos hänen työtehtävänsä pysyvät entisellään, mutta hän on käynyt esimerkiksi sijoituskurssin ja päteväenä henkilönä suoriutuu työtehtävistään entistä paremmin, voi hän vaikuttaa henkilökohtaisen palkanosansa suuruuteen palkkakeskusteluissa.

Päätehtävän vaativuuden muuttuessa palkankorotus maksetaan muutosta seuraavassa kuussa. Henkilökohtaista pätevyyttä, suoriutumista ja päätehtävää vaativampia osatehtäviä arvioidaan palkkakeskusteluissa, jossa on mahdollisuus korottaa henkilökohtaista palkanosaa.

### 3.2. Henkilökohtainen palkanosa

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

### 3.3. Palkkatoimikunta

Ryhmä- ja konsernitason perustetaan palkkatoimikunta. Myös muihin yrityksiin voidaan perustaa palkkatoimikunta. Palkkatoimikunnassa on sekä henkilöstön että työnantajan edustajat. Edustajille voidaan valita varahenkilöt, jotka osallistuvat kokouksiin varsinaisten edustajien ollessa estyneinä.

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

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

Palkkatoimikunnassa käsitellään toimihenkilön pyynnöstä tapaukset, joissa toimihenkilö esittää väitteen ja perustelut, että palkkakeskustelujen lopputulokseen on vaikuttanut palkkakeskustelupöytäkirjaan liittymätön ja epäasiallinen peruste (esimerkiksi esihenkilön ja toimihenkilön välisiin henkilösuhteisiin liittyvä asia, koetut suosimistilanteet, ”pärstäkerroin”). Käsitteilypyyntö on esitettävä palkkatoimikunnalle kuukauden kuluessa siitä, kun palkankorotusratkaisu annettiin toimihenkilölle. Tämä korvaa työehtosopimuksesta poistetun ns. kolmen kerran säännön (ks. edellisen työehtosopimuksen palkkakeskustelupöytäkirja 4 § 4 k.).

Palkkakeskustelupöytäkirjan mukaiset erimielisyydet, joita ei ole ratkaistu paikallisissa neuvotteluissa, käsitellään palkkatoimikunnassa. Toisin kuin edellisessä kappaleessa kuvatut erimielisyydet, nämä

erimielisyydet liittyvät nimenomaan palkkakeskustelupöytäkirjan määräyksiin (menettely, erimielisyys palkankorotuksen saamisesta tai pätevyyden ja suorituksen arvioinnista).

Palkkatoimikunnalla on siten tärkeä ja keskeinen rooli liittyen palkkakeskustelujärjestelmän toteuttamiseen yrityksessä.

## 4. Palkkakeskustelut

### 4.1. Yleistietoa palkkakeskusteluista

Palkkakeskustelu on jokaisen rahoitusosalalla työskentelevän toimihenkilön oikeus ja esihenkilön velvollisuus.

#### 4.1.1. Keskusteluajankohdat ja arviointijakso

Palkkakeskustelujen kautta jaettavasta korotuspöytäkirjasta ja palkankorotusten maksuajankohdasta sovitaan työehtosopimusneuvotteluissa. Konserni-, pankkiryhmä- tai yrityskohtaisesti sovitaan tarkemmin palkkakeskusteluiden ajankohta. Palkkakeskusteluissa arvioidaan työtehtävissä tapahtuneita muutoksia ja työsuorituksia kuluneen palkkakeskustelukauden aikana. Palkkakeskustelukaudella tarkoitetaan kahden palkkakeskustelukorotuksen välistä ajanjaksoa.

Lisäksi voidaan konserni- ja pankkiryhmätasolla sekä muissa yrityksissä paikallisesti sopia, että palkkakeskustelua käytäessä otetaan huomioon esihenkilön ja toimihenkilön väliset työssä suoriutumista tai kehittymistä koskevat muut keskustelut, joita käydään yrityksen vuosikellon mukaisesti.

Korotuskeskustelua ei voi yhdistää yrityksen käytössä oleviin muihin palkka- tai tuloskeskusteluihin.

#### 4.1.2. Keskustelun osapuolet

Palkkakeskustelupöytäkirjan mukaan työnantaja määrittelee palkkakeskustelun osapuolet. Jokaiselle toimihenkilölle osoitetaan palkkakeskustelun käyvä esihenkilö ja esihenkilölle ne toimihenkilöt, joiden kanssa hän käy palkkakeskustelut. Ennen palkkakeskustelujen käymistä työnantaja myös määrittelee saman palkkakeskustelupöytäkirjan piiriin kuuluvat yksiköt tai toiminnot ja tiedottaa tästä asianomaisille toimihenkilöille.

Palkkakeskustelua ei käydä sellaisen toimihenkilön kanssa, jonka työsuhde on kestänyt alle 6 kuukautta ennen yhtiössä toteutettavaa palkkakeskustelukorotusta.

Palkkakeskustelua ei käydä myöskään kokonaan työstä vapautetun päätoimisen pääluottamusmiehen ja päätoimisen työsuojeluvaltuutetun kanssa. Heillä on kuitenkin oikeus keskimääräiseen palkkakeskustelukorotukseen.

Palkkakeskustelun käy toimihenkilön se esihenkilö, a) jolla on valtuudet päättää toimihenkilön palkankorotuksesta ja b) joka tuntee parhaiten toimihenkilön työtehtävät ja c) joka osaa arvioida toimihenkilön pätevyyttä ja suoriutumista suhteessa toimihenkilön työtehtäviin.

Palkkakeskustelut käyvän esihenkilön on saatava koulutusta palkkakeskusteluiden käymiseen ja hänen on tunnettava alaistensa tehtävät ja tehtäville asetetut tavoitteet, jotta hän voi arvioida tehtävien muutokset, pätevyyden ja suoriutumisen.

Mikäli toimihenkilöllä on useampia esihenkilöitä, työnantaja määrittelee näistä esihenkilöistä – huomioiden yllä mainitut kriteerit – yhden palkkakeskustelun käyvän esihenkilön. Esihenkilöt keskustelevat keskenään, jotta palkkakeskustelut käyvä esihenkilö pystyy arvioimaan toimihenkilön työtehtävät ja suoriutumisen

kokonaisuudessaan. Palkkakeskustelun oikeudenmukaisuuden turvaamiseksi on suositeltavaa, että toimihenkilö on läsnä, kun esihenkilöt keskustelevat toimihenkilön suoriutumisesta.

Jos toimihenkilön esihenkilö vaihtuu tai toimihenkilö siirtyy toisen esihenkilön alaisuuteen, työnantajalla on velvollisuus ilmoittaa sekä toimihenkilölle että esihenkilölle uudet palkkakeskusteluosapuolet. Uuden esihenkilön tulee perehtyä toimihenkilön suoriutumiseen ja työtehtävissä tapahtuviin muutoksiin ja työkokemuksen karttumiseen koko palkkakeskustelukaudelta. Siksi viimeistään esihenkilön vaihtuessa kesken palkkakeskustelukauden on erityistä huomioita kiinnitettävä palkkakeskustelussa tarvittavien tietojen dokumentointiin.

#### **4.1.3. Luottamusmiehen ja yhteyshenkilön rooli**

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

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

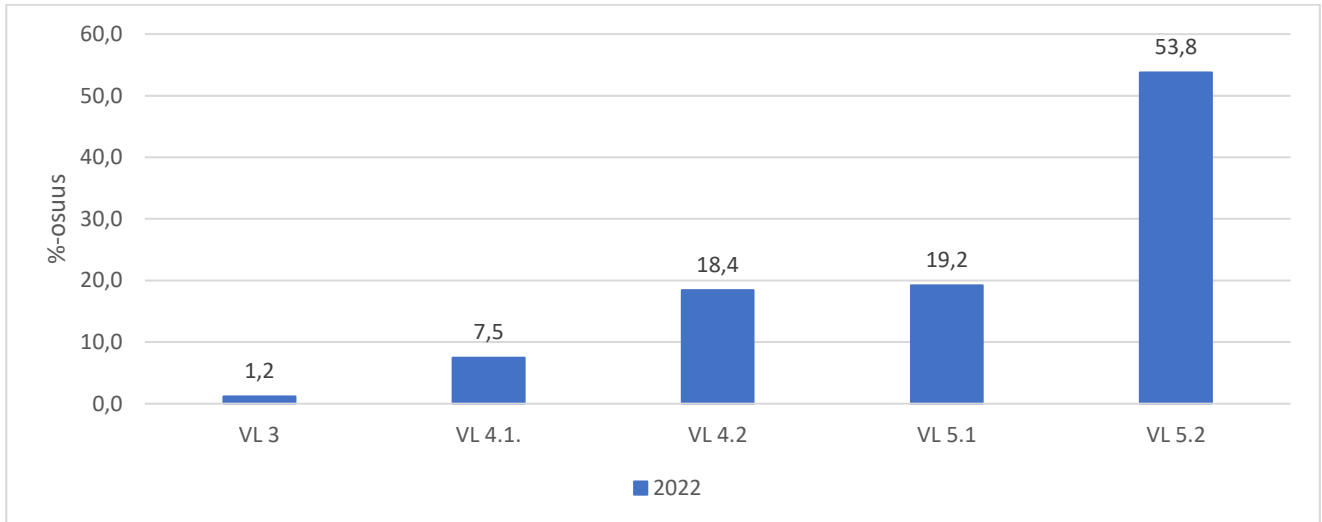
Työehtosopimuksen mukaisesti luottamusmies/yhteyshenkilö myös valvoo sitä, että koko palkkakeskustelupotti on jaettu. Pääluottamusmies ja neuvotteleva yhteyshenkilö saavat tietoonsa mm. palkankorotuskuukauden ja sitä edeltävän kuukauden palkkasumat identtisten henkilöiden osalta sekä tietoa palkankorotusten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

## **4.2. Palkkakeskusteluun valmistautuminen**

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

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

Esimerkiksi syyskuussa 2022 toimihenkilöiden keskiansio oli 3187 €/kk ja esihenkilöiden ja asiantuntijoiden 5835 €/kk. Ansiot nousivat toimihenkilötasolla 1,8 prosenttia edellisvuoden vastaavasta ajankohdasta. Esihenkilö- ja asiantuntijatasolla ryhmän ansiot nousivat samoin 3,4 prosenttia. Vaativuusluokkajakauma koko rahoitusallalla oli syyskuussa 2022 seuraavanlainen:



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

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

Rahoitusallalla laaditusta tilastoraportista löytyy tarkemmin nimikekohtaisiakin ansiotietoja. Esimerkiksi syyskuussa 2022 Asiakaspalvelu: palvelu ja myynti -tehtävissä toimivien ansioiden hajonnat olivat seuraavanlaiset:

NIMIKE	LKM	KESKIANRIO €	1.DESIILI €	ALAKVARTIILI €	MEDIAANI €	YLÄKVARTIILI €	9.DESIILI €
Asiakaspalvelu: palvelu ja myynti							
Asiantuntija / esihenkilötehtävät	1554	5693	3836	4371	5256	6452	8033
Toimihenkilöt	5014	3008	2456	2601	2917	3297	3682

Yllä olevaa taulukkoa luetaan näin:

Nimike: Tehtävänimike Elinkeinoelämän keskusliitto EK ry:n tilastojen mukaan. Toimihenkilöillä tarkoitetaan pääsääntöisesti vaativuusluokissa 3–5.1. työskenteleviä, esihenkilöillä ja asiantuntijoilla vaativuusluokassa 5.2. työskenteleviä sekä vaativuusluokan 5.1. esihenkilöitä.

Lkm: Kyseisessä tehtävässä työskentelevien henkilöiden lukumäärä

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

1.desiili: 10 % kyseiseen ryhmään kuuluvista ansaitsee alle 3836 € (esihenkilöt ja asiantuntijat) tai 2456 € (toimihenkilöt)

Alakvartiili: 25 % kyseiseen ryhmään kuuluvista ansaitsee alle 4371 € (esihenkilöt ja asiantuntijat) tai 2601 € (toimihenkilöt)

Mediaani: 50 % kyseiseen ryhmään kuuluvista ansaitsee alle 5256 € (esihenkilöt ja asiantuntijat) tai 2917 € (toimihenkilöt)

Yläkvartiili: 75 % kyseiseen ryhmään kuuluvista ansaitsee alle 6452 € (esihenkilöt ja asiantuntijat) tai 3297 € (toimihenkilöt)

9.desiili: 90 % kyseiseen ryhmään kuuluvista ansaitsee alle 8033 € (esihenkilöt ja asiantuntijat) tai 3682 € (toimihenkilöt)

#### 4.2.2. Lomakkeet kuntoon

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

Työkuvauslomakkeelle tulee kirjata olennaisimmat työkokonaisuuteen kuuluvat tehtävät sekä henkilön osaamiseen, vuorovaikutustaitoihin ja tehtävän vaatimaan harkintaan liittyvät asiat. Työehtosopimuksen mukaan konserni-, pankkiryhmä- tai yrityskohtaisesti on mahdollista laatia erityisiä mallityökuvauslompakkeita sekä sopia paikallisesti toisin työehtosopimuksen liitteistä 8 a–d. Henkilökohtaisten työkuvausten tulee kuitenkin kuvata aidosti tehtyjä työtehtäviä eivätkä ne saa olla liian yleisiä.

Paikallisesti voidaan myös sopia, että työehtosopimuksen liitteitä 8 b-d ei käytetä lainkaan, kunhan palkkakeskustelun lopputulos, näkemykset perusteluineen sekä kehittämistoimenpiteet dokumentoidaan.

#### 4.2.3. Esihenkilön valmistautuminen

Esihenkilön valmistautumisen ydin on alaisensa työhön perehtyminen. Lisäksi esihenkilön tehtäviin kuuluu muutamia käytännönasioita.

- Osallistu koulutukseen
- Perehdy ansiotilastoihin
- Selvitä, minkä suuruinen minun jaettavakseni tuleva palkkapotti on
- Varaa palkkakeskusteluihin tarvittava tila ja riittävä aika
- Huolehdi siitä, että toimihenkilöillä on riittävästi aikaa valmistautua palkkakeskusteluun
- Perehdy toimihenkilön työtehtäviin
- Perehdy toimihenkilön työtehtävien vaativuuteen yrityksessä käytössä olevan vaativuusluokittelun avulla

- Perehdy toimihenkilöiden pätevyyteen, suoriutumiseen ja saavutuksiin, sekä arvioi näitä suhteessa työtehtäviin
- Selvitä myös muut tehtäväkokonaisuudet ja niissä suoriutuminen, jos toimihenkilöllä on useampi esihenkilö
- Arvioi, miten henkilöiden työtehtävät ovat kuluneen palkkakeskustelukauden aikana muuttuneet ja mitä muutoksia mahdollisesti on tulossa

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

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

#### 4.2.4. Toimihenkilön valmistautuminen

Toimihenkilöiden huolellinen valmistautuminen on erittäin tärkeää palkkakeskusteluiden onnistumisen näkökulmasta.

- Osallistu koulutukseen
- Perehdy työpaikan palkkapolitiikkaan ja saatuihin tilastoihin
- Käy läpi oman työn vaatimukset ja tavoitteet
- Mieti, mitä muutoksia työssä on tapahtunut tai minkälaisia muutoksia siihen on mahdollisesti tulossa
- Mieti pätevyyttä, suoriutumista ja saavutuksia suhteessa työtehtäviin sekä perusteluita ja esimerkkejä niihin liittyen. Niitä ei ole kuitenkaan tarkoitus lähettää etukäteen esihenkilölle
- Laske keskimääräisen palkkakeskustelukorotuksen suuruus omasta palkasta
- Mieti, millä perusteilla omaa palkkaa olisi korotettava työn vaativuuden tai pätevyyden ja suoriutumisen tai päätehtävää vaativampien osatehtävien näkökulmasta

### 4.3. Palkkakeskustelun kulku

#### 4.3.1. Palkkakeskustelu on vuoropuhelua

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

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

#### 4.3.2. Työn vaativuus ja siinä tapahtuneet muutokset

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

#### 4.3.3. Pätevyys ja suoriutuminen

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

##### 4.3.3.1. Konkreettiset perustelut tarpeen

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

##### 4.3.3.2. Arvioinnin lopputulos kirjataan yhdessä

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

#### 4.3.4. Keskustelun lopputulos ja yhteenveto

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

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



Palkkakeskustelusta laaditaan kirjallinen yhteenveto (liite). Yhteenvetoon kirjataan tärkeimmät toimihenkilön tehtävissä tapahtuneet muutokset sekä havaintoja toimihenkilön pätevydestä ja suoriutumista esihenkilön suorittaman arvioinnin pohjalta. Lisäksi yhteenvetoon kirjataan pätevyden kehittämisen ja suoriutumisen parantamisen edellyttämät toimenpiteet, joiden avulla toimihenkilö voi vaikuttaa palkankorotukseensa tulevaisuudessa.

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

### Esimerkki selkeyttämään palkkakeskustelupotin jakoa:

Pankissa työskentelee 10 rahoitusalan työehtosopimuksen piiriin kuuluvaa toimihenkilöä. Jokaisen henkilön kuukausipalkka on 3000 euroa. Palkkasumma on täten kyseisessä pankissa  $10 \times 3000 \text{ €} = 30000 \text{ €}$ . Vuonna x jaettavan palkkakeskusteluerän suuruus on 1,3 % palkkasummasta, eli kyseisessä pankissa se on  $0,0130 \times 30000 \text{ €} = 390 \text{ €}$ . Tarkista kulloinkin palkkakeskusteluerän suuruus voimassa olevasta työehtosopimuksesta.

Vaihtoehtoja palkkakeskustelupotin jakamiseen ovat esimerkiksi:

- Annetaan kahdeksalle 48,75 € ja kahdelle 0 €
- Annetaan viidelle 50 € ja viidelle 28 €
- Annetaan kahdelle 90 €, kahdelle 60 €, kahdelle 45 € ja neljälle 0 €
- Annetaan yhdelle 390 € ja yhdeksälle 0 €
- Annetaan jokaiselle 39 €

Vaihtoehtoja on useita, yllä mainitussa esimerkissä ne on vain valittu ajatuksia herättämään.

Ellei työehtosopimuksen 40 §:n mukaisesti muuta sovita, yrityksissä, joissa on vähintään 10 toimihenkilöä sekä esihenkilö- ja asiantuntijatasolla että toimihenkilötasolla, palkkakeskusteluun jaettava korotuserä lasketaan ja jaetaan tasoittain. Vaativuusluokissa 3–5.1 olevien toimihenkilöiden palkkasummasta lasketaan palkankorotuserä, joka jaetaan mainituissa vaativuusluokissa oleville toimihenkilöille. Vaativuusluokan 5.2. osalta palkankorotukset toteutetaan vastaavalla tavalla.

## 4.4. Yksilön suoja

### 4.4.1. Perehdytys

Toimihenkilöt ja palkkakeskustelua käyvät esihenkilöt perehdytetään seuraaviin asioihin ennen palkkakeskusteluita:

- Vaativuusluokittelu: minkälainen vaativuusluokittelu yrityksessä on käytössä, miten eri työtehtävät sijoittuvat käytännössä eri vaativuusluokkiin, miten osaamiseen, harkintaan ja vuorovaikutukseen liittyvät vaativuustekijät käyttäytyvät eri vaativuustasoilla? Miten eri vaativuustasot ovat käytössä?
- Pätevyden ja suoriutumisen arviointi: minkälaisilla kriteereillä pätevyyttä ja suoriutumista arvioidaan, mitä eri kriteereillä tarkoitetaan? Kuinka moniportainen arviointiskaala on, ja mitä eri vaihtoehdot tarkoittavat käytännössä? Mitä ajanjaksoa palkkakeskusteluissa arvioidaan?

- Palkkapolitiikan perusteet: minkälainen yrityksen palkkapolitiikka on, mistä se löytyy ja koska se on päivitetty?
- Tilastot: miltä oman työpaikan palkkatilastot näyttävät suhteessa koko alan tilastoihin? Mitä yksittäisten esihenkilöiden tai toimihenkilöiden kannalta olennaista tilastoihin sisältyy? Mitä tasa-arvosuunnitelman palkkakartoitus kertoo palkoista?
- Mitkä asiat ovat muuttuneet edellisten palkkakeskusteluiden jälkeen? Miten kyseiset muutokset vaikuttavat työhön? Miten toimihenkilöiden ja esihenkilöiden pitäisi huomioida muutokset?

#### 4.4.2. Keskustelun keskeyttäminen

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

#### 4.4.3. Erimielisyyksien käsittely

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

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

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

Palkkatoimikunnalle toimitettavaan muistioon on hyvä kirjata ainakin:

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

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

Jotta palkkakeskustelua koskeva erimielisyys voidaan ottaa käsiteltäväksi, työnantajan on toimitettava palkkakeskusteluasiakirjat toimihenkilölle viipymättä palkkakeskustelun jälkeen. Toimihenkilön on ilmoitettava työnantajalle neljän kuukauden kuluessa asiakirjojen toimittamisesta halustaan saattaa palkkakeskustelua koskeva erimielisyys vireille.

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

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

### 4.5. Palkkakeskustelu poissaolo- ja muutostilanteissa

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

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

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

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

Esihenkilön vaihtuessa kesken palkkakeskustelukauden on toimihenkilön ja esihenkilön pyrittävä dokumentoimaan tulevaan palkkakeskusteluun tarvittavat asiat. Tämä siksi, että käytännössä palkkakeskustelumallin toimivuus edellyttää, että uudella esihenkilöllä on käytettävissään palkkakeskustelussa tarvittava informaatio toimihenkilön työtehtävistä, pätevyyydestä ja suoriutumisesta.

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

### 4.6. Keskustelujen dokumentointi ja asiakirjojen säilytys

Palkkakeskustelusta tehdään kirjallisesti kaksi allekirjoitettua yhteenvetoa, joista käy ilmi palkkakeskustelun lopputulos ja perustelut sekä osapuolten näkemykset. Pätevyden ja suoriutumisen arviointiin sekä mahdolliseen palkankorotukseen liittyvien perusteluiden lisäksi lomakkeelle on kirjattava kehittymistarpeet, jotta toimihenkilö tietää, mitä hänen tulisi seuraavana vuonna tehdä, jotta hänellä olisi mahdollisuus palkankorotukseen. Tärkeää on myös, että palkkakeskusteluiden jäätyä erimielisiksi

molemmat osapuolet esittävät näkemyksensä asiasta. Tämän tulee olla mahdollista, olipa kyseessä palkkakeskustelulomakkeiden arkistointi sähköisesti tai paperiversioina.

Yhteenvedosta toinen jää toimihenkilölle ja toisen säilyttää työnantaja. Samoin toimitaan myös muiden mahdollisten palkkakeskusteluasiakirjojen suhteen. Työnantajan pitää säilyttää työsuhteen aikana palkkakeskusteluasiakirjat viisi vuotta, kuitenkin vähintään kolmen peräkkäisen palkkakeskustelukierroksen ajan. Tiedot pitää antaa toimihenkilölle pyydettyäessä.

## **5. Liitteet**

Rahoitusalan työnkuvauslomake

Rahoitusalan pätevyuden ja suoriutumisen arviointilomake

Rahoitusalan palkkakeskusteluyhteenvedtolomake

## Työnkuvaus

Tehtävänimike:

Päiväys:

1. Selvitys työtehtävistä (tällä tarkoitetaan päätehtävää, eli työtä, jota tehdään yli puolet työajasta, ja osatehtäviä).

2. Työn edellyttämä osaaminen, tiedot ja taidot.

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

4. Vuorovaikutus: Työn edellyttämät vuorovaikutus-, myynti-, neuvottelu yms. -taidot (sekä ulkoinen että sisäinen vuorovaikutus).

## Pätevyyden ja suorituksen arviointi palkkakeskustelussa

Toimihenkilön nimi: \_\_\_\_\_

Esihenkilön nimi: \_\_\_\_\_

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

(jatkuu seuraavalla sivulla)

Onko yhteisymmärrys pätevyden ja suorituksen arvioinnista ja sen perusteluista?

Kyllä \_\_\_\_\_

Ei \_\_\_\_\_

Osapuolten näkemykset:

---

---

---

Allekirjoitukset ja päiväys:

Esihenkilö

Toimihenkilö

---

---

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

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

**Ohje:**

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

## Yhteenveto palkkakeskustelusta

Toimihenkilö: \_\_\_\_\_

Esihenkilö: \_\_\_\_\_

Yksikkö: \_\_\_\_\_

<b>1. Työn vaativuus (mitä tehdään)</b> Liitteenä henkilön työnkuvauslomake
Tärkeimmät tehtävissä tapahtuneet muutokset:
Henkilön työehtosopimuksen vaativuusluokka muuttuu: kyllä / ei Uusi vaativuusluokka: ____
Mahdolliset tulossa/tiedossa olevat muutokset tehtäviin:
<b>2. Henkilön työsuoritus ja pätevyys (miten työ tehdään)</b> Liitteenä pätevyyden ja suorituksen arviointilomake
Havaintoja henkilön pätevydestä ja suoriutumisesta:
Pätevyyden kehittämisen ja suoriutumisen parantamisen edellyttämät toimenpiteet, joiden avulla toimihenkilö voi vaikuttaa palkankorotukseensa tulevaisuudessa:

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

 Olemme yhtä mieltä palkankorotuksen suuruudesta. Emme ole päässeet yhteisymmärrykseen palkankorotuksen suuruudesta.

(jatkuu seuraavalla sivulla)



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

Erimielisyyden syy:

---

---

---

jatka tarvittaessa kääntöpuolelle

Allekirjoitukset

Aika ja paikka

---

Esihenkilö

---

Toimihenkilö

---

**Ohje:**

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