

# Vakuutusalan palkkakeskusteluopas

Tietopaketti esimiehille ja toimihenkilöille



|   |    |
|---|----|
| 1 Johdanto  | 3  |
| 2 Palkkakeskustelu  | 4  |
| 3 Palkan rakenne vakuutuslalla  | 4  |
| 3.1 Henkilökohtainen kiinteä kokonaispalkka   | 4  |
| 3.1.1 Työn vaativuuden arviointi ja vähimmäispalkat                                 | 5  |
| 3.1.2 Pätevyyden ja suoriutumisen perusteella maksettava henkilökohtainen palkanosa | 5  |
| 4 Palkkakeskustelutyöryhmän tehtävät  | 8  |
| 4.1 Palkkakeskustelujärjestelmän seuranta   | 8  |
| 4.2 Palkkapolitiikan periaatteet  | 9  |
| 4.3 Palkkakeskusteluun liittyvä koulutus  | 9  |
| 4.4 Palkkatilasto- ja palkkaryhmätietojen käsittely                                 | 9  |
| 4.5 Erimielisyyksien käsittely  | 10 |
| 5 Henkilökohtainen valmistautuminen palkkakeskusteluihin                            | 11 |
| 6 Palkkakeskustelun käyminen  | 13 |
| 6.1 Henkilökohtainen palkkakeskustelu   | 13 |
| 6.2 Työn vaativuuden muutokset  | 13 |
| 6.3 Pätevyyden ja suoriutumisen arviointi   | 13 |
| 6.4 Keskustelun yhteenveto  | 14 |
| 6.5 Palkankorotus   | 14 |
| 7 Yksilön suoja palkkakeskustelussa   | 15 |
| 7.1 Oikeus saada koulutusta ja tilastotietoja                                       | 15 |
| 7.2 Keskustelun keskeyttäminen  | 15 |
| 7.3 Eriytilanteet   | 15 |
| 7.3.1 Lyhytaikainen poissaolo   | 15 |
| 7.3.2 Poissaolo koko keskustelujen välisen ajan                                     | 15 |
| 7.4 Kolmen keskustelun sääntö   | 16 |
| 7.5 Erimielisyyksien käsittely  | 16 |

# 1 Johdanto

Palkkakeskustelut otettiin käyttöön vakuutuslalla vuonna 2009.

Palkkakeskustelut käydään kaikkien vakuutusalan työehtosopimuksen piiriin kuuluvien konttoritoimihenkilöiden kanssa. Palkkakeskustelija ei käydä sellaisen toimihenkilön kanssa, jonka työsuhte on kestänyt alle 6 kuukautta ennen palkkakeskustelukorotusta.

Palkkakeskustelun yksi tärkeimmistä tavoitteista on, että toimihenkilöt kokevat palkkauksen ja palkkakehityksen oikeudenmukaiseksi ja kannustavaksi ja ansiokehityksen kilpailukykyiseksi. Tavoitteena on myös yhtiötason päätöksenteon lisääminen palkkauksessa yhteistyössä henkilöstön kanssa.

Palkkakeskustelujen hyvä toteutuminen edellyttää, että yrityksellä on ajantasainen palkkapolitiikka, kaikki tuntevat käytössä olevan palkkausjärjestelmän ja esimiehet ja toimihenkilöt ovat saaneet riittävästi koulutusta palkkakeskustelujen käymistä varten.

Oikein käytetty ja toimiva palkkakeskustelumalli mahdollistaa oikeudenmukaisen ja kannustavan palkkauksen, luo paremmat edellytykset yhtiöiden menestymiselle ja toiminnan kehittämiselle sekä toimihenkilöiden ammattitaidon ja osaamisen kehittämiselle.

Menestystä keskusteluihin!

Palvelualojen työnantajat Palta ry

Vakuutusväen Liitto VvL ry

## 2 Palkkakeskustelu

Palkkakeskustelu on toimihenkilön oikeus ja esimiehen velvollisuus. Työnantaja määrittelee palkkakeskustelun osapuolet ja huolehtii, että jokainen toimihenkilö tietää, kenen kanssa hän käy palkkakeskustelut. Palkkakeskustelussa käydään läpi sekä työn vaativuus että toimihenkilön pätevyys ja suoriutuminen työtehtävissä. Keskustelussa pyritään yksimielisyyteen toimihenkilön palkankorotuksesta. Jos toimihenkilö kieltäytyy palkkakeskustelusta, esimies päättää palkankorotuksen.

Palkkakeskustelussa palkkauksen, työtehtävien ja työn tekemisen välillä on selkeä kytkeä. Palkkakeskustelumalli on myös johtamisen väline, kun palkkaukseen sisältyy enemmän kannustusmahdollisuuksia. Oikein käytettynä palkkakeskustelut saavat aikaan palkkatyytyväisyyttä, kannustavat keskeisten tavoitteiden saavuttamiseen ja ohjaavat toiminnan muutosta.

Palkkakeskusteluilla tavoitellaan oikeudenmukaista ja kannustavaa palkkaa ja palkkakehitystä. Onnistunut palkkakeskustelu edellyttää, että esimiehet pystyvät perustelemaan toimihenkilöille miksi palkankorotusta maksetaan, miksi palkankorotus jäi pieneksi tai miksi sitä ei maksettu lainkaan.

Työnantajan edustaja ja toimihenkilö sopivat palkkakeskustelun ajankohdan palkkakeskustelutyöryhmän mahdollisesti antamien ohjeiden mukaisesti. Palkkakeskustelut käydään ennen työehtosopimuksessa sovittuja palkankorotusajankohtia. Palkkakeskusteluja käyvät esimiehet ilmoittavat hyvissä ajoin luottamusmiehelle ajanjakson, jolloin palkkakeskusteluja on tarkoitus käydä.

## 3 Palkan rakenne vakuutuslalla

### 3.1 Henkilökohtainen kiinteä kokonaispalkka

Palkkaryhmissä ja palkkaryhmien yläpuolella olevien konttoritoimihenkilöiden palkka määräytyy palkkakeskustelujen käyttöönoton myötä yksilöllisesti. Palkassa otetaan huomioon työn vaativuus, toimihenkilön pätevyys ja suoriutuminen työtehtävissä sekä periaate sama palkka samasta tai samanarvoisesta työstä.

Konttoritoimihenkilön palkkaan vaikuttavat:

- työtehtävät ja niissä tapahtuvat muutokset (toimen vaativuus)
- kokemus työtehtävissä
- pätevyys (osaaminen ja ammattitaidon ylläpito ja kehittäminen)
- työssä suoriutumien (työn laatu ja tavoitteellisuus)
- oman työn ja työtapojen kehittäminen sekä
- yhteistyökyky ja vuorovaikutus.

### 3.1.1 Työn vaativuuden arviointi ja vähimmäispalkat

Konttoritoimihenkilöt sijoitetaan palkkaryhmiin toimen vaativuuden arvioinnin perusteella. Toimen vaativuuden arvioinnissa otetaan huomioon kaikki työtehtävät ja toimi luokitellaan kokonaisuutena.

Vaativuuden arviointi tehdään todellisten työtehtävien perusteella. Arvioinnin kohteena on toimen vaativuus ja se, mitä toimihenkilö tosiasiaassa tekee, eivät henkilökohtaiset ominaisuudet tai se, miten työ tehdään. Kaikki samaa tai samanarvoista työtä tekevät henkilöt saavat toimen vaativuuden arvioinnin perusteella samat pisteet ja saman palkkaryhmän.

Työnantajan on ilmoitettava jokaiselle konttoritoimihenkilölle, miten toimihenkilön palkka on pisyytetty ja miten kokonaispalkka muodostuu maksettavat lisät huomioon ottaen. Vaativuusluokittelun perusteet on hyvä käydä lävitse myös palkkaryhmien yläpuolisten kanssa.

### Vaativuuden arviointi tehtävien muuttuessa

Työn vaativuuden arviointi tarkastetaan tehtävien muutosten yhteydessä. Olennaisesta tehtävämuutoksesta johtuva palkankorotus toteutetaan heti vaativuuden muutosta seuraavan kuukauden alusta, jolloin toimihenkilön palkkaa korotetaan vähintään uuden ja vanhan vähimmäistaulukkopalkan muutoksen verran. Olennaisena tehtävämuutoksena pidetään esimerkiksi organisaation uudistusta tai toiseen tehtävään nimitystä. Jos olennainen tehtävämuutos ei johda palkkaryhmän muutokseen, tehtävämuutoksen vaikutuksesta palkkaan keskustellaan seuraavissa palkkakeskusteluissa.

Muita kuin olennaisia tehtävämuutoksia tarkastellaan vaativuusluokittelun perusteella palkkakeskusteluissa ja mahdolliset tehtävän vaativuuden noususta johtuvat palkankorotukset toteutetaan palkkakeskusteluissa.

### 3.1.2 Pätevyyden ja suoriutumisen perusteella maksettava henkilökohtainen palkanosa

#### Pätevyys ja suoriutuminen työtehtävissä

Palkkakeskusteluissa kuvataan toimihenkilön työtehtävät ja keskustellaan toimihenkilön pätevyydestä ja suoriutumisesta hänen omissa työtehtävissään. Liitot ovat sopineet, miten pätevyyttä ja suoriutumista työtehtävissä arvioidaan kaikkien työehtosopimuksen piiriin kuuluvien toimihenkilöiden palkkakeskusteluissa. Toimihenkilöyhdistys ja työnantaja voivat yhtiökohtaisesti paikallisesti sopia toisenlaisista arviointikriteereistä. Palkkakeskustelutyöryhmä voi myös antaa yhtiökohtaisia arviointikriteerien tulkintaohjeita.

Palkkakeskustelussa arvioidaan, miten toimihenkilö on suoriutunut omissa toimenkuvauksensa mukaisissa työtehtävissään. Palkkakeskustelussa voidaan keskustella myös lähiaikoina tulevista työtehtävistä ja vastuualueista. Mahdolliset kehittämisalueet määritellään toimihenkilön omiin ja lähiaikoina tuleviin tehtäviin.

Palkkakeskustelussa arvioidaan, miten toimihenkilö on suoriutunut omissa toimenkuvauksensa mukaisissa työtehtävissään.

Onnistunut palkkakeskustelu edellyttää, että kirjallinen toimenkuvaus on tehty ja pidetty ajan tasalla. Toimenkuvaus tehdään liittojen sopimalle lomakkeelle, elleivät työnantaja ja toimihenkilöyhdistys paikallisesti sovi toisenlaisen toimenkuvauksen käyttämisestä.

## Pätevyyden ja suoriutumisen arviointikriteerit

Liittojen sopimat pätevyyden ja suoriutumisen arviointikriteerit ovat

- ammattitaito, osaaminen ja työkokemus
- yhteistyökyky ja vuorovaikutus
- työn laatu ja
- työssä suoriutuminen ja tavoitteellisuus.

| Ammattitaidon, osaamisen ja työkokemuksen arvioinnissa otetaan huomioon |  |  |
|---|--|--|
| Arviointikriteeri   | Liittojen esimerkit  | Yritys- tai osastokohtaiset arviointikriteerit |
| toimihenkilön ammattitaidon ja osaamisen ylläpito ja vahvistaminen      | eri tehtävien eläke/vakuutus/korvaustapausten sisältö, itsenäiset ratkaisut, käsittelyvaltuudet  |  |
| työkokemuksen karttuminen   | kokemusajan karttuminen työtehtävissä tai erilaisissa nykyisen työtehtävän osatehtävissä, ei pelkästään kokonaisaika yhtiön palveluksessa  |  |
| toimihenkilön kehittyminen ja halu kehittyä                             | yhteys esimerkiksi osaamiskartoitukseen, kouluttautumismahdollisuudet, esimerkiksi alan tutkinnot, yhtiökohtaiset järjestelmä- ja lajikohtaiset ajokortit  |  |
| oman työn ja työtapojen kehittäminen                                    | toimii työn kehittämiseksi yhteistyössä työtovereiden ja esimiehen kanssa tuomalla esiin parannusideoita   |  |
| moniosaaminen   | on pätevä auttamaan muita tiimejä/henkilöitä, osaaminen riittää muidenkin kuin oman työn tekemiseen ruuhkatilanteissa, osaa tehdä useita työ/palveluprosessin eri vaiheita, osaa ratkaista eri vakuutus-, korvaus- tai eläkelajeja, on valmis käyttämään osaamistaan esimerkiksi ruuhkatilanteissa muussakin kuin omassa työssään, testaa muutoksia/uudistuksia ennen niiden varsinaista käyttöönottoa |  |
| toimihenkilön kielitaito  | esimerkiksi vierasta/vieraita kieliä tarvitaan työssä  |  |
| esimiestehtävissä arvioidaan myös johtamista                            | johtamisen arviointimittarit (esimerkiksi ilmapiiritulokset arviointiperusteena).  |  |

| Yhteistyökyvyn ja vuorovaikutuksen arvioinnissa otetaan huomioon             |  |  |
|--|--|--|
| Arviointikriteeri  | Liittojen esimerkit  | Yritys- tai osastokohtaiset arviointikriteerit |
| toimihenkilön kyky luoda yhteistyön ilmapiiriä erilaisissa tilanteissa       | oma käsitys/keskustelua työyhteisön ilmapiiristä   |  |
| yhteisten asioiden hoitaminen ja osallistuminen                              | tiimikokouksissa toimiminen, henkilöstön edustajana toimiminen, pienprojekteissa mukana oleminen |  |
| toimihenkilön ja erityisesti esimiehen kyky antaa ja vastaanottaa palautetta |  |  |

| Työn laadun arvioinnissa otetaan huomioon |  |  |
|---|--|--|
| Arviointikriteeri                         | Liittojen esimerkit  | Yritys- tai osastokohtaiset arviointikriteerit |
| työn laadusta saatu palaute               | palaute yksilöidään ja sitä seurataan pitkin vuotta, palautejärjestelmä on avoin, luotettava ja tasapuolinen / asiakaspalaute tai muu työn laadun säännöllinen arviointitapa |  |
| esimiestehtävissä myös johtaminen         |  |  |

| Työssä suoriutumisen ja tavoitteellisuuden arvioinnissa otetaan huomioon |   |  |
|--|---|--|
| Arviointikriteeri  | Liittojen esimerkit   | Yritys- tai osastokohtaiset arviointikriteerit |
| kyky työskennellä tavoitteiden mukaisesti                                | ei tarkoita kappale- tai eurotavoitteita vaan kykyä työskennellä yleisesti työyhteisön tavoitteiden mukaisesti tarkoittaen esimerkiksi laadukasta tai virheetöntä korvaustoimintaa, kokonaisvaltaista asiakaspalvelua, virheetöntä eläkeratkaisua |  |

Jokaisesta palkkakeskustelusta tehdään yhteenveto, johon liitetään pätevyyden ja suoriutumisen arviointilomake. Jos toimenkuvaan on tullut muutoksia edellisen palkkakeskustelun jälkeen, myös toimenkuvauslomake liitetään mukaan.

# 4

## Palkkakeskustelutyöryhmän tehtävät

Palkkakeskustelutyöryhmä sopii omista toimintamuodoistaan, järjestäytymisestään ja kokouksistaan. Työnantajalla on vastuu kutsua palkkakeskustelutyöryhmä koolle. Työnantajan on kutsuttava palkkakeskustelutyöryhmä koolle aina tarvittaessa ja vähintään kerran kalenterivuodessa.

Palkkakeskustelutyöryhmän jäsenille on annettava riittävästi palkallista vapautusta työstä palkkakeskustelutyöryhmien kokouksiin ja niihin liittyvää henkilöstöedustajien keskinäistä valmistautumista varten. Työstä vapautus otetaan huomioon myös henkilöstön edustajien työmäärässä ja tavoitteissa sekä töiden järjestelyssä.

Palkkakeskustelua koskevassa pöytäkirjassa on määritelty palkkakeskustelutyöryhmän tehtävät. Sen mukaan palkkakeskustelutyöryhmän tehtäviin kuuluu seuraavat asiat:

- Seuraa ja edistää palkkakeskustelujärjestelmän toimivuutta ja käytännön toteutusta
- Käsittelee palkkapolitiikan periaatteet vuosittain ennen palkkakeskustelujen käymistä
- Osallistuu palkkakeskustelujärjestelmän vaatiman koulutuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen
- Selvittää, miten yrityskohtaiset nimikkeet on sijoitettu yleisiin tilastonimikkeisiin
- Käsittelee palkkakeskusteluja koskevat erimielisyydet
- Tarkastelee työnantajan antaman tiedon pohjalta palkkiojärjestelmiä ja niiden seurantatapoja
  - ▼ Liittojen suositus: Palkkakeskustelutyöryhmä käsittelee palkkapolitiikan osana yrityksessä käytössä olevia arviointijärjestelmiä.
- Seurata yhtiökohtaista ansiokehitystä.

### 4.1 Palkkakeskustelujärjestelmän seuranta

Aikaisempien palkkakeskustelujen jälkeen kerätyt palautteet on hyvä käsitellä palkkakeskustelutyöryhmässä ja kiinnittää huomiota erityisesti niihin seikkoihin, joissa on vastaajien mielestä ollut eniten parantamisen varaa.

Liittojen keräämissä palautteissa kehityskohteiksi ovat erityisesti nousseet seuraavat asiat:

- Perusteluiden antaminen ja saaminen
- Huono valmistautuminen
- Arviointikriteerien epämääräisyys tai yhtenäisen yhtiökohtaisen linjan puuttuminen
- Kehittämialueiden löytäminen ja seurannasta sopiminen esimiehen kanssa
- Riittävän tiedon saaminen suoriutumisessa

Liittojen keräämissä  
palautteissa  
kehityskohteiksi  
ovat erityisesti  
nousseet seuraavat  
asiat



## 4.2 Palkkapolitiikan periaatteet

Palkkakeskustelujen onnistumisen kannalta on tärkeää, että yrityksellä on oikeudenmukaiseksi koettu, avoin ja läpinäkyvä palkkapolitiikka. Palkkapolitiikan yhteydessä työnantaja ja henkilöstö käsittelevät minkälaisia lisiä ja palkkiojärjestelmiä yhtiössä on käytössä vaativuuden arvioinnin perusteella määräytyvän vähimmäispalkan ja pätevyyden ja suoriutumisen perusteella maksettavien palkanlisien lisäksi.

Palkitsemisen toimivuuden käsittelyssä yhtiön palkitsemistavat tulevat näkyviksi ja henkilöstö tietää mistä ja miten yhtiössä palkitaan, miksi palkitsemistapoja käytetään ja keitä palkitaan. Palkitsemisen kokonaisuuteen liittyy rahallisen palkitsemisen lisäksi muun muassa kehittämis- ja koulutusmahdollisuudet, mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa, palaute työstä, arvostus, työsuhteen pysyvyys ja työaikajärjestelyt.

Palkkapolitiikan käsittelyssä esille tulevat myös muun muassa palkkakehityksestä huolehtiminen, palkkapolitiikan toteutumisen seuranta ja palkitsemisen toimivuuden arviointi.

Työnantaja päättää yhtiön palkkapolitiikan sen jälkeen, kun palkkapolitiikka on käsitelty palkkakeskustelutyöryhmässä tai yhdessä henkilöstön kanssa, jos yhtiössä ei ole palkkakeskustelutyöryhmää.

## 4.3 Palkkakeskusteluun liittyvä koulutus

Onnistuneiden palkkakeskustelujen edellytyksenä on, että kaikki toimihenkilöt ja esimiehet perehdytetään ja koulutetaan palkkakeskustelujen käymiseen. Palkkakeskustelutyöryhmän tärkeä tehtävä on osallistua koulutuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Erityistä huomiota tulee kiinnittää uusien toimihenkilöiden ja esimiesten koulutukseen. Koulutukseen ja esimerkiksi intrassa olevien ohjeiden lukemiseen tulee varata työaika, ja esimiesten tulee huolehtia toimihenkilöiden koulutukseen osallistumisesta. Kaikki palkkakeskusteluun liittyvä koulutus tapahtuu säännöllisenä työaikana, ja työnantaja vastaa tarpeellisista kuluista.

## 4.4 Palkkatilasto- ja palkkaryhmätietojen käsittely

Toimihenkilöllä tulee olla ennen palkkakeskustelua käytössään saatavilla olevat vakuutusalan keskiansio- ja ansiokehitystiedot sekä saatavilla olevat yrityskohtaiset, tilastoihin perustuvat keskiansiotiedot EK:n tilastonimikkeittäin sekä yrityskohtaiset palkkaryhmäjakaumaa koskevat tiedot. Tietojen ajantasaisuus on hyvä tarkistaa palkkakeskustelutyöryhmässä vuosittain hyvissä ajoin ennen palkkakeskustelua.

Palkkakeskustelujen onnistumisen kannalta on tärkeää, että yrityksellä on oikeudenmukaiseksi koettu, avoin ja läpinäkyvä palkkapolitiikka.

Onnistuneiden palkkakeskustelujen edellytyksenä on, että kaikki toimihenkilöt ja esimiehet perehdytetään ja koulutetaan palkkakeskustelujen käymiseen.

| Esimerkki palkkatilastosta        |   |          |          |          |          |          |          |
|-----------------------------------|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Vakuutusala, lokakuu 2011, naiset |   |          |          |          |          |          |          |
| Sarake 1                          | Sarake 2  | Sarake 3 | Sarake 4 | Sarake 5 | Sarake 6 | Sarake 7 | Sarake 8 |
| 4920                              | <b>Vakuustoiimi:<br/>suorittavat tehtävät</b><br>Vakuutusten<br>hoitotehtävät | Pkl      | Lkm      | EUR/kk   | 10 %     | 50 %     | 90 %     |
|                                   |   | 1        | 592      | 2 802    | 2 238    | 2 700    | 3 404    |
|                                   |   | 2        | 17       | 2 378    |          |          |          |
|                                   |   |          | 609      | 2 790    | 2 214    | 2 690    | 3 404    |
| 4921                              | Vakuustapahtuman<br>käsittely   | 1        | 1154     | 2 701    | 2 213    | 2 626    | 3 249    |
|                                   |   | 2        | 21       | 2 529    |          |          |          |
|                                   |   |          | 1175     | 2 698    | 2 213    | 2 623    | 3 424    |

Esimerkiksi 10 % pääkaupunkiseudulla asuvista vakuustapahtuman käsittelijöistä tienaa alle 2 213 euroa kuukaudessa.

Lukuohje:

Sarake 1: Toimen nimikkeen tilastokoodi EK:n tilastojen mukaan

Sarake 2: Ammattiryhmä ja ammatti

Sarake 3: Paikkakuntakalleusluokka (1 = Pääkaupunkiseutu, 2 = Muu Suomi)

Sarake 4: Ko. ammatissa työskentelevien lukumäärä paikkakuntakalleusluokittain ja yhteensä

Sarake 5: Keskiansio / kuukausi

Sarake 6: 10 %:lla (tähän ryhmään kuuluvista) palkka on alle kyseisen euromäärän

Sarake 7: 50 %:lla (tähän ryhmään kuuluvista) palkka on alle kyseisen euromäärän

Sarake 8: 90 %:lla (tähän ryhmään kuuluvista) palkka on alle kyseisen euromäärän

#### 4.5 Erimielisyyksien käsittely

Onnistuneeseen palkkakeskustelumalliin kuuluu mahdollisuus oikaisumenettelyyn. Palkkakeskustelutyöryhmän tulee ennalta sopia, miten omassa yhtiössä paikallisissa neuvotte- luissa käsitellään erimielisyydet ja ne tapaukset, joissa toimihenkilö on jäänyt kolme kertaa pe- räkkin ilman keskimääräistä prosentuaalista korotusta. Selvästi virheellisiin tietoihin perustuvat ratkaisut on oikaistava tai ohjeistettava esimiestä oikaisemaan ne. Tärkeää on, että henkilöitä kohdellaan palkkakeskusteluissa johdonmukaisesti ja tasapuolisesti samoilla periaatteilla.

# 5 Henkilökohtainen valmistautuminen palkkakeskusteluihin

## ESIMIEHEN MUISTILISTA

### Keskusteluun valmistautuminen

- osallistuminen koulutukseen
- perehtyminen yhtiön palkkapolitiikkaan
- perehtyminen ansiotilastoihin
- perehtyminen vaativuusluokitteluun ja pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin
- toimihenkilöiden valmistautumisesta huolehtiminen esimerkiksi järjestämällä työt niin, että jää aikaa osallistua koulutukseen ja tutustua intran aineistoon
- toimihenkilöiden töihin ja niissä tapahtuneisiin muutoksiin tutustuminen
- tiedotuksen seuraaminen, keskustelu
- omien arvioiden ja palkankorotusesitysten perustelujen valmistelu
- jos toimihenkilöllä useampi esimies, kaikkien työtehtävien selvittäminen

### Tietojen antaminen

- palkkakeskustelun ajankohdasta sopiminen toimihenkilöiden kanssa
- ilmoitus luottamusmiehelle palkkakeskustelujen ajanjaksosta
- erityistilanteiden valmistelu
- palkkatilasto- ja palkkaryhmäjakaumatiedot toimihenkilöille
  - o saatavilla olevat alan keskiansio- ja ansiokehitystiedot
  - o saatavilla olevat yhtiön keskiansiotiedot EK:n tilastonimikkeittäin
  - o yhtiön palkkaryhmäjakaumatiedot

### Palkkakeskustelun käyminen

- nykyisten työtehtävien ja tulosten kuvaaminen, toimenkuvauksen tarkastaminen
- pätevydestä ja suoriutumisesta keskusteleminen, arviointilomakkeen täyttäminen, yhteisymmärryksen / erimielisyyden toteaminen
- keskustelu palkasta, myös mahdollisesta palkkaryhmän muutoksesta
- keskustelu ja pyrkimys yksimielisyyteen palkankorotuksesta; yhteisymmärryksen / erimielisyyden toteaminen
- mahdollisuus keskeyttää palkkakeskustelu

### Palkkakeskustelun jälkeen

- mahdollinen palkankorotus palkkakeskustelun perusteella
- mahdollinen yleiskorotus
- mahdollisten tukitoimenpiteiden läpikäyminen toimihenkilön kanssa, jos on havaittu kehittämistoimenpiteitä, ja seurannasta sopiminen ja huolehtiminen
- toimihenkilöille tieto käydyistä palkkakeskusteluista (keskimääräinen euromääräinen korotus ja korotusten lukumäärä)
- palkkakeskusteluasiakirjojen säilyttäminen
- dokumentointi tulevaa palkkakeskustelua varten

## TOIMIHENKILÖN MUISTILISTA

### Keskusteluun valmistautuminen

- osallistuminen koulutukseen
- perehtyminen yhtiön palkkapolitiikkaan
- perehtyminen ansiotilastoihin
- perehtyminen vaativuusluokitteluun ja pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin
- oman työn vaatimusten ja työssä tapahtuneiden muutosten ja tavoitteiden tunnistaminen, palkkaryhmän muutostarpeen miettiminen
- oman pätevyyden ja suoriutumisen arviointi, perustelujen miettiminen
- tiedotuksen seuraaminen, keskustelu työkavereiden kanssa
- oman palkankorotusesityksen perustelujen miettiminen

### Tietojen saaminen

- palkkakeskustelun ajankohdasta sopiminen työnantajan kanssa
- tukea luottamusmieheltä
- palkkatilasto- ja palkkaryhmäjakaumatiedot esimieheltä/yhtiön intrasta
  - o saatavilla olevat alan keskiansio- ja ansiokehitystiedot
  - o saatavilla olevat yhtiön keskiansiotiedot EK:n tilastonimikkeittäin
  - o yhtiön palkkaryhmäjakaumatiedot

### Palkkakeskustelun käyminen

- nykyisten työtehtävien ja tulosten kuvaaminen, toimenkuvauksen tarkastaminen
- pätevydestä ja suoriutumisesta keskusteleminen, arviointilomakkeen täyttäminen, yhteisymmärryksen / erimielisyyden toteaminen
- keskustelu palkasta, myös mahdollisesta palkkaryhmän muutoksesta
- keskustelu ja pyrkimys yksimielisyyteen palkankorotuksesta; yhteisymmärryksen / erimielisyyden toteaminen
- mahdollisuus keskeyttää palkkakeskustelu

### Palkkakeskustelun jälkeen

- mahdollinen palkankorotus palkkakeskustelun perusteella
- mahdollinen yleiskorotus
- mahdollisten tukitoimenpiteiden läpikäyminen esimiehen kanssa, jos on havaittu kehittämistoimenpiteitä, ja seurannasta sopiminen ja huolehtiminen
- tieto esimiehen käymien palkkakeskustelujen keskimääräisestä euromääräisestä korotuksesta ja korotusten lukumäärästä
- dokumentointi tulevaa palkkakeskustelua varten

# 6 Palkkakeskustelun käyminen

## 6.1 Henkilökohtainen palkkakeskustelu

Henkilökohtainen palkkakeskustelu on tärkeä osa toimihenkilön palkan määräytymistä ja palkkakehitystä. Palkkakeskustelun ansiosta jokaisella toimihenkilöllä on tilaisuus keskustella palkastaan esimiehen kanssa. Ennen keskustelua esimies ja toimihenkilö ovat perehtyneet palkkakeskustelussa käytettäviin lomakkeisiin ja sovittuihin arviointikriteereihin.

Jos toimihenkilö tai esimies haluaa keskeyttää palkkakeskustelun, palkkakeskustelun jatkamisesta sovitaan ja jatkamiselle varataan riittävästi aikaa. Toimihenkilön keskeyttämää palkkakeskustelua ei jatketa ennen kuin toimihenkilölle on varattu mahdollisuus olla yhteydessä luottamusmieheen.

Palkkakeskustelun päätteeksi esimies huolehtii, että kaikki palkkakeskusteluasiakirjat on täytetty kahtena kappaleena ja että toimihenkilölle jää oma kappale. Asiakirjat voivat olla myös sähköisessä muodossa molempien keskusteluosapuolten luettavissa.

## 6.2 Työn vaativuuden muutokset

Palkkakeskustelun tarkoituksena on kuvailla toimihenkilön nykyiset työtehtävät, työtehtävissä mahdollisesti lähiaikoina tapahtuvat muutokset ja saavutetut tulokset.

Työnantajalla on velvollisuus ilmoittaa toimihenkilölle, miten toimihenkilön toimi on pisteytetty ja miten toimihenkilön kokonaispalkka lisät huomioon ottaen muodostuu. Palkkakeskustelussa tarkastetaan, että toimenkuvaus on ajan tasalla ja toimenkuvaukseen liitetään toimenluokituslomake, pisteet ja palkkaryhmätieto.

Työn vaativuuden arviointi tarkastetaan välittömästi työtehtävien olennaisten muutosten yhteydessä ja jos palkkaryhmä muuttuu, toimihenkilön palkkaa korotetaan muutosta seuraavan kuukauden alusta vähintään uuden ja vanhan vähimmäistaulukkopalkan muutoksen verran.

## 6.3 Pätevyiden ja suoriutumisen arviointi

Toimihenkilön pätevyiden ja suoriutumisen arviointi on palkkakeskustelun olennainen osa. Pätevyiden ja suoriutumisen arviointi tehdään liittojen sopimalla palkkakeskustelulomakkeella (kohta2), ellei yhtiössä ole sovittu toisin työnantajan ja toimihenkilöyhdistyksen kesken. Pätevyiden ja suoriutumisen arviointi tehdään kokonaisvaltaisesti. Arviointikriteerit ovat lähtökohtaisesti samanarvoisia, ellei yhtiön palkkapolitiikassa ole sovittu toisenlaisista painotuksista. Arviointikriteerin painotus voi vaihdella myös yksikkö- ja osastokohtaisesti.

Esimies ja toimihenkilö esittelevät ja perustelevat omat näkemyksensä toimihenkilön

### Palkkakeskustelussa

- kuvataan toimihenkilön työtehtävät ja saavuttamat tulokset
- keskustellaan toimihenkilön pätevydestä ja suoriutumisesta työtehtävissä
- keskustellaan palkasta toimihenkilön nykyisten ja mahdollisesti tulevien työtehtävien ja vastualueiden pohjalta
- pyritään yksimielisyyteen toimihenkilön palkankorotuksesta
- jos toimihenkilön palkkaa ei koroteta, kirjataan muistiin ne tekijät, joiden avulla hän voi vaikuttaa palkankorotukseensa seuraavissa palkkakeskusteluissa

Esimies ja toimihenkilö esittelevät ja perustelevat omat näkemyksensä toimihenkilön ammattitaidon, osaamisen ja työkokemuksen, yhteistyökyvyn ja vuorovaikutuksen, työn laadun, työssä suoriutumisen ja tavoitteellisuuden kehittämisestä ja ylläpidosta.

Toimihenkilön henkilökohtainen kiinteä kokonaispalkka ei voi laskea palkkakeskustelun tuloksena.

ammattitaidon, osaamisen ja työkokemuksen, yhteistyökyvyn ja vuorovaikutuksen, työn laadun, työssä suoriutumisen ja tavoitteellisuuden kehittämisestä ja ylläpidosta. Arvioinnissa pyritään yksimielisyyteen siitä, onko kyseessä kehittämisaikaa vai täyttääkö vai ylittääkö suoriutuminen ja pätevyys toimessa edellytettävän tason eri osatekijöissä.

Esimies kertoo palkkakeskustelun aikana arviointikriteereiden pohjalta konkreettisin esimerkein, missä toimihenkilö on suoriutunut hyvin ja missä hän voisi parantaa pätevyyttään ja suoriutumistaan. Konkreettisten esimerkkien esittelyyn voi käyttää tämän oppaan alkupuolella olevaa taulukkoa.

Perustelujen tueksi on löydettävä yhteys yrityksen palkkapolitiikkaan: miten palkkapolitiikka näkyy juuri siinä työssä ja miten siitä pitäisi palkita? Toimihenkilölle on olennaista ja tärkeää tietää, kuinka hän voi vaikuttaa palkkansa määräytymiseen.

Esimies täyttää arviointilomakkeen keskustelun aikana. Arviointilomakkeeseen merkitään, onko pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnista yhteisymmärrys ja perustellaan mahdollinen erimielisyys. Todetut kehittämistoimenpiteet kirjataan palkkakeskustelun yhteenvetolomakkeeseen. Esimiehen on oltava valmis perustelemaan konkreettisin esimerkein sekä palkankorotus että korotuksetta jättäminen. Myös toimihenkilön tulee omalta osaltaan huolehtia siitä, että kehittämistoimenpiteet tulevat kirjatuksi.

## 6.4 Keskustelun yhteenveto

Palkkakeskustelusta laaditaan yhteenveto, johon liitetään toimenkuvaus (jos muuttunut edellisen keskustelun jälkeen) sekä pätevyyden ja suoriutumisen arviointilomake. Lomakkeeseen kirjataan tärkeimmät tapahtuneet ja tulossa olevat muutokset työtehtäviin ja palkkakeskustelussa sovitut kehittämistoimenpiteet.

Palkkakeskustelulomakkeeseen merkitään, ovatko esimies ja toimihenkilö yhtä mieltä palkankorotuksen suuruudesta. Jos eivät, molemmat perustelevat erimielisyytensä.

Työnantaja säilyttää asiakirjat vähintään kolmen keskustelukierroksen ajan jollei paikallisesti toisin sovita. Asiakirjat pitää säilyttää vähintään viiden vuoden ajan. Asiakirjat voidaan säilyttää sähköisessä muodossa. Toimihenkilö saa pyynnöstä työnantajalta palkkakeskusteluja koskevat tiedot.

## 6.5 Palkankorotus

Palkkakeskustelussa pyritään yksimielisyyteen palkankorotuksesta ja keskustelun lopuksi esimies päättää toimihenkilön palkankorotuksesta. Palkankorotuksen suuruus voidaan tarvittaessa todeta lyhyessä jatkokeskustelussa sen jälkeen, kun esimies on käynyt kaikki palkkakeskustelut.

Toimihenkilön mahdollinen yleiskorotus ja mahdollinen palkkakeskustelun perusteella maksettava palkankorotus sekä uusi henkilökohtainen kiinteä kokonaispalkka todetaan palkkakeskustelun yhteenvetolomakkeessa.

Toimihenkilön henkilökohtainen kiinteä kokonaispalkka ei voi laskea palkkakeskustelun tuloksena.

# 7 Yksilön suoja palkkakeskustelussa

## 7.1 Oikeus saada koulutusta ja tilastotietoja

Toimihenkilöt ja esimiehet perehdytetään ja koulutetaan vaativuusluokitteluun, pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin, palkkapolitiikan periaatteisiin ja palkkakeskustelujen käymiseen ennen palkkakeskusteluja. Erityisen tärkeää on huolehtia pätevyyden ja suoriutumisen arviointikriteerien tuntemuksesta ja yhteisistä yhtiökohtaisista / osastokohtaisista tulkinnoista.

Toimihenkilön ja esimiehen kannalta on tärkeää tuntea myös työehtosopimuksen ja yhtiökohtaisten sopimusten sisältö sekä palkkakeskustelun menettelytapasäännöt.

Tilastotietojen osalta keskustelun osapuolilla tulee olla käytettävissä hyvissä ajoin ennen palkkakeskusteluja saatavilla olevat vakuutusalan keskiansio- ja ansiokehitystiedot sekä saatavilla olevat yrityskohtaiset, tilastoihin perustuvat keskiansiotiedot EK:n tilastonimikkeittäin sekä yrityskohtaiset palkkaryhmäjakaumaa koskevat tiedot.

## 7.2 Keskustelun keskeyttäminen

Esimiehellä ja toimihenkilöllä on oikeus perustellusta syystä keskeyttää palkkakeskustelu. Perusteltu syy on esimerkiksi lisätietojen hankkiminen. Lisätietoja voidaan hankkia esimerkiksi luottamusmieheltä, esimiehen esimieheltä, henkilöstöhallinnosta, työsuojeluvaltuutetulta, Vakuutusväen Liitosta tai Palvelualojen työnantajilta.

Palkkakeskustelun voi keskeyttää myös esimerkiksi toisen epäasiallisen käytöksen vuoksi tai mahdollisen kiihtyneen keskustelun rauhoittamiseksi. Palkkakeskustelun keskeyttäminen ja jatkaminen myöhemmin voi olla tarpeen myös silloin, jos esimies tai toimihenkilö ei ole valmistautunut riittävästi palkkakeskusteluun tai jos ulkopuoliset tekijät häiritsevät palkkakeskustelun käymistä.

Toimihenkilön keskeyttämää palkkakeskustelua jatketaan vasta, kun toimihenkilölle on varattu mahdollisuus olla yhteydessä luottamusmieheen.

## 7.3 Erityistilanteet

### 7.3.1 Lyhytaikainen poissaolo

Jos toimihenkilö on estynyt käymään palkkakeskustelua poissaolon takia sille varattuna aikana, keskustelu käydään ennen poissaolon alkamista, jos palkkakeskustelukorotuksen suuruus on tällöin selvillä ja palkkakeskustelu on myös muutoin käytävissä. Jollei palkkakeskustelua voida edellä kerrotun tavoin käydä, keskustelu käydään sähköisten viestintävälineiden avulla, jotka ovat yrityksessä yleisesti neuvotteluissa käytössä. Tämä edellyttää aidon vuorovaikutussuhteen, henkilökohtaisuuden ja luottamuksellisuuden varmistamista. Jollei tämä ole mahdollista, palkkakeskustelu käydään heti poissaolon päätyttyä.

### 7.3.2 Poissaolo koko keskustelujen välisen ajan

Jos poissaolo on johtunut perhevapaasta, sairaudesta, armeijasta, siviilipalveluksesta tai

vapaaehtoisesta asepalveluksesta, toimihenkilölle taataan vähintään yhtiön keskimääräisen prosentuaalisen ansiokehityksen mukainen palkankorotus. Yleiskorotus maksetaan aina.

## 7.4 Kolmen keskustelun sääntö

Jollei paikallisesti toisin sovita, palkkakeskustelutyöryhmä käsittelee kaikki tapaukset, joissa toimihenkilön palkankorotus on ollut jokaisessa kolmessa peräkkäisessä palkkakeskustelussa alle puolet palkkakeskusteluihin jaettavasta keskimääräisestä prosentuaalisesta korotuksesta.

Palkkakeskustelutyöryhmän käsittelyssä on mahdollista selvittää esimerkiksi miten toimihenkilö on itse edistänyt tai miten esimies on tukenut toimihenkilön pätevyyden ja suoriutumisen kehittymistä, onko toimihenkilöä kohdeltu tasapuolisesti ja yhdenvertaisesti muiden toimihenkilöiden kanssa tai onko palkkakehityksen syynä työpaikkaan tai työoloihin liittyviä syitä, joihin voidaan tarvittaessa puuttua.

Työnantaja tuo tällaiset kolmen keskustelun säännön piiriin kuuluvat tapaukset palkkakeskustelutyöryhmään kahden kuukauden kuluessa palkkakeskustelun perusteella jaetusta korotuksesta. Toimihenkilö voi kuitenkin kirjallisesti kieltää omien palkankorotustensa käsittelyn palkkakeskustelutyöryhmässä.

## 7.5 Erimielisyyksien käsittely

Erimieliseksi jääneet palkkakeskustelut käsitellään palkkakeskustelua koskevan pöytäkirjan neuvottelujärjestyksen mukaisesti. Jos toimihenkilö ja esimies ovat erimielisiä palkkakeskustelujen pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnista ja/tai palkankorotuksesta, asia kirjataan palkkakeskusteluissa käytettäville lomakkeille perusteluineen.

Palkkakeskustelujen neuvottelujärjestys koskee palkkakeskustelun toteuttamiseen, palkkakeskustelussa tapahtuvaan arviointiin ja palkkakeskustelun perusteella maksettavaan palkankorotukseen sekä paikalliseen sopimiseen kohdistuvia erimielisyyksiä. Työnantaja päättää palkkapolitiikasta eikä palkkapolitiikka voi tulla erimielisyysasiana neuvottelujärjestyksen mukaisesti käsiteltäväksi.

## Paikalliset neuvottelut

Erimielisyyksistä käydään ensin paikalliset neuvottelut työnantajan edustajan ja luottamusmiehen välillä vakuutusalan luottamusmiessopimuksen mukaisesti.

Jos paikallisissa neuvotteluissa ei saavuteta yksimielisyyttä, työnantajan edustaja tai luottamusmies voi viedä asian palkkakeskustelutyöryhmän käsiteltäväksi niissä yhtiöissä, ryhmissä ja konserneissa, joissa palkkakeskustelutyöryhmä on perustettu.

Jos erimielisyys ei ratkea työnantajan edustajan ja luottamusmiehen neuvotteluissa tai palkkakeskustelutyöryhmässä, erimielisyysasiasta tehdään viivytyksettä muistio. Muistioon kirjataan ainakin erimielisyyteen liittyvät asiatiedot sekä osapuolten kannat perusteluineen.



## Liittotason palkkausjärjestelmäryhmä

Paikallisissa neuvotteluissa erimielisiksi jääneet asiat voidaan tuoda käsiteltäväksi liittojen yhteiseen palkkausjärjestelmäryhmään.

Liittotason palkkausjärjestelmäryhmässä ei pääsääntöisesti käsitellä yksittäisiä pätevyys- ja suoriutumisen arviointia koskevia erimielisyystapauksia. Yksittäiset pätevyys- ja suoriutumisen arvioinnit voidaan tuoda liittotasolle ratkaistavaksi vain silloin, jos yhtiössä ei ole palkkakeskustelu-ryhmää. Kaikki muut palkkakeskusteluihin liittyvät erimielisyydet käsitellään tarvittaessa liittojen palkkausjärjestelmäryhmässä.

Palkkausjärjestelmäryhmän tulee käsitellä asia tarpeetonta viivytystä välttäen.

## Työtuomioistuin

Jos liittotason palkkausjärjestelmäryhmä ei pääse erimielisestä asiasta yksimielisyyteen, Vakuutusväen Liitto tai Palvelualojen työnantajat voi saattaa asian työtuomioistuimen ratkaistavaksi. Esimiehen yksittäistä pätevyys- ja suoriutumisen arviointia ei kuitenkaan viedä työtuomioistuimeen.

Lisätietoja saat Vakuutusväen Liitosta tai Palvelualojen työnantajilta. Vakuutusväen Liitosta saat tiedon myös oman yhtiösi luottamusmiehistä ja jäsenyhdistyksestä.

[www.vvl.fi](http://www.vvl.fi)

[www.palta.fi](http://www.palta.fi)

Toimihenkilön nimi: \_\_\_\_\_

Esimiehen nimi: \_\_\_\_\_

### I Toimenkuvan ja palkkaryhmän läpikäynti

Toimihenkilön toimenkuvaus ja pisteytys on läpikäyty ja päivitetty  
(Litteenä henkilön toimenkuvauslomake)

|   |
|---|
| <b>Toimihenkilön työtehtävissä tapahtuneet tärkeimmät muutokset</b> |
|---|

|  |
|--|
| <b>Toimihenkilön palkkaryhmä muuttuu</b> |
|--|

kyllä, uusi palkkaryhmä \_\_\_\_\_

ei

|  |
|--|
| <b>Mahdolliset tulossa/tiedossa olevat muutokset tehtäviin</b> |
|--|

Toimihenkilö on kieltäytynyt palkkakeskustelusta

Esimiehellä ja toimihenkilöllä on oikeus myös keskeyttää palkkakeskustelu esimerkiksi lisätietojen hankkimista varten. Toimihenkilön keskeyttämää palkkakeskustelua jatketaan vasta, kun toimihenkilölle on varattu mahdollisuus olla yhteydessä luottamusmieheen.

## II Pätevyyden ja suoriutumisen arviointi

Palkkakeskustelussa esimies ja toimihenkilö arvioivat toimihenkilön pätevyyttä ja suoriutumista toimihenkilön oman tehtävän vaatimuksiin nähden.

|  | Kehittämialue | Täyttää toimessa edellytettävän tason | Ylittää toimessa edellytettävän tason |
|--|---------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Ammattitaito, osaaminen ja työkokemus</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- ammattitaidon ja osaamisen ylläpito ja vahvistaminen</li><li>- työkokemus</li><li>- kehittyminen ja halu kehittyä</li><li>- oman työn ja työtapojen kehittäminen</li><li>- moniosaaminen</li><li>- kielitaito</li><li>- johtaminen (vain esimiestehtävissä)</li></ul>   |               |                                       |                                       |
| <b>Yhteistyökyky ja vuorovaikutus</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- kyky luoda yhteistyön ilmapiiriä erilaisissa tilanteissa<ul style="list-style-type: none"><li>• esimiehenä</li><li>• työntekijänä</li><li>• työtoverina</li><li>• suhteessa asiakkaisiin</li></ul></li><li>- yhteisten asioiden hoitaminen ja osallistuminen</li><li>- kyky antaa ja vastaanottaa palautetta (erityisesti esimiestehtävissä)</li></ul> |               |                                       |                                       |
| <b>Työn laatu</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- työn laatu ja siitä saatu palaute</li><li>- johtaminen (vain esimiestehtävissä)</li></ul>  |               |                                       |                                       |
| <b>Työssä suoriutuminen ja tavoitteellisuus</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- kyky työskennellä tavoitteiden mukaisesti</li></ul>  |               |                                       |                                       |

### Yhteisymmärrys pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnista

Kyllä

Ei

Esimiehen perustelut

Toimihenkilön perustelut

### III Palkankorotus

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

- Toimihenkilön palkkaa korotetaan palkkakeskustelussa \_\_\_\_\_ euroa kuukaudessa pp.kk.20vv alkaen.
- Toimihenkilön palkkaa ei koroteta palkkakeskustelussa.

Yleiskorotus pp.kk.20vv \_\_\_\_\_ euroa (\_\_\_\_\_%)

Henkilökohtainen kiinteä kuukausipalkka pp.kk.20vv alkaen \_\_\_\_\_ euroa

#### Yhteisymmärrys palkankorotuksen suuruudesta

Kyllä  Ei

**Esimiehen perustelut**

**Toimihenkilön perustelut**

**Kehittämistoimenpiteistä ja seurannasta olemme yhdessä todenneet seuraavaa:**

Aika ja paikka \_\_\_\_\_

Esimies \_\_\_\_\_

Toimihenkilö \_\_\_\_\_







**palta**

**PALVELUALOJEN  
TYÖNANTAJAT PALTA ry**



**VAKUUTUSVÄEN LIITTO VvL ry**