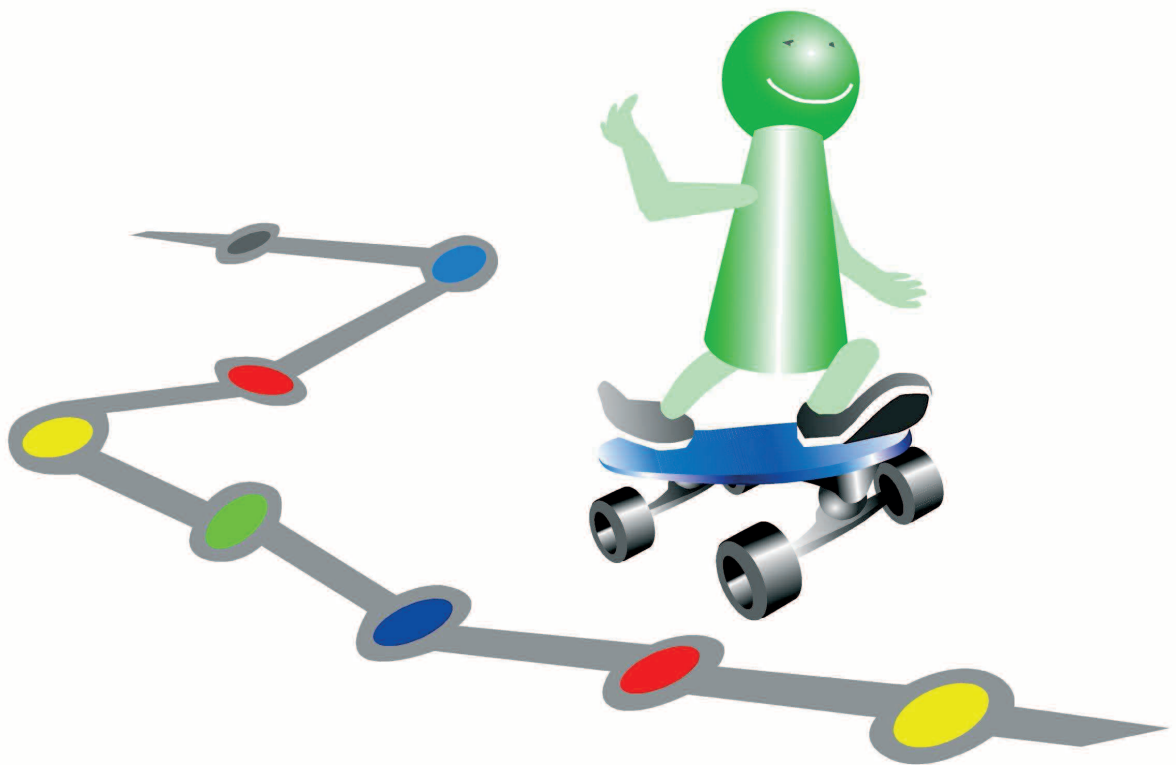


# VIESTINTÄALAN TOIMIHENKILÖIDEN PALKKAUSJÄRJESTELMÄ



KOULUTUSOPAS  
2008



## ESIPUHE

Liittojen välillä on sovittu uudesta toimihenkilöitä koskevasta vähimmäispalkkajärjestelmästä ja siihen liittyvistä palkkamääräyksistä. Palkkausjärjestelmästä käytetään lyhennystä TOVA (toimihenkilöiden vähimmäispalkkajärjestelmä). TOVA perustuu tehtävän vaativuuteen ja sen pohjana on käytetty Palkkavaaka-järjestelmää.

Palkkausjärjestelmä sisältää vaativuusryhmittelyt ja niihin liittyvät vähimmäispalkat sekä henkilökohtaisen palkan kokemusosan (HEKO). Henkilökohtaisen palkan kokemusosa (HEKO) ei ole voimassa, jos yrityksessä on sovittu otettavaksi käyttöön yrityskohtainen henkilökohtaisen pätevyyden arviointijärjestelmä ns. HEPA-järjestelmä. HEPA-järjestelmä on osa yrityksen aktiivista palkkapolitiikkaa, jolla kannustetaan työntekijöitä pätevoitymään ja kehittymään tehtävissään.

Syksyn työehtosopimusneuvotteluissa sovittiin, että graafisten toimihenkilöiden uusi palkkausjärjestelmä tulee sitovana voimaan 1.10.2008.

Toivomme, että tämä opas osaltaan helpottaa uuden palkkausjärjestelmän soveltamista työpaikoilla.

Helsingissä 1. helmikuuta 2008

Viestintäalan ammattiliitto / Viestintäalan toimihenkilöt Grafinet

Viestinnän Keskusliitto

Toimihenkilöunioni TU

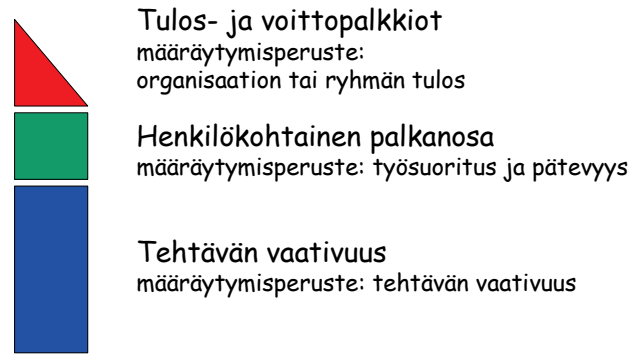
## Sisällysluettelo

ESIPUHE .....	1
1. Oikeudenmukainen palkkaus .....	3
2. Palkkarakenne .....	3
2.1. Tehtävän vaativuus	
2.2. Henkilökohtaisen palkan kokemusosa (HEKO)	
2.3. Henkilön pätevyyden ja työsuorituksen arviointi (HEPA)	
3. Järjestelmän käyttöönotto .....	7
4. Käyttöönoton periaatteet ja pelisäännöt .....	9
5. Esimerkkejä ... ..	10
6. Palkkausjärjestelmän ylläpito.....	11
7. Tehtävän vaativuusryhmittelyä koskevat neuvottelumääräykset	11
LIITTEET .....	12
Liite 1 Tehtäväkuvauslomake	
Liite 2 Mallisopimus	
Liite 3 Yleiset periaatteet henkilökohtaisen pätevyyden ja työsuorituksen arvioinnista	

## 1. Oikeudenmukainen palkkaus

Oikeudenmukainen palkkaus rakentuu ILO:n samapalkkaisuusperiaatteelle. Samassa yrityksessä sopimusalaista riippumatta on maksettava samasta tai samanarvoisesta tehtävästä ja samanlaisesta työsuorituksesta samansuuruisia palkkaa. Erot tehtävän vaativuudessa sekä työsuorituksessa ja pätevyyydessä ovat siten hyväksytyjä perusteita erilaiselle palkalle.

Työehtosopimus määrittelee em. periaatteelle rakentuvat palkkauksen vähimmäisehdot. Käytännön palkkatasoon vaikuttavat työehtosopimusmääräysten lisäksi yrityksen palkkapolitiikka, tehtäväkohtaiset markkinapalkat sekä toimiala ja työpaikan sijainti.



**KUVA 1.**

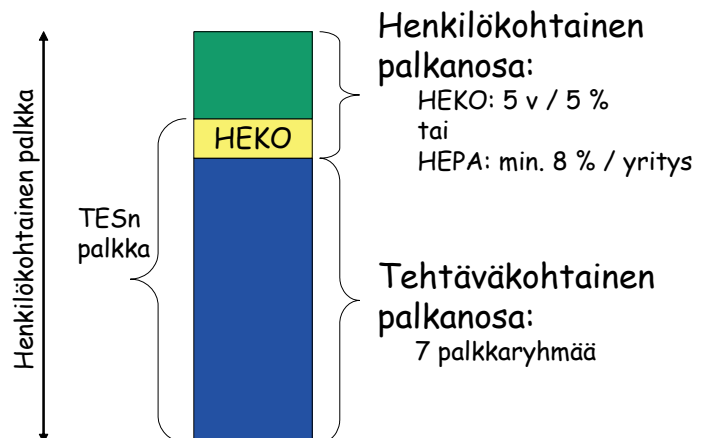
*Palkkausjärjestelmän osat (Työmarkkinajärjestöjen työnarviointijärjestelmien seurantaryhmä TASE 2003)*

## 2. Palkkarakenne

Uudessa toimihenkilöiden palkkausjärjestelmässä henkilökohtainen palkka muodostuu kahdesta osasta, jotka perustuvat tehtävän vaativuuteen ja henkilön työsuhteeseen (HEKO) tai henkilökohtaiseen pätevyyteen ja työsuoritukseen (HEPA).

Työehtosopimuksen mukainen vähimmäispalkka muodostuu tehtävän vaativuuden mukaisesta vähimmäispalkasta ja henkilökohtaisen palkan kokemososasta (HEKO). Kun toimihenkilö on ollut yrityksessä viisi vuotta saman vaativuustason tehtävässä, hänen henkilökohtaisen palkkansa on oltava vähintään viisi prosenttia yli ko. palkkaryhmän vähimmäispalkan.

Henkilökohtaisen palkan kokemososa ei ole voimassa, jos yrityksessä on sovittu vaihtoehdoista HEPA-järjestelmästä.



**KUVA 2.**

*Toimihenkilöiden palkkarakenne*

## 2.1 Tehtävän vaativuus

Palkkausjärjestelmän keskeisin elementti on **tehtävän vaativuuteen perustuva palkanosa**, joka määritellään TOVA-järjestelmällä sanallisin tasokuvauksin. TOVA-järjestelmän seitsemän vaativuusryhmää toimivat myös palkkaryhminä, joilla on omat vähimmäispalkkansa.

Tehtävän vaativuutta arvioitaessa mitataan tehtävän tekijälleen asettamia vaatimuksia. Arvioinnin kohteena on siten tehtävä ja sen sisältö. Arviointi ei ota kantaa henkilön työsuoritukseen, pätevyYTEEN, henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, tehtävänimikkeeseen tai koulutukseen. Vaativuusarvioinnin tarkoituksena on tehtäväkohtaisen palkanosan määrittäminen.

TOVA-järjestelmä arvioi tehtävän vaativuutta neljän eri tekijän pohjalta. Näitä ovat tehtävän edellyttämä osaaminen, vuorovaikutustilanteiden haasteellisuus, tehtävään sisältyvät vastuut sekä itsenäisyys ja ohjaus päätöksentekotilanteissa. Tehtävä kuuluu siihen vaativuusryhmään, jonka määritelmä lähinnä vastaa tehtävän sisältöä kokonaisarvioinnin perusteella.

Tehtävä saattaa sisältää piirteitä useammalta vaativuustasolta; tällöin on pohdittava, mikä on tehtävän kannalta merkittävää ja olennaista, ja tehtävä arvio sen mukaan.

### ***Vaativuustekijät:***

#### **Osaaminen**

Tehtävän edellyttämän osaamisen arvioinnissa otetaan huomioon vain sellainen ammattitaito, jota tehtävässä tosiasiallisesti käytetään. Lähtökohtana ei ole siis henkilön koulutus, vaikka se usein antaakin suuntaa arvion tekemiseen.

#### **Vuorovaikutus**

Vuorovaikutustilanteiden arvioinnissa on oleellista se, mitä vuorovaikutuksella pitää saada aikaiseksi. Aloitteellisuus, aktiivisuus ja tavoitteellisuus vuorovaikutustilanteissa lisäävät tehtävän vaativuutta.

#### **Vastuu**

Vastuulla tarkoitetaan toimivaltaa toimia tiettyjen odotusten mukaan tehtävälle luonteenomaisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Kaikkiin tehtäviin sisältyy vastuu oman työn laadusta ja toteuttamisesta suunnitelmien, aikataulujen ja annettujen ohjeiden mukaan. Vastuu korostuu, kun ohjeet ovat suuntaa-antavia tai tavoitteet kokonaisuuksia, joita toimintastrategiat ohjaavat periaatteellisella tasolla.

#### **Päätöksentekotilanteet**

Itsenäisyydellä päätöksentekotilanteissa tarkoitetaan vapautta tehdä omaan harkintaan perustuvia päätöksiä ja toteuttaa ne. Tehtävä on sitä vaativampi, mitä laajemmalle päätösten vaikutukset kohdistuvat.

Vaativuustaso	Ryhmittelykuvaus
100	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lyhyehköä käytännön kokemusta vaativa tehtävä.</li> <li>- Työtä tehdään ohjauksen alaisena tai selkeiden ohjeiden mukaan.</li> <li>- Päätöksentekotilanteet toistuvat samankaltaisina.</li> </ul>
111	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ammatillista osaamista edellyttävä tehtävä.</li> <li>- Tehtävää hoidetaan vakiintuneiden menettelytapojen tai ohjeiden mukaan.</li> <li>- Päätöksentekotilanteet ovat yleensä samantyyppisiä.</li> <li>- Päätöksentekoon saatava tieto on hankittavissa työn lähiympäristöstä.</li> <li>- Vuorovaikutus asiakaspinnassa perustuu ennalta annettujen ratkaisujen esittämiseen tai tiedon vastaanottamiseen ja välittämiseen.</li> </ul>
124	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tehtävässä tarvitaan ammatillista erityisosaamista ja tietoa yleisesti käytössä olevista toimintatavoista sekä näiden tietojen ja taitojen itsenäistä käyttöä.</li> <li>- Työtä ohjaavat yleisluonteiset toimeksiannot tai ohjeet.</li> <li>- Vuorovaikutus tapahtuu tiimeissä tai asiakaspinnassa, jossa tehtävällä on asioita selvittävä rooli.</li> </ul>
154	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tehtävässä on vastuu, asiantuntijuus tai itsenäisyys siinä määrin korostunut, että siitä on tullut edellisen ryhmän perusmääritelmää vaativampi.</li> <li>- Tehtävä voi sisältää myös suorittavaa työtä tekevien työn ohjaamista.</li> </ul>
191	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tehtävässä tarvitaan teoreettista tietoa ja työprosessien hallitsemista.</li> <li>- Tehtävään kuuluu ongelmien havaitsemista ja arviointia sekä ratkaisujen tuottamista (esimerkiksi suunnittelua, selvittelyä tai kehittämistä).</li> <li>- Tieto päätöksentekoa varten hankitaan aiemmista tapauksista tai yhdistelemällä lähiympäristöstä saatavaa uutta tietoa.</li> <li>- Vuorovaikutukselle on tyypillistä asiantuntijarooli asiakaspinnassa tai työn johtaminen.</li> </ul>
236	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tehtävässä on vastuu, asiantuntijuus, itsenäisyys tai avainasema siinä määrin korostunut, että siitä on tullut edellisen ryhmän perusmääritelmää vaativampi.</li> </ul>
292	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tehtävään kuuluu yleensä organisointi-, suunnittelu- tai resurssivastuita.</li> <li>- Vuorovaikutukselle on tyypillistä itsenäinen vaikuttaminen erityisasiantuntijana päätöksentekoon tai toimiminen kehittämistiimin vetäjänä.</li> <li>- Tehtävässä korostuu kokonaisvaltainen asiantuntemus toiminnon prosesseista.</li> </ul>

## 2.2 Henkilökohtaisen palkan kokemusosa (HEKO)

Vähimmäispalkkajärjestelmän toinen elementti on **henkilökohtainen palkanosa** (HEKO), joka perustuu työsuhteessa hankittuun kokemukseen. Henkilökohtaisen palkan kokemusosa on osa vähimmäispalkkajärjestelmää ja se lasketaan tehtäväkohtaisesta vähimmäispalkasta.

Henkilökohtaisen palkan kokemusosa karttuu työskenneltäessä samassa yrityksessä ja saman palkkaryhmän tehtävässä siten, että viiden vuoden jälkeen toimihenkilön henkilökohtaisen palkan on oltava vähintään viisi prosenttia yli tehtäväkohtaisen vähimmäispalkan.

Henkilökohtaisen palkan kokemusosan kertyminen alkaa, kun yrityksessä siirrytään uuteen palkkausjärjestelmään. Tästä päivästä viiden vuoden jälkeen tarkastellaan ensimmäisen kerran, täyttävätkö henkilökohtaiset palkat viiden prosentin vähimmäisehdon.

### Kokemusosan kertyminen

- Henkilön siirtyminen eri tehtävään saman palkkaryhmän sisällä ei keskeytä kokemusosan karttumista.
- Henkilön siirtyessä ylemmän vaativuustason tehtävään, henkilökohtaisen palkan kokemusosaan oikeuttavan ajan laskenta alkaa alusta.
- Mikäli henkilö siirtyy ylemmän vaativuustason tehtävästä alemman vaativuustason tehtävään, kokemusosan kertymisessä otetaan huomioon myös se aika, jonka henkilö on työskennellyt vaativammassa tehtävässä.
- Uudessa työsuhteessa kertyminen alkaa alusta.

- Kokemusosaan oikeuttavaa aikaa kartuttavat työsuhteessa myös sellaiset poissaolot, jotka on huomioitu myös vanhan palkkausjärjestelmän kokemusvuosia kartuttavana.

Henkilökohtaisen palkan kokemusosa (HEKO) ei ole voimassa, jos yrityksessä on sovittu otettavaksi käyttöön yritysکوhtainen henkilökohtaisen pätevyuden arviointijärjestelmä, ns. HEPA-järjestelmä.

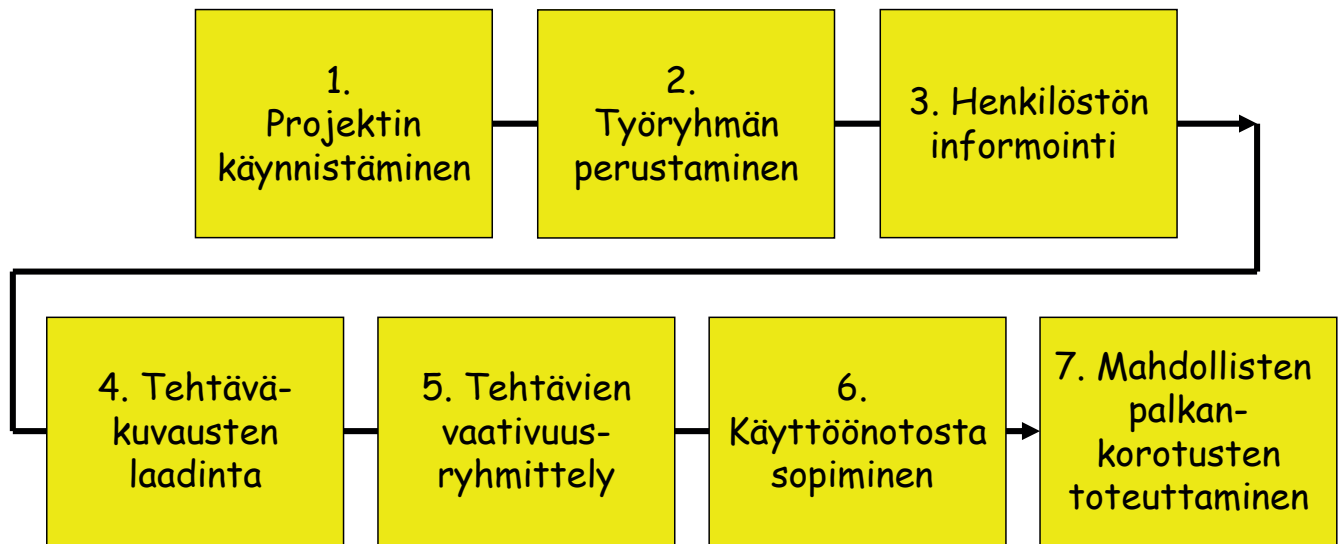
## 2.3 Henkilön pätevyuden ja työsuorituksen arviointi (HEPA)

Vaihtoehtoisesti henkilökohtainen palkanosa voidaan määritellä yritysکوhtaisella henkilökohtaisen pätevyuden ja työsuorituksen arviointijärjestelmällä (HEPA). HEPA-järjestelmään siirtymisestä on sovittava paikallisesti. HEPA-järjestelmän rakenne, mukaan lukien arvioitavat pätevyystekijät ja mittarit, on kuitenkin työnantajan päätettävissä. Järjestelmästä samoin kuin siihen myöhemmin tehtävistä muutoksista tulee neuvotella työnantajan ja luottamusmiesten välillä sopimukseen pyrkien.

Työehtosopimuksen vähimmäispalkkajärjestelmä ei sisällä sitovia määräyksiä itse HEPA-järjestelmästä lukuun ottamatta henkilökohtaisina palkanosina jaettavan erän suuruutta. Yrityksen on HEPA-järjestelmänsä kautta maksettava henkilökohtaisia palkanosia vähintään 8 prosenttia vähimmäispalkkojen summasta.

Mikäli yrityksessä otetaan vaihtoehtoinen HEPA-järjestelmä käyttöön, on toimihenkilöille kerrottava, mitä tekijöitä mitataan, miten niitä mitataan, kuka mittaa ja miten tulokset vaikuttavat palkkaan. Työnantajan tulee myös selvittää luottamusmiehille henkilökohtaisia palkkoja koskevan 8 prosentin vähimmäisehdon täytyminen työehtosopimusten mukaisten palkankorotusten yhteydessä, kuitenkin kerran vuodessa.

### 3. Järjestelmän käyttöönotto



**KUVA 3.**

*Palkkausjärjestelmän käyttöönoton vaiheet*

#### 1. Sovitaan uudistuksen käynnistämisestä

Sovitaan luottamusmiehen tai henkilöstön edustajan kanssa työn käynnistämisestä ja työskentelytavoista. Palkkausjärjestelmä-uudistukselle kannattaa laatia realistinen aikataulu ja varata tarvittavat resurssit.

#### 2. Perustetaan työryhmä arvioimaan tehtävien vaativuuksia

Tehtävien vaativuusryhmittely tehdään yhteistyössä työnantajan ja henkilöstön edustajan kanssa. Liitot suosittelevat työryhmän perustamista.

Työryhmä muodostuu pienimmillään yhdestä työnantajan ja toimihenkilöiden edustajasta. Ryhmä voi olla tarvittaessa suurempikin. Työskentelyn tehokkuuden ja sujuvuuden kannalta liian suuri ryhmä saattaa osoittautua huonoksi ratkaisuksi.

Arviointityötä edesauttaa, mikäli työryhmän jäsenillä on hyvä työpaikan tehtävien, työympäristön, työkuultuurin ja organisaation tuntemus.

Työryhmän ensimmäinen tehtävä on perehtyä uuteen palkkausjärjestelmään. Liitot järjestävät tarvittaessa koulutusta ja työpaikkakohtaista opastusta.

#### 3. Informoidaan henkilöstöä

Jotta projektille saataisiin koko työyhteisön tuki, henkilöstölle on syytä kertoa uudistuksen tarkoituksesta, aikataulusta, työskentelyn etenemisestä ja pelisäännöistä sekä tehtäväkuvausten laadinnasta.

#### 4. Määritellään kuvattavat tehtävät ja laaditaan niistä tehtäväkuvaukset

Tehtävien vaativuuden arviointi edellyttää organisaation tehtävien tuntemusta. On tiedettävä, mitä töitä tehdään, mitä eroja niissä on, minkälaista osaamista, vastuuta ja päätöksentekoa ne vaativat, millaisia vakiintuneita työtapoja käytetään jne.

Mikäli tehtävien vaativuuden arviointiin osallistuvat eivät tunne riittävästi tehtävien sisältöjä, voidaan lisätietoja hankkia mm. laatimalla tarkempia tehtäväkuvauksia, tekemällä haastatteluja tai käyttämällä muita asiantuntijoita tehtävän arvioinnissa. Nykyisiä toimenkuvauksia ei kaikissa tapauksissa voida käyttää arviointityön pohjana, koska ne ovat joko vanhentuneita tai niissä ei ole arvioinnin kannalta keskeisiä tietoja.

Tämän oppaan liitteenä 1 on yksi mahdollinen malli tehtäväkuvauslomakkeesta. Tehtäväkuvaus laaditaan toimen todellisesta sisällöstä, ei esimerkiksi tehtävänimikkeestä. Se kannattaa laatia riittävän yleisellä tasolla. Tehtäväkuvaus ei ole luettelo tehtävään sisältyvistä yksittäisistä töistä, vaan kertoo tehtävän sisällöstä, vastuista sekä osaamisen ja vuorovaikutustilanteiden vaatimuksista.

Tehtäväkuvaukset voi laatia joko henkilö itse tai joku siihen nimetty henkilö.

Oleellista on, että tehtäväkuvausten yhteydessä keskustellaan työntekijöiden ja esimiesten välillä siitä, mitkä ovat tehtävien päämäärät ja tarkoitukset sekä siitä, mitkä ovat organisaatiossa esiintyvien tehtävien vaativuustekijät ja mikä tekee toisesta tehtävästä toista vaativamman. Yhteisesti hyväksytty tehtäväkuvaus on hyvä pohja arviointityölle.

#### 5. Arvioidaan tehtävien vaatimukset kuvausten pohjalta

Parhaiten tehtävien vaativuuden arviointi tapahtuu yhtenäisesti laadittujen tehtäväkuvausten pohjalta. Nykyisiä palkkaryhmiä,

nimikkeitä tai henkilökohtaisia palkkoja ei ole syytä käyttää arvioinnin pohjana. Mahdollisissa ryhmittelyvaikeuksissa kannattaa hankkia lisätietoja tehtävistä mm. täydentämällä tehtäväkuvauksia tai haastatteluin. Arviointityön onnistumisen kannalta on tärkeää, että ryhmä sitoutuu yhdessä tehtyyn ryhmittelytulokseen.

On hyvä pitää mielessä, ettei tehtävien vaativuuden arviointi ole palkkaneuvottelu, vaan sen tarkoituksena on työpaikan tehtävien asettaminen järjestykseen pitäen lähtökohtana arviointijärjestelmän kriteereitä.

#### 6. Sovitaan järjestelmän käyttöön otosta sekä informoidaan henkilöstöä

Palkkausjärjestelmä on mahdollista ottaa käyttöön paikallisesti sopien työehtosopimuksen neuvottelumääräysten mukaisesti (TES luku 8) 30.9.2008 mennessä.

Palkkausjärjestelmä tulee sitovana voimaan 1.10.2008. Tämän jälkeen työnantaja vastaa järjestelmän oikeasta soveltamisesta.

Käyttöön otosta tulee informoida toimihenkilöitä. On tärkeää, että muutosvaiheessa esimiehet selvittävät kullekin toimihenkilölle tehtäväkohtaisen palkkauksen perusteet.

#### 7. Toteutetaan mahdolliset palkankorotukset

Työnantaja vastaa siitä, että toimihenkilöiden palkat täyttävät uuden palkkausjärjestelmän mukaiset vähimmäispalkat. Palkkamääräykset on työehtosopimuksessa (katso TES luku 4).

Henkilökohtaisia palkkoja ei voida alentaa uuteen palkkausjärjestelmään siirtymisen vuoksi.

Liitot ovat sopineet siirtymävaiheen pelisäännöt palkankorotusten toteuttamisesta (katso seuraava luku 4).

## 4. Käyttöönoton periaatteet ja pelisäännöt

### Käyttöönotto paikallisesti sopien

Palkkausjärjestelmä on mahdollista ottaa käyttöön paikallisesti sopien 30.9.2008 mennessä. Palkkausjärjestelmä tulee voimaan sitovana 1.10.2008 ja se korvaa vanhan palkkausjärjestelmän. Mikäli tehtävien vaativuusluokituksesta ei ole päästy paikallisesti sopimukseen 1.10.2008 mennessä, työnantaja vastaa sen oikeasta soveltamisesta.

### Henkilökohtainen palkka ei laske

Kenenkään henkilökohtaista palkkaa ei alenneta uuden järjestelmän käyttöönottamisen seurauksena. Vähimmäispalkka saattaa nousta tai laskea tehtävän ryhmittelyn myötä. Jos uusi vähimmäispalkka on suurempi kuin toimihenkilön henkilökohtainen palkka, on palkkaa nostettava.

### Vähimmäispalkat

Palkkausjärjestelmästä mahdollisesti johtuvat vähimmäispalkkojen tarkistukset toteutetaan pääsääntöisesti yrityskohtaisella erällä. Mikäli erä ei riitä täysimääräisiin palkantarkistuksiin, voidaan uudistuksesta johtuvaa kustannusvaikutusta leikata kunakin palkankorotusajankohtana siten, että yli neljän prosentin palkankorotuksia ei tarvitse toteuttaa yhdellä kertaa. Tähän ei laskea yleiskorotusta.

Uudet vähimmäispalkat tulevat sitoviksi 30.4.2010 mennessä, ellei yrityksessä ole jo aiemmin siirrytty uuteen järjestelmään. Palkat voivat siirtymävaiheessa jäädä alle vähimmäispalkkojen, mikäli yrityskohtainen erä on käytetty palkkausjärjestelmän edellyttämiin palkantarkistuksiin kokonaan.

Uusissa työsuhteissa ja tehtävänmuutostilanteissa noudatetaan uuden palkkausjärjestelmän mukaisia vähimmäispalkkoja

### Henkilökohtaisen palkan kokemusosa

Henkilökohtaisen palkan kokemusosaan oikeuttava viiden vuoden määräaika alkaa kulua siitä, kun uuteen järjestelmään siirrytään, mutta viimeistään 1.10.2008. Samalla päättyy vanhan palkkausjärjestelmän kokemusvuosien tarkastelu.

### Perehdyttäminen

Uudessa järjestelmässä ei ole erillistä perehdyttämislisää. Tehtävän vaativuutta arvioitaessa tulevat huomioiduksi myös ne vaativuuteen liittyvät tekijät, jotka ovat olleet perehdyttämislisän perusteena.

### HEPA-järjestelmä

Uudesta palkkausjärjestelmästä sovittaessa, kirjattiin liittojen tehtäväksi edistää henkilökohtaisen pätevyyden ja työsuorituksen arviointijärjestelmien käyttöönottoa, edesauttaa sellaisten luomista ja tehdä erilaisia järjestelmiä tunnetuiksi.

Työehtosopimuksella ei anneta määräyksiä HEPA-järjestelmän sisällöstä sen vähimmäismäärää lukuun ottamatta (katso luku 2.3).

Tämän oppaan liitteenä 3 on yleisiä periaatteita henkilökohtaisen pätevyyden ja työsuorituksen arvioinnista.

## 5. Esimerkkejä

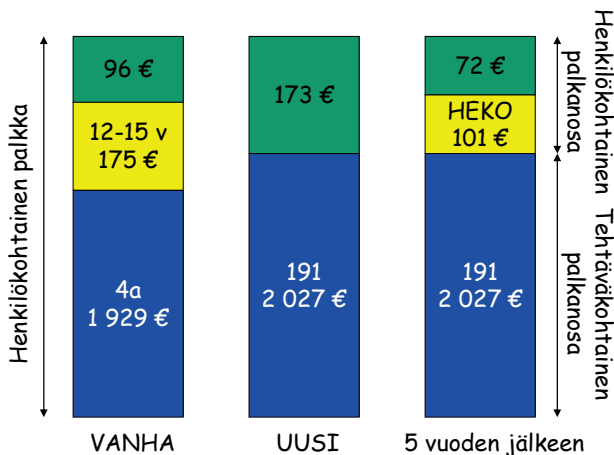
### Uuden järjestelmän mukainen henkilökohtainen palkka

Kun tehtävien vaativuudet on arvioitu, muodostetaan jokaiselle toimihenkilölle uusi henkilökohtainen palkka. Siirryttäessä uuteen järjestelmään, kenenkään henkilökohtaisen palkanosan ja tehtäväkohtaisen palkanosan suhde voi sen sijaan muuttua. Mikäli uuden järjestelmän mukainen tehtäväkohtainen vähimmäispalkka on korkeampi kuin toimihenkilön henkilökohtainen palkka, tulee sitä korottaa vaativuusryhmää vastaavaksi.

#### Esimerkki 1.

Toimihenkilön nykyinen kuukausipalkka on 2 200 euroa, joka koostuu 4a palkkaryhmän ja 12-15 kokemusvuoden vähimmäispalkasta 2 104 euroa (II PKL) sekä 96 euron henkilökohtaisesta palkanosasta.

Uuden järjestelmän mukaan hänen tehtävänsä on luokiteltu vaativuusryhmään 191, jonka vähimmäispalkka on 2 027 euroa. Henkilökohtaiseksi palkanosaksi jää siten 173 euroa. Muutoksella ei ole siten palkkaa korottavaa vaikutusta.

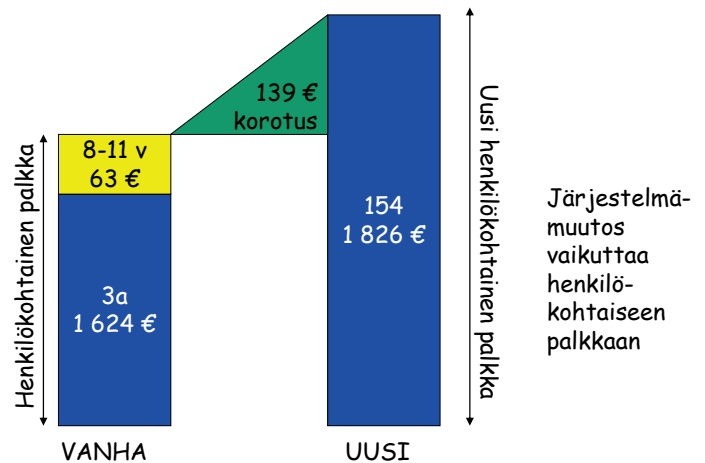


#### KUVA 4.

Palkkausjärjestelmämuudistuksella ei ole vaikutusta henkilökohtaiseen palkkaan

### Esimerkki 2

Toimihenkilön nykyinen kuukausipalkka on 1 687 euroa (II PKL), joka koostuu 3a palkkaryhmän ja 8 – 11 kokemusvuoden vähimmäispalkasta. Uuden järjestelmän mukaan hänen tehtävänsä on luokiteltu vaativuusryhmään 154, jonka vähimmäispalkka on 1 826 euroa. Toimihenkilölle maksetaan siten 139 euron palkankorotus.



#### KUVA 5.

Tehtävän vaativuusryhmittely tuo 134 euron palkankorotuksen

### Kustannusleikkuri

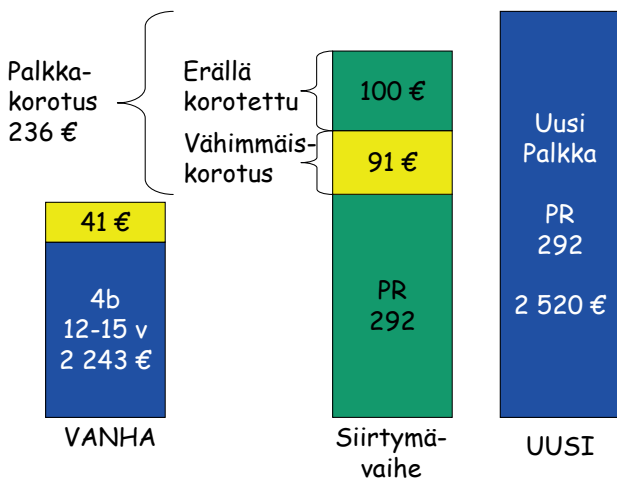
Palkankorotus toteutetaan yrityskohtaisella erällä. Mikäli erä ei riitä täysimääräiseen palkankorotukseen, jäljelle jäävä korotus voidaan rajata 4 prosenttiin eli esimerkin 3 tapauksessa 91 euroon.

### Esimerkki 3

Toimihenkilön nykyinen kuukausipalkka on 2 284 euroa (II PKL), joka koostuu 4b palkkaryhmän ja 12 – 15 kokemusvuoden vähimmäispalkasta ja 41 euron henkilökohtaisesta palkanosasta.

Uuden järjestelmän mukaan hänen tehtävänsä on luokiteltu vaativuusryhmään 292, jonka vähimmäispalkka on 2 520 euroa. Hänelle pitäisi maksaa siis 236 euron palkankorotus, joka tarkoittaa 10,3 prosentin palkankorotusta.

Uudistuksesta johtuvat palkankorotukset on tarkoitus kattaa työehtosopimuksessa sovitulla yrityskohtaisella erällä. Esimerkissä erällä palkkaa on korotettu 100 eurolla, joka ei täytä vielä vähimmäispalkkaa. Tästä ylimenevät palkankorotukset voidaan rajata neljään prosenttiin eli esimerkin tapauksessa 91 euroon. Palkka jää vielä 45 euroa vähimmäispalkkaa pienemmäksi.



#### KUVA 6.

*Kustannusleikkuri rajaa palkankorotuksen sopimuskaudella pienimmillään neljään prosenttiin*

## 6. Palkkausjärjestelmän ylläpito

Palkkausjärjestelmän ylläpito edellyttää, että tehtäväkuvausten ylläpidosta ja vaativuusarviointien tarkistamisista on luotu pelisäännöt ja määritelty vastuhenkilöt.

Palkkausjärjestelmän ylläpito helpottuu, kun tehtäväkuvaukset pidetään ajan tasalla. Liitot suosittelevat, että tehtävien sisältöä tarkastellaan säännöllisesti esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. Esimies

ja tehtävää hoitava työntekijä ovat tehtävän sisällön asiantuntijat.

Esimerkiksi työpaikan organisaatiomuutokset voivat vaikuttaa tehtävien sisältöihin merkittävästi. Tällöin saattaa olla syytä tehdä tehtävien vaativuusluokitus uudelleen. Tällöin liitot suosittelevat yhteisen työryhmän perustamista luokitusta tekemään.

## 7. Tehtävän vaativuusryhmittelyä koskevat neuvottelumääräykset

1. Tehtävien vaativuudenarviointi 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 selvitettyksi, asia voidaan viedä välimiesoikeuden ratkaistavaksi.
6. Liitot nimeävät kumpikin yhden välimiehen ja nämä valitsevat puheenjohtajakseen palkkausjärjestelmäasiantuntijan. Muilta osin välimiesoikeuteen noudatetaan työehtosopimuksen 8.5.1 kohdan määräystä.

## TEHTÄVÄNKUVAUSLOMAKE

## LIITE 1

<b>Tehtävänimike</b>		<b>Yksikkö</b>	
<b>Tehtävän tarkoitus</b>			
Kuvaile miksi tehtävä on olemassa.			
<b>Keskeiset tehtäväkokonaisuudet</b>			
Mitkä ovat keskeisimmät työtehtävät ja niiden tavoitteet ts. mitä niillä halutaan saavuttaa. Älä tee yksityiskohtaista tehtäväluetteloa, vaan keskity kokonaisuuksiin.			
<b>Tehtävän hoitamisen perusvaatimukset</b>			
<b>A) Osaamisalueet</b>			
Kerro tehtävän kannalta keskeiset osaamisvaatimukset. Kuvaile osaamisen laajuus ja/tai monipuolisuus sekä millaista teoreettista ja käytännöllistä osaamista tarvitaan. Millaista kokemusta tehtävä edellyttää.			
<b>B) Erityisvaatimukset</b>			
Kerro millaisia erityistaitoja tehtävän hoitaminen edellyttää.			
<b>Tehtävään liittyvä yhteydenpito</b>			
<b>A) Sisäiset yhteydet</b>			
Kuvaa sisäisiä vuorovaikutustilanteita (tiimityötä, neuvotteluja, raportointia jne.)			
<b>B) Ulkoiset yhteydet ja niiden tavoitteet</b>			
Kuvaa ulkoisia vuorovaikutustilanteita ja kerro mihin niillä pyritään.			
<b>Rooli päätöksentekotilanteissa</b>			
Kuvaa millaista vastuuta, itsenäisyyttä ja käytännön valtuuksia tehtävässä on suhteessa toiminnan seurauksiin.			
<b>Sijaistettavat tehtävät</b>			
<b>Päivämäärä</b>	<b>Toimihenkilön allekirjoitus</b>	<b>Esimiehen allekirjoitus</b>	
<b>Nimen selvennykset</b>			

SOPIMUSLUONNOS

LIITE 2

**Sopimus konttoritoimihenkilöiden uudesta palkkausjärjestelmästä**

1. Allekirjoittaneet osapuolet ovat sopineet

\_\_\_\_\_ (yritys)

ja sen palveluksessa olevien konttoritoimihenkilöiden siirtymisestä Viestinnän Keskusliiton, Viestintäalan ammattiliiton / Grafinetin ja Toimihenkilöunionin TU:n välillä hyväksytyyn vähimmäispalkkajärjestelmään seuraavasti:

2. Konttoritoimihenkilöiden tehtävät on sijoitettu palkkausjärjestelmän mukaisesti vaativuustasoille (liite). Kenenkään henkilökohtainen palkka ei alene uuden luokituksen johdosta.

3. Työehtosopimuksen tarkoittaman yrityskohtaisen erän käytöstä on sovittu seuraavaa:

- Erän käyttö palkankorotuksiin
- Erän siirron kompensointi
- Vähimmäispalkkojen voimaantulo

4. Tämä sopimus tulee voimaan x.x.2008 ja se korvaa nykyisen työehtosopimuksen vähimmäispalkkajärjestelmän. Tätä sopimusta ei voida irtisanoa.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Paikka

Aika

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Yritys

Luottamusmies

## Pätevyyden ja työsuorituksen arviointi

Työsuorituksen ja pätevyyden arviointi on osa tavoitteellista ja suunnitelmallista johtamista. Siihen liittyy tehdystä työstä saatu rakentava palaute ja motivointi parempiin työsuorituksiin yrityksen tavoitteiden suuntaisesti. Suorituksen arviointi mahdollistaa huippusuoritusten tunnistamisen ja urakehityksen tukemisen, toisaalta tuo esiin alisuoritujien tuen ja koulutuksen tarpeen. HEPA-järjestelmä on osa palkitsemista, ja se mahdollistaa oikeudenmukaisen palkkopolitiikan.

Hyvässä HEPA-järjestelmässä suoritustavoitteet ovat selkeitä, mitattavia ja luotettavasti arvioitavia. Työntekijöillä on mahdollisuus parantaa suoritustaan, ja parantuneella suorituksella on yhteys palkkaan. Oikeudenmukaisuuden kokemus takaa sen, että järjestelmään sitoudutaan.

Järjestelmän rakentaminen ja ylläpito vaatii työtä ja tavoitteellista johtamista. Järjestelmän hyötyjen on oltava kustannuksia suuremmat. Suunnitelmallinen ja tavoitteellinen palkkopolitiikka lisää työn tuottavuutta. HEPA-järjestelmän rakenteen lisäksi on tärkeää kiinnittää huomiota sen soveltamiseen: tulkintoihin, arviointitilanteisiin, päätöksentekoprosesseihin ja viestimiseen. Esimiesten rooli on merkittävä tavoitteiden asettamisessa, palautteen antamisessa sekä oikeudenmukaisuuden kokemuksen luomisessa.

Työsuorituksen ja pätevyyden arvioinnissa otetaan kantaa siihen, miten työntekijä suoriutuu tehtävässään suhteessa oman työtehtävän edellyttämiin vaatimuksiin. Henkilön pätevyys ei riipu tehtävän vaativuudesta; kaikilla vaativuustasoilla voi olla eritasoisia työsuorituksia.

Pätevyyden ja työsuorituksen arviointi kohdistuu valittujen kriteerien mukaiseen toimintaan ja työsuoritukseen. Arvioidaan toimintaa ja aikaansaannoksia, ei persoonallisuuden piirteitä.

$$\text{Hyvä työsuoritus} = \text{Tehtävän ja tavoitteiden selkeys} \times \text{Osaaminen} \times \text{Motivaatio}$$

### KUVA 1.

*Hyvä työsuoritus on usean eri tekijän tulo*

Hyvä työsuoritus syntyy selkeistä tehtävistä ja tavoitteista, osaamisesta ja motivaatiosta. Jos jokin näistä osatekijöistä ei ole riittävällä tasolla, se heijastuu työsuoritukseen (kuva 1). Esimerkiksi osaamista on vaikea hyödyntää, jos motivaatio puuttuu, tai tavoitteet ovat epäselviä.

Esimerkiksi seuraavia pätevyystekijöitä on käytössä:

- *työtulos ja aikaansaannokset*
- *kyky kehittyä työssä*, halukkuus oppia työskentelemään uusilla välineillä ja uusien menettelytapojen avulla
- *monitaitoisuus*, henkilön käyttöarvo useassa tehtävässä, monipuolisuus
- *erityisosaaminen*
- *joustavuus*, kykyä työskennellä paineen alaisena
- *ihmissuhdetaidot*, joilla tarkoitetaan kykyä luoda myönteinen työskentelyilmapiiri omassa työympäristössä ja kykyä tasoittaa ristiriitoja työyhteisön sisällä
- *kyky viestiä*, kun henkilö pyrkii esittämään näkemyksiään tiimissä, neuvotteiluissa, opetustilanteissa tai raporttien ja selvitysten kautta

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

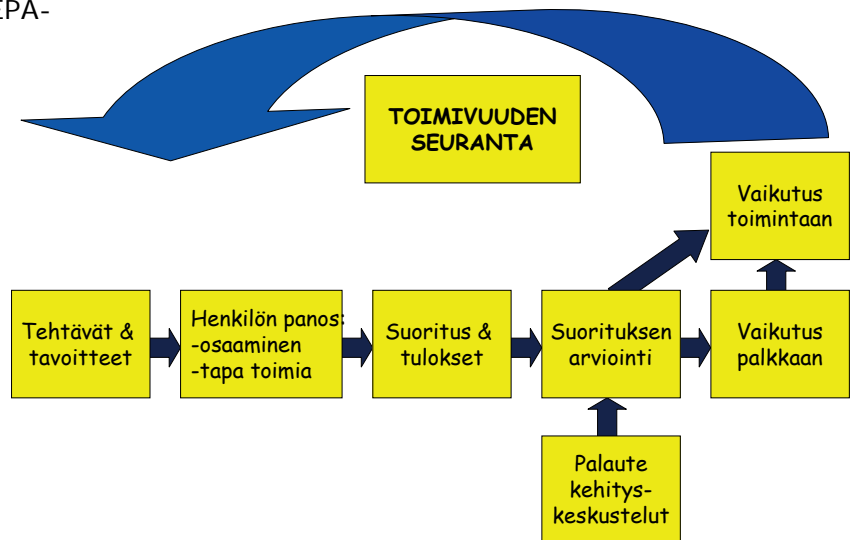
Pätevyystekijöille asetettavat vaatimukset:

- tekijöiden tulee perustua tehtävään työhön
- henkilön tulee voida omalla toiminnallaan vaikuttaa arvioinnin tulokseen
- persoonallisuuden piirteitä (asenteet, muisti, älykyys jne.) ei pidä käyttää tekijöinä
- tekijöiden tulee olla havaittavia ja arvioitavissa olevia ja niissä tulee esiintyä vaihtelua
- eri tekijät eivät saa mitata samaa asiaa
- tekijöiden tulee kattaa arvioitava tehtävä riittävästi
- eri tehtävissä tekijöillä voi olla eri merkitys ja painoarvo

HEPA-järjestelmän kehittäminen yhteistyössä ja säännöllinen toimivuuden seuranta takaa hyvän tuloksen: sitouttaa, parantaa laatua ja lisää oikeudenmukaisuuden tunnetta. Läpinäkyvyys ja avoimuus takaavat luottamuksen järjestelmään.

Työntekijän on hyvä tietää HEPA-järjestelmästä ainakin seuraavat asiat:

- mitä tekijöitä käytetään
- miten suoritusta arvioidaan
- kuka ja milloin arviointi tehdään
- miten ja milloin esimies antaa palautteen
- miten autetaan henkilöä suorituksen parantamiseen
- miten palkitaan hyviä suorituksia



#### KUVA 2.

*"Kehitä, seuraa ja paranna – palkiten paremmaksi"*

#### **Muistilista**

- kerrotaan henkilöstölle
- lähtökohtana tehtävät ja niiden sisältö
- selvitetään tekijät, joita menestyksellinen tehtävien hoitaminen edellyttää
- laaditaan arviointijärjestelmä (tekijät, arviointiasteikko, painoarvot jne.)
- laaditaan menettelytavat
- koulutetaan esimiehet
- seurataan mittauksia ja tuloksia ja tehdään tarvittaessa tarkistuksia

Onnistuneen HEPA-järjestelmän toteutus vaatii monen osatekijän huomioimista. Arviointilomakkeiden lisäksi tulee luoda käytännöt arviointien suorittamiseen ja kytkeä nämä organisaatioiden muihin johtamiskäytäntöihin. Prosessille on varattava aikaa. Esimiesten rooli on tärkeä eikä vuorovaikutuksen merkitystä saa unohtaa. Toimiva järjestelmä on hyväksi koko organisaatiolle.





Viestintäalan ammattiliitto / Viestintäalan toimihenkilöt Grafinet  
Viestinnän Keskusliitto  
Toimihenkilöunioni TU

Helsinki 2008