

# TUOTANNOLLISEN HENKILÖSTÖN PALKKAUSJÄRJESTELMÄ

KOULUTUSOPAS  
2008

## ESIPUHE

Kirjatyöntekijöitä koskevan työehtosopimuksen pohjalta Viestintäalan ammattiliitto (VAAL) ja Viestinnän Keskusliitto (VKL) ovat yhdessä laatineet tämän palkkausjärjestelmäoppaan. Koulutusaineisto soveltuu käytettäväksi niin liittojen yhdessä järjestämässä kuin työpaikkojen omassa palkkausjärjestelmäkoulutuksessa.

Tuotannollisen henkilöstön vähimmäispalkkausjärjestelmä perustuu tehtävien vaativuuteen ja sen pohjana on käytetty Palkkavaaka-järjestelmää. Palkkausjärjestelmä sisältää tehtävien vaativuusryhmittelyn tasokuvausten pohjalta ja niihin liittyvät vähimmäispalkat sekä henkilökohtaisen palkan kokemusosan (HEKO).

Palkkausjärjestelmä uudistuksen keskeinen sisältö oli henkilöstön palkkojen porrastus tehtävän vaativuuden ja työsuorituksen perusteella. Hyvistä työsuorituksista palkitseminen jää kuitenkin yrityksen tehtäväksi.

Työsuorituksen ja pätevyyden arviointi on osa tavoitteellista ja suunnitelmallista johtamista. Siihen liittyy tehdystä työstä saatu rakentava palaute ja motivointi parempiin suorituksiin yrityksen tavoitteiden suuntaisesti. Näkyvällä arvioinnilla kannustetaan työntekijöitä pätevoitymään ja kehittymään tehtävissään. Työehtosopimus sisältää ns. HEPA-suositussopimuksen, jolla rohkaistaan yrityksiä ottamaan käyttöön henkilökohtaisen pätevyyden ja työsuorituksen arviointi.

Helsingissä 21.7.2008

Viestintäalan ammattiliitto

Viestinnän Keskusliitto

## SISÄLLYSLUETTELO

ESIPUHE	2
1. OIKEUDENMUKAINEN PALKKA	4
2. PALKKARAKENNE	4
Tehtäväkohtainen palkanosa	5
Henkilökohtaisen palkan kokemusosa	5
3. TEHTÄVÄN VAATIVUUDEN ARVIOINTI	6
4. PALKKAUSJÄRJESTELMÄN YLLÄPITO	9
5. SUOSITUS HENKILÖKOHTAISEN PÄTEVYYDEN JA TYÖSUORITUKSEN ARVIOINNISTA	11
Liite 1      Tehtävänkuvauksen lomake	12

## 1. OIKEUDENMUKAINEN PALKKA

Oikeudenmukainen ja kannustava palkkaus rakentuu Kansainvälisen työjärjestön (ILO) *samapalkkaisuusperiaatteelle*: Samassa yrityksessä on maksettava samasta tai samanarvoisesta tehtävästä ja samanlaisesta työsuorituksesta samansuuruisia palkkaa. Erot tehtävän vaativuudessa sekä työsuorituksessa ja pätevyudessa ovat siten hyväksytyjä perusteita erilaiselle palkalle.

Työehtosopimus määrittelee samapalkkaisuusperiaatteelle rakentuvat palkkauksen vähimmäisehdot. Käytännön palkkatasoon vaikuttavat työehtosopimuksen määräysten lisäksi yrityskohtainen palkkapolitiikka, tehtäväkohtaiset markkinapalkat sekä toimiala ja työpaikan sijainti.

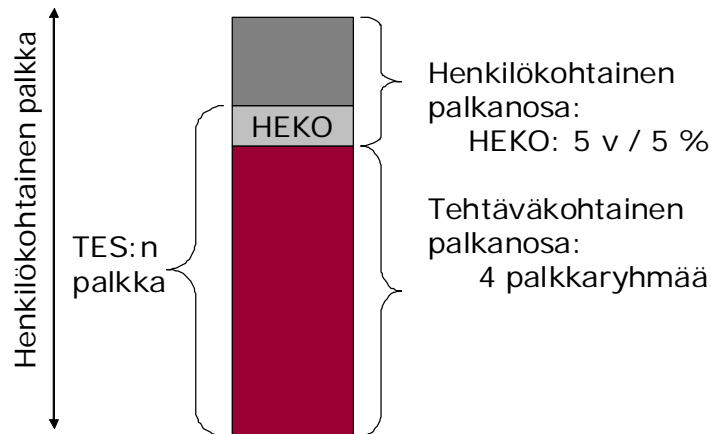


*Kuva 1. Palkkausjärjestelmän osat*  
(Työmarkkinajärjestöjen työnarviointijärjestelmien seurantaryhmä TASE 2003).

## 2. PALKKARAKENNE

Tuotannollisen henkilöstön palkkajärjestelmässä henkilökohtainen palkka muodostuu kahdesta osasta. Tehtäväkohtainen palkanosa perustuu tehtävän vaativuuteen ja henkilökohtainen palkanosa henkilön samassa työsuhteessa hankittuun kokemukseen.

Työehtosopimuksen mukainen vähimmäispalkka muodostuu tehtävän vaativuuden mukaisesta tehtäväkohtaisesta palkasta ja henkilökohtaisen palkan kokemusosasta (HEKO). Kulloinkin voimassa olevat vähimmäispalkat löytyvät työehtosopimuksesta.



*Kuva 2. Tuotannollisen henkilöstön palkkarakenne*

### Tehtäväkohtainen palkanosa

Työntekijän tehtäväkohtainen palkka määritellään hänen säännöllisesti tekemiensä töiden perusteella. Mikäli työntekijän tehtävä koostuu erilaisista töistä, palkka määräytyy sen vaativuustason perusteella, johon kuuluvat työt edustavat suurinta osuutta tehdyistä töistä. Ellei mikään vaativuustaso muodostu selkeästi suurimmaksi, määritellään palkkaryhmä tehtyjen töiden ajallisesti painotetun keskiarvon avulla.

Mikäli työntekijä tekee tilikauden aikana eri vaativuustasoille kuuluvia töitä, eikä sitä ole otettu huomioon tehtävän peruluokituksessa, maksetaan ylemmän vaativuustason mukaista palkkaa, mikäli ko. työtä on tehty vähintään puolet työajasta.

### Henkilökohtaisen palkan kokemusosa

Henkilökohtaisen palkan kokemusosa (HEKO) karttuu henkilön työskennellessä saman palkkaryhmän tehtävässä. Kun henkilö on ollut yrityksessä saman palkkaryhmän tehtävässä viisi vuotta, on hänen henkilökohtainen palkkansa oltava vähintään viisi prosenttia yli ko. palkkaryhmän vähimmäispalkan.

Liitot suosittelevat henkilökohtaisen pätevyuden ja työsuorituksen arviointia ja sen huomioonottamista palkkauksessa yhteisen suosituksen pohjalta. Työehtosopimuksen mukainen palkkausjärjestelmä ei sisällä henkilökohtaiseen palkanosaan liittyviä sitovia määräyksiä. Pätevyuden ja työsuorituksen palkitseminen jää yrityksen kannustavan palkkapolitiikan tehtäväksi.

### **3. TEHTÄVÄN VAATIVUUDEN ARVIOINTI**

Vaativuusarvioinnin tarkoituksena on saada aikaan työpaikalla oikeudenmukainen tehtävien vaativuusjärjestys ja sen avulla määritellä tehtävissä maksettavat palkat.

#### Tehtäväkuvat vaativuusarvioinnin apuna

Tehtävien vaativuuden arviointi edellyttää tehtävien tuntemusta. On tärkeää huomata, että samalla tehtävänimikkeellä työskentelevien henkilöiden tehtävät saattavat poiketa toisistaan tehtävän sisällön, vastuiden ja itsenäisyyden osalta. Kirjalliset tehtäväkuvaukset tekevät näkyväksi tehtävien sisältöjä ja työntekijälle asetettuja vaatimuksia. Tämän oppaan liitteenä 1 on malli tehtäväkuvauslomakkeesta käytettäväksi työpaikoilla.

Tehtäväkuvaukset laatii yleensä työnantajan edustaja, ellei muusta ole sovittu. Kuvaukset voidaan tehdä kaikista tehtävistä tai määritellä ns. ohjetehtävät, joiden pohjalta on mahdollista arvioida myös kaikkien muidenkin tehtävien vaativuudet. Tehtäväkuvaukset tulee käydä läpi työnjohdon ja ko. tehtävää tekevien henkilöiden kanssa kuvauksen oikeellisuuden varmistamiseksi.

Tehtävä on yhden tai useamman eri työn kokonaisuus, josta sama henkilö vastaa. Tehtäväkuvauksen tarkoituksena ei ole siten kuvata yksittäistä työtä vaan sitä tehtäväkokonaisuutta, josta työntekijän tehtävä koostuu.

Tehtäväkuvaus kertoo tehtävän sisällöstä, siinä tarvittavasta osaamisesta, vuorovaikutushaasteista sekä vastuista ja päätöksentekotilanteista. Tehtäväkuvaukset on syytä laatia riittävän yleisellä tasolla, mutta kuitenkin siten, että oleelliset muutokset tehtävässä voidaan jälkepäin todeta.

Kirjalliset, yhdessä hyväksytyt tehtäväkuvaukset antavat hyvän pohjan työpaikalla tehtävälle vaativuusarvioinnille. Ne ovat käyttökelpoisia työvälineitä myös muihin henkilöstöhallinnon tarpeisiin.

## Vaativuuden arviointi

Tehtävän vaativuus arvioidaan tehtävän vakiintuneen sisällön pohjalta. Arvioinnin kohteena ovat tehtävä ja sen sisältö eli työn tekijälleen asettamat vaatimukset. Arviointi ei kohdistu tehtävää hoitavan työntekijän pätevyyteen ja työsuoritukseen. Hänen muodollinen koulutuksensa tai nimikkeensä ei vaikutta arviointiin, ellei tehtävä ole näiden tekijöiden vuoksi muuttunut myös sisällöltään.

Tuotannollisen henkilöstön tehtävät sijoitetaan sanallisten tasokuvausten pohjalta vaativuustasoille ja niiden mukaisiin palkkaryhmiin. Arvioitava tehtävä kuuluu sille vaativuustasolle, jonka määritelmä lähinnä vastaa tehtävän sisältöä. Tehtävä saattaa sisältää piirteitä useammalta vaativuustasolta; tällöin on tarkasteltava, mikä on tehtävän kannalta merkittävä ja olennaista, ja tehtävä arvio sen mukaan.

## Vaativuustasot

Tuotannollisen henkilöstön tehtävät ryhmitellään neljään vaativuustasoon tasokuvausten pohjalta. Tasot kuvaavat tehtävän tekijälleen asettamia vaatimuksia seuraavien vaativuustekijöiden avulla:

### *Osaaminen*

Tehtävän edellyttämän osaamisen arvioinnissa otetaan huomioon se osaaminen, mitä tehtävässä tosiasiallisesti käytetään. Osaaminen on teoreettista tietoa, käytännön taitoja ja kokemusta sekä itsenäistä tehtävien hallintaa.

### *Vuorovaikutus*

Arvioinnin kohteena on se, mitä vuorovaikutuksella tulee saada aikaan. Tehtävään sisältyvissä vuorovaikutustilanteissa vaadittava aloitteellisuus, aktiivisuus ja tavoitteellisuus lisäävät tehtävän vaativuutta.

### *Vastuu*

Vastuulla arvioidaan tehtävän hoitamisen ja sen edellyttämien itsenäisten ratkaisujen ja päätösten merkittävyyttä ja vaikutuksia työn ja työyhteisön toiminnan ja tuloksellisuuden kannalta. Tehtävä on sitä vaativampi, mitä laajemmalle päätösten vaikutukset kohdistuvat. Kaikkiin tehtäviin sisältyy vastuu oman työn laadukkaasta suorittamisesta.

<b>VAATIVUUSTASOT</b>	
<b>1</b>	<p>Tasolle kuuluvat tehtävät ovat tyypillisesti tuotantoprosessin yhteen osaan tai vaiheeseen kohdistuvaa käytännön työtä. Työ edellyttää lyhyehköä käytännön kokemusta ja tavanomaista vuorovaikutusta välittömässä työympäristössä.</p> <p>Työtehtävät perustuvat selkeisiin ohjeisiin, vakiintuneeseen käytäntöön tai lähellä olevaan työnjohtoon. Vastuu liittyy oman työsuorituksen toteuttamiseen ja sen lopputulokseen.</p>
<b>2</b>	<p>Tasolle kuuluvat tehtävät edellyttävät ammatillista osaamista ja vuorovaikutusta tuotantoprosessissa ja tiimeissä työn sujumiseksi. Työ edellyttää prosessin osaan liittyvien menetelmien ja menettelytapojen hallintaa.</p> <p>Ammatillisella osaamisella hallitaan työtehtävää itsenäisemmin kuin edellisellä tasolla, vaikka tehtävät perustuvatkin selkeisiin ohjeisiin ja käytäntöihin. Pääosin samankaltaiset ongelmat edellyttävät mahdollisten vaihtoehtojen ratkaisujen selvittämistä.</p>
<b>3</b>	<p>Tasolle kuuluvat tehtävät, joissa edellytetään monipuolista koulutuksen ja kokemuksen kautta hankittua hyvää ammatillista osaamista vaativien koneiden, laitteiden, tuotantolinjojen ja –prosessien, niiden ohjaus- ja laatu-järjestelmien tai muuten vaativien tuotannon tai tehdaspalvelun tehtäväkokonaisuuksien hallitsemiseksi sekä kykyä itsenäiseen työskentelyyn.</p> <p>Tyypillistä tämän tason tehtäville on vuorovaikutusvaatimus, joka ilmenee joko sisäisinä palvelutehtävinä omassa työprosessissa tai asiakasyhteyksissä. Tehtävälle on tyypillistä yleisluonteiset toimeksiannot. Ammatillista kokemusta ja tietoa vaativia itsenäisiä harkintatilanteita esiintyy usein.</p> <p>Ongelmat ovat pääosin samankaltaisia ja edellyttävät vaihtoehtojen ratkaisujen selvittämistä.</p>
<b>4</b>	<p>Tasolle kuuluvat erityisosaamista edellyttävät vaativat ja vastuulliset mestaritason tehtävät, joiden hallinta edellyttää pitkäaikaista kokemusta, korkeatasoista ammattitaitoa ja erityisosaamista sekä kykyä itsenäisiin suunnittelu-, kehittämis- yms. tehtäviin.</p> <p>Tehtävä edellyttää tyypillisesti vuorovaikutusta asiantuntijaroolissa tai merkittävästi oma-aloitteista yhteydenpitoa asiakkaisiin, asiantuntijoihin tai vastaaviin sidosryhmiin.</p> <p>Tehtävälle on ominaista, että esille tulevat ongelmat ovat monimutkaisia ja harvoin selkeästi rajattuja. Ongelmien ratkaisu vaatii vaihtoehtojen selvittämistä ilman valmiita ohjeita ja ratkaisumalleja.</p>

## 4. PALKKAUSJÄRJESTELMÄN YLLÄPITO

Tuotannollisen henkilöstön palkkausjärjestelmä tuli sitovaksi 1.3.2006. Työnantaja vastaa sen oikeasta soveltamisesta.

Palkkauksen kannustavuus edellyttää, että työntekijät tietävät mihin palkitseminen työpaikalla perustuu. Tehtävien ja työprosessien muuttuessa myös palkkauksen perusteet tulee pitää ajan tasalla. Palkkausjärjestelmän ylläpitoa varten onkin syytä luoda pelisäännöt ja määrittää vastuuhenkilöt.

Ylläpito helpottuu kun tehtäväkuvaukset pidetään ajan tasalla. Esimies ja tehtävää hoitavat työntekijät ovat tehtävän sisällön asiantuntijat. Tehtävän sisällön muuttuessa oleellisesti, sen vaativuus tulee arvioida uudelleen.

Mikäli palkkausjärjestelmän käyttöönottoa varten työpaikalle perustettiin paikallinen tehtävänvaativuuden arviointityöryhmä, se voi toimia jatkossakin ns. asiantuntijaryhmänä.

Tehtävien vaativuusryhmittelyä koskevat neuvottelumääräykset

1. Tehtävien vaativuuden arviointi tehdään yhteistyössä. Liitot suosittelevat luokitustoimikunnan perustamista.

Mikäli luokitustoimikuntaa ei ole, noudatetaan työehtosopimuksen neuvottelujärjestystä ja erimielisyyksien käsittelyä koskevia määräyksiä. Ellei luokituksesta synny yhteisymmärrystä, työnantaja luokittelee tehtävät ja vastaa luokituksen oikeellisuudesta.

2. Yksittäinen työntekijä ei voi riitauttaa liittoihin luokitustoimikunnassa tai neuvottelujärjestyksen mukaan sovittua tehtävän vaativuusryhmittelyä.
3. Liitot eivät käsittele palkkausjärjestelmään liittyviä erimielisyyksiä, joilla ei ole palkkavaikutusta.
4. Liitot voivat erimielisyyksien selvittämisessä käyttää erityistä palkkausjärjestelmäasiantuntijaa, jolle erikseen sovittaessa voidaan antaa päätösvalta.
5. Jos liitot eivät saa erimielisyyttä selvitetynksi, asia voidaan viedä välimiesoikeuden ratkaistavaksi.
6. Liitot nimeävät kumpikin yhden välimiehen ja nämä valitsevat puheenjohtajakseen palkkausjärjestelmäasiantuntijan. Muilta osin välimiesoikeuteen noudatetaan työehtosopimuksen määräystä.

## **5. SUOSITUS HENKILÖKOHTAISEN PÄTEVYYDEN JA TYÖSUORITUKSEN ARVIOINNISTA**

Miksi pätevyyden ja työsuorituksen järjestelmällinen arviointi on tarpeellista?

Palkkauksen perusfilosofia, sama palkka yhtä vaativasta tehtävästä ja samanarvoisesta työsuorituksesta, pitää sisällään myös sen, että paremmasta työsuorituksesta maksetaan parempaa palkkaa. Käyttämällä järjestelmällistä henkilön pätevyyden ja työsuorituksen arviointimenetelmää vältetään perusteettomien subjektiivisten mielipiteiden vaikutus. Näin palkkojen erot saman vaatavuustason tehtävissä perustuvat hyväksyttäviin tekijöihin.

Kun työsuorituksen arviointi tehdään hyvin ja arvioitavat tekijät valitaan oikein, voidaan henkilöä kannustaa kehittämään itseään työtehtävän kannalta keskeisissä asioissa.

Vaikkakin henkilökohtaisen pätevyyden ja työsuorituksen palkitseminen on yrityksen päätettävissä oleva asia ja asiaa koskevat keskustelut esimiehen ja henkilön kahdenkeskisiä, tulee henkilöllä olla tieto palkitsemisen perusteista.

### **Arviointitekijöiden määrittely ja niistä tiedottaminen**

Arviointikriteerit riippuvat suuresti työn luonteesta ja työyhteisön omista arvoista ja arvostuksista. Siksi niitä ei voida määritellä ulkopuolisten toimesta, vaan ne on valittava yrityksessä.

Arvioinnissa käytetään pätevyystekijöitä, jotka liittyvät tehtävään ja ovat laadullisesti tai määrällisesti mitattavissa. Arvioitavien tekijöiden tulee olla sellaisia, joissa henkilö voi kehittää toimintaansa. Liitot suosittelevat, että yritys valitsee arvioitavat pätevyystekijät jäljempänä olevasta luettelosta. On mahdollista ja myös perusteltua käsitellä arviointikriteerit yhteistyössä henkilöstön kanssa.

Arvioinnin tekee esimies/esimiehet. Arvioinnin tekijän tulee tuntea hyvin tehtävän sisältö ja henkilön työsuoritus. Työsuoritusta arvioidaan suhteessa tehtävän tekijälleen asettamiin vaatimuksiin. Arviointi tulee tehdä objektiivisesti ja siinä tulee pitäytyä vain arvioinnin kohteena oleviin tekijöihin ja sulkea pois mahdolliset henkilökohtaiset mieltymykset.

Pätevyys ja työsuoritus eivät riipu tehtävän vaativuudesta, kaikilla vaatavuustasoilla voi olla eritasoisia suorituksia. Arviointijärjestelmästä ja -kriteereistä on syytä tiedottaa henkilöstölle riittävän laajasti.

Arvioinneista henkilöstön tulee saada tietää ainakin seuraavat seikat:

- mitä tekijöitä arvioinnissa käytetään
- kuka arvioinnin tekee ja milloin
- miten palaute annetaan
- miten suoritusten parantamista tuetaan
- mitä ovat hyvien suoritusten palkitsemiskriteerit

### Pätevyystekijät

Työmarkkinakeskusjärjestöjen työnarviointijärjestelmien seurantar ryhmän raportin mukaan henkilökohtaista pätevyyttä arvioitaessa työnantajat ovat arvostaneet ainakin seuraavia ominaisuuksia:

- *työtulosta ja aikaansaannoksia*, jos niitä voidaan konkreettisesti mitata
- *kykyä kehittyä työssä*, halukkuutta oppia työskentelemään uusilla välineillä ja uusien menettelytapojen avulla sekä vastaanottamaan uutta tietoa
- *monitaitoisuutta*, henkilön käyttöarvoa useassa tehtävässä, hänen monipuolisuuttaan
- *erityisosaamista*, henkilön poikkeuksellista arvoa jossakin erityistehtävässä. Arvo voi vaihdella yrityksen historiallisen tilanteen mukaan; se voi olla esimerkiksi yritykselle tärkeän ja harvinaisen kielen taito tai erityinen tietotekniikan taitotieto.
- *joustavuutta*, kykyä säilyttää tehokkuus odottamattomissa tai vaihtelevissa tilanteissa. Kykyä joustaa tilapäisesti stressaavissa olosuhteissa tai hetkittäisen paineen alaisena.
- *ihmissuhdetaitoja*, joilla tarkoitetaan kykyä luoda myönteinen työskentelyilmapiiri omassa työympäristössä ja kykyä tasoittaa ristiriitoja työyhteisön sisällä
- *kykyä viestiä*, kun henkilö pyrkii esittämään näkemyksiään tiimissä, neuvotteluissa, opetustilanteessa tai raporttien ja selvitysten kautta

Edellä oleva pätevyystekijöiden luettelo ei ole tyhjentävä. Arvioitavat pätevyystekijät ja niiden keskinäinen painotus valitaan yrityksessä yrityksen tarpeiden mukaisesti.

### Henkilökohtaisen pätevyyden ja työsuorituksen vaikutus palkkaukseen

Arviointijärjestelmällä, joka sisältää edellä mainittuja tai muita yritykselle sopivia kriteerejä, voidaan yrityksessä löytää objektiiviset perusteet henkilökohtaisen työsuorituksen palkitsemiselle. Yritys voi niin ikään rakentaa palkkausjärjestelmänsä henkilökohtaiset palkanosat.

Tehtävä	Osasto	Päiväys
Laatijat		
Tehtävän tarkoitus <i>Miksi tehtävä on olemassa? Millaisia tuotteita ja palveluja tuotetaan?</i>		
Tehtävän keskeinen sisältö <i>Kuvataan tehtävään kuuluvat työt sekä työssä käytettävät koneet, laitteet ja järjestelmät.</i>		
Tehtävän edellyttämä osaaminen <i>Tiedot, taidot ja kokemus Millaisia erityistietoja ja taitoja tehtävä edellyttää?</i>		
Tehtävän vuorovaikutusvaatimus <i>Mitä vuorovaikutukselle tulee saada aikaan?</i>		
Asema ja esimiehet		
Tehtävän vastuut ja toimivaltuudet		
Tehtävässä ratkaistavat tyypilliset ongelmat ja haasteet <i>Millaisia itsenäisiä päätöksiä tehtävä edellyttää?</i>		
Muuta tehtävään liittyvää		