

Palkkaus yksityisellä sektorilla

Palkkausjärjestelmät ja palkkamallit

EK:n jäsenyrityksissä

Elinkeinoelämän keskusliitto



Palkkaus yksityisellä sektorilla

Palkkausjärjestelmät ja palkkamallit EK:n jäsenyrityksissä

Sisältö

I Palkkojen porrastaminen työpaikoilla – palkkausjärjestelmät ja niiden kehitys 4

1. Mitä palkkausjärjestelmiä yrityksissä käytetään? 5
2. Palkkausjärjestelmien kehitys Suomessa 7
3. Miten työn vaativuutta arvioidaan? 13
4. Miten henkilön pätevyyttä arvioidaan? 14
5. Miten palkkausjärjestelmiä pidetään yllä? 17
6. Miten hyvin palkkausjärjestelmät toimivat? 19
7. Millaiseen palkitsemiseen yritykset aikovat panostaa seuraavan kolmen vuoden aikana? 20

II Palkkojen korottaminen 21

8. Millä tasolla yksittäisen työntekijän palkankorotuksen tulisi määräytyä? 21
9. Miksi tarvitaan yritys- tai työpaikkakohtaisia korotuseriä? 23
10. Palkkausjärjestelmien ja palkkamallien kehitysnäkymiä 26

Esipuhe

Ammatti- ja työnantajaliitot ovat uudistaneet yhdessä työ- ja virkaehtosopimusten palkkausjärjestelmiä ja palkkamalleja kahden viime vuosikymmenen aikana. Palkkamalli kertoo, miten palkat porrastetaan ja miten niitä korotetaan työpaikoilla. Vastaukset näihin kysymyksiin koskettavat läheisesti jokaista työntekijää ja työnantajaa.

Kehitys on näkynyt työpaikoilla palkkausjärjestelmäuudistuksina, pätevyyden ja työsuorituksen arviointeina, palaute-, kehitys- ja palkkakeskusteluina, paikallisen sopimisen lisääntymisenä sekä yleisenä pyrkimyksenä kohti oikeudenmukaisempaa ja kannustavampaa palkkausta. Laaja yhteisymmärrys on vallinnut siitä, että työn vaatavuus, henkilön pätevyys ja työn tulokset halutaan ottaa palkkauksessa paremmin huomioon.

Työ palkkamallien uudistamiseksi jatkuu työpaikoilla ja toimialaliitoissa. On tärkeää, että palkkausjärjestelmiä pidetään jatkuvasti yllä, niitä päivitetään ja niiden toimivuudesta huolehditaan. Aika ajoin on myös tarpeen ottaa isompia edistysaskelia.

Kansantaloudelle ja yrityksille palkat ovat sivukuluineen valtava tulo- ja kuluerä. Aiempien tutkimusten ja kokemusten perusteella tiedetään, että palkka ohjaa ja vaikuttaa merkittävästi ihmisten ja organisaatioiden toimintaan. Sillä on myös vaikutus yritysten kykyyn menestyä ja työllistää. Siten ei ole lainkaan yhdentekevää, millaisia palkkamalleja Suomessa rakennetaan.

Tämä julkaisu sisältää tulokset EK:n palkkausjärjestelmätiedustelusta vuodelta 2008. Tiedustelu tehdään joka kolmas vuosi. Tavoitteena on kuvata erilaisten palkkausjärjestelmien ja palkkamallien käyttöä, yleisyyttä ja käytöstä saatuja kokemuksia. Lisäksi hyödynnetään työehtosopimusten tietoja. Koska julkaisu on ensimmäinen laatuaan, tilaa annetaan myös esimerkeille ja erityyppisten järjestelmien kuvaamiselle.

Palkkausjärjestelmätiedustelu koski kaikkia EK:n toimialoja ja jäsenliittoja, erikokoisia yrityksiä ja eri henkilöstöryhmiä. Se lähetettiin kevään 2008 lopulla 3 180 yritykselle. Tiedusteluun vastasi 1 738 yritystä, joiden palveluksessa oli 523 000 henkilöä. Vastausprosentti oli henkilömäärällä mitattuna 72. Tulokset kuvaavat varsin luotettavasti koko yksityistä sektoria Suomessa. Tiedustelu on laajin selvitys palkkausjärjestelmistä Suomessa.

Tiedustelun tuloksia selostetaan myös muissa Elinkeinoelämän keskusliiton EK:n ja Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen ETLAn julkaisuissa.

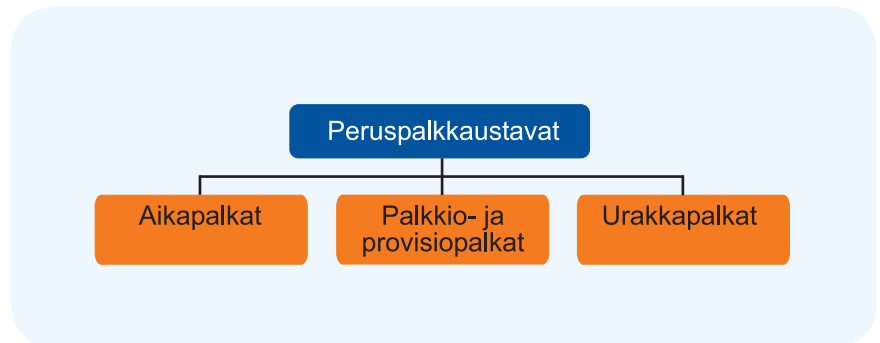
Eeva-Liisa Inkeroinen
Johtaja
Työmarkkinat

I Palkkojen porrastaminen työpaikoilla - palkkausjärjestelmät ja niiden kehitys

Tämän julkaisun ensimmäisessä osassa tarkastellaan yksityisen sektorin palkkausjärjestelmiä ja niiden kehitystä Suomessa. Toisessa osassa käydään läpi palkkojen korottamiseen liittyviä tuloksia ja kehityssuuntia.

Palkkausjärjestelmien tarkoitus on palkkojen porrastaminen halutulla tavalla. Aiemmin puhuttiin palkkausjärjestelmien sijasta myös palkkatekniikasta. Palkkatekniikalle on käyttöä edelleen muun muassa teollisuuden urakka- ja palkkiopalkkoja määriteltäessä.

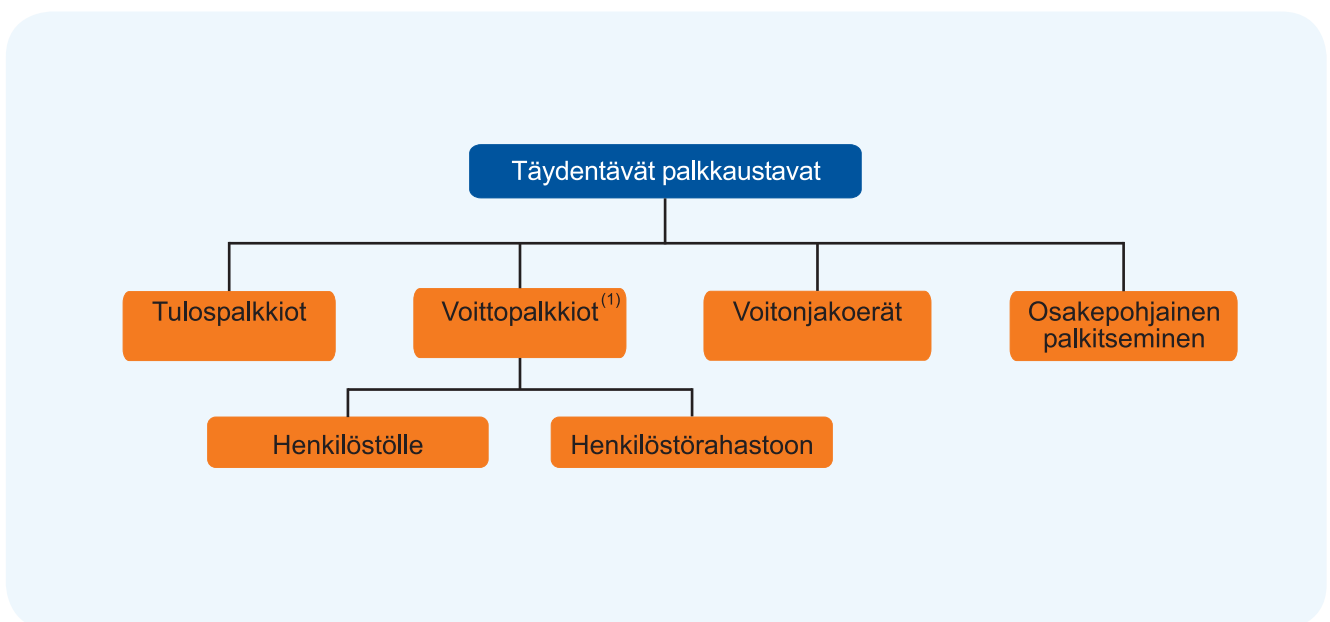
Jokaiselle työntekijälle maksetaan aika-, urakka-, palkkio- tai provisiopalkkaa. Peruspalkkaustapoja säädelään Suomessa usein työehtosopimuksen määräyksillä. EK:n palkkausjärjestelmätiedustelun mukaan kiinteä kuukausi- tai tuntipalkka on tavallisin aikapalkan muoto. Urakka-, palkkio- ja provisiopalkkojen piiriin kuului vuonna 2008 jo-



ka viides EK:n jäsenyrityksissä työskentelevä.

Urakka-, palkkio- ja provisiopalkkoille sekä täydentäville palkkaustavoille, kuten tulos- ja voittopalkkioille, on yhteistä suuruudeltaan muuttuva palkanosa tai palkkio-osa. Palkkausjärjestelmätiedustelussa yrityksiltä kysyttiin myös niistä, mutta tulokset kootaan myöhemmin omaksi julkaisukseksi.

Erilaisten täydentävien palkkaustapojen käyttö yleistyi 1990-luvulla. Yrityksille ne ovat vapaaehtoisia, ja niitä säädelään vain vähän tai ei ollenkaan työehtosopimuksin. Nykyisin tulos- ja voittopalkkioiden piirissä on noin puolet yritysten henkilöstöstä. Palkkausjärjestelmätiedustelun tulospalkkausta koskevia tuloksia ei käsitellä tässä raportissa.



⁽¹⁾ Mikäli hallituksen esitys henkilöstörahaston uudistamisesta hyväksytään eduskunnassa, henkilöstörahastoon voidaan tietyin edellytyksin maksaa myös tulospalkkioita vuodesta 2011 alkaen.

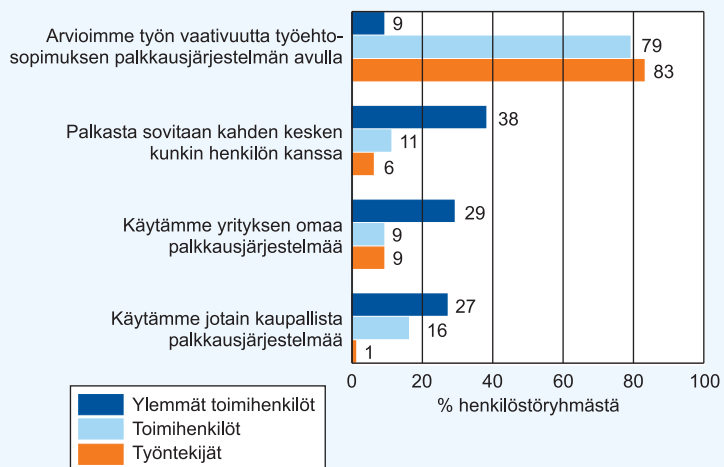
1. Mitä palkkausjärjestelmiä yrityksissä käytetään?

Neljä viidestä yksityisen sektorin työntekijästä ja toimihenkilöstä kuuluu alansa työehtosopimuksen palkkausjärjestelmän piiriin.

Ylempien toimihenkilöiden palkkopytökirjoissa tai työehtosopimuksissa määritellään harvemmin palkkausjärjestelmää. Siksi ylempien toimihenkilöiden palkasta sovitaan kahden kesken kunkin henkilön kanssa tai käytössä on yrityksen oma tai jokin kaupallinen palkkausjärjestelmä.

Työehtosopimusten palkkausjärjestelmien laaja käyttö on suomalainen erikaisuus. Vastaavaa menettelyä rajoittaa ulkomailla esimerkiksi se, että työn tulokset, tarvittava osaaminen ja yrityksen menestystekijöihin kytkettävät pätevyystekijät ovat niin työ- ja työpaikka-kohtaisia, että niiden määrittelyä valta-

Mitä palkkausjärjestelmiä käytetään työn vaativuuden arviointiin?



Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

Esimerkkejä työntekijöistä palkkausjärjestelmätiedustelussa

- Teollisuuden ja rakennusalan työntekijät,
- kaupan myyjät,
- varastotyöntekijät,
- huoltoasemien työntekijät,
- apteekkien työntekijät,
- hotelli- ja ravintola-alan työntekijät,
- siivoojat,
- kiinteistöhoitajat,
- autoliikenteen työntekijät.

Esimerkkejä toimihenkilöistä

- Teollisuuden ja rakennusalan toimihenkilöt ja työnjohtajat,
- kaupan myymälähoitajat ja konttoritoimihenkilöt,
- varastoesimiehet,
- huoltoasemien hoitajat,
- hotelli- ja ravintola-alan esimiehet ja konttoritoimihenkilöt,
- farmaseutit,
- rahoitus- ja vakuutusalan toimihenkilöt ja kenttämiehet,
- kiinteistöpalvelualan konttoritoimihenkilöt,
- tietoliikenne- ja tietotekniikka-alan ammattitehtävissä työskentelevät,
- terveys- ja sosiaalialan hoito- ja konttorihenkilöstö.

Esimerkkejä ylempistä toimihenkilöistä

- Teollisuuden ja rakennusalan ylempät toimihenkilöt,
- kaupan sekä hotelli- ja ravintola-alan johto- ja ylin esimiestaso,
- proviisorit,
- rahoitus- ja vakuutusalan johto-, esimies- ja asiantuntijatehtävät,
- tietoliikenne- ja tietotekniikka-alan johto-, esimies- ja asiantuntijatehtävät,
- opetusalan opetushenkilöstö,
- terveys- ja sosiaalialan johto-, esimies- ja erityisasiantuntijat,
- muiden palvelualojen johto- ja esimiestaso.

kunnallisesti ei pidetä mahdollisena. Se näkyy myös Suomessa siten, että työehtosopimusten palkkausjärjestelmissä on keskitytty lähinnä työn vaativuuden arviointiin ja pätevyyttä arvioidaan yritys-kohtaisella arviointityökalulla.

Tavallisesti työehtosopimukset velvoittavat käyttämään tiettyä palkkausjärjestelmää aivan pienimpiä yrityksiä lukuun ottamatta. Mari Segermanin selvityksessä (2009)¹ henkilömäärällä mitaten kolmasosa (34 prosenttia) yksityisen sektorin työehtosopimuksista oli kuitenkin sellaisia, joissa oli mahdollisuus sopia toisin työn vaativuuden arviointijärjestelmästä.

Esimerkiksi teknologiateollisuuden sopimusaloilla on jo useita vuosia ollut mahdollisuus sopia yritys-kohtaisesta työn vaativuuden arviointijärjestelmästä, mutta tätä mahdollisuutta on käytetty vain vähän. Se saattaa osaltaan kertoa alan työehtosopimuksen palkkausjärjestelmän käyttökelpoisuudesta.

Ulkomailta, esimerkiksi Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa, yksityisen sektorin työehtosopimuksissa ei yleensä määritellä palkkausjärjestelmiä, vaan niiden kehittäminen jää yrityksille itselleen. Esimerkiksi tanskalaisten (Dansk Industri, DI) kokemusten mukaan järjestelmien kehittäminen edellyttää yrityksille suunnattua neuvontaa ja koulutusta. Neuvontapalvelujen lisäksi DI järjestää vuosittain 500 hengen palkkausjärjestelmäkonferenssin, jossa yritykset voivat vaihtaa kokemuksiaan.

Yrityksellä voi olla samaan aikaan käytössä useita palkkausjärjestelmiä

Kun yritys suunnittelee palkkauksensa järjestämistä, tyypillinen kysymys kuuluu, kuinka monta erillistä järjestelmää tarvitaan vai riittääkö yksi.

Vastaukseen vaikuttavat sekä yrityksessä tehtävien töiden ominaisuudet että yrityksen omaksuma palkkapolitiikka. Tarvitaanko tuotantoon, asiantuntijoille,

johdolle, myynnille, tukitoimille, tuotekehitykselle tai eri ammattiryhmille oma palkkaporrastuksensa? Joissakin maissa ovat suosittuja myös eri tehtäväperheille, kuten taloushallinnolle, laaditut palkkaportaat. Ne toimivat samalla uraportaina yksittäisille työntekijöille.

Suomessa työehtosopimukset rajoittavat suunnittelua, koska ne edellyttävät erilaisten työehtojen ja palkkamääräysten soveltamista tietyissä henkilöstöryhmissä. Nykyisin on melko tavallista, että suurehkoissa yrityksissä joudutaan soveltamaan 5–10:tä eri työehtosopimusta ja niihin kuuluvaa palkkausjärjestelmää. Mahdollisia tulevaisuuden ratkaisuja voisivat olla joko toimialakohtaiset palkkausjärjestelmät tai yritys-kohtaisen, tarvittaessa henkilöstöryhmäraajat ylittävien palkkausjärjestelmien salliminen alan työehtosopimuksissa.

Yritys-kohtaisissa palkkausjärjestelmissä voidaan ottaa monipuolisemmin huomioon eri palkkaperusteet, kuten työn vaatavuus, henkilön pätevyys, osaaminen ja työn tulokset. Joissakin kansainvälisesti toimivissa yrityksissä menetellään nykyisin siten, että käytössä on yritys-kohtainen, kaikkia maita koskeva palkkausjärjestelmä, mutta tarvittaessa palkkaluokat muunnetaan suomalaisten työehtosopimusten mukaisiksi. Tällöin ylläpidetään samaan aikaan kahta päällekkäistä palkkausjärjestelmää.

Yksinkertaisin tapa järjestää palkkauslienee sopia siitä kahden kesken kunkin työntekijän kanssa. Tällöinkin tarvitaan selvä käsitys siitä, millaista palkkaa yritys on valmis maksamaan kyseisessä tehtävässä. Yleisintä menettely on yksityisten palvelu-alojen ylemmillä toimihenkilöillä, joista noin joka toisen kanssa palkka sovitaan tällä tavoin. Pienissä, 10–49 hengen yrityksissä joka viidennen palkka sovitaan tällä tavoin. Palkkausjärjestelmätiedustelussa eivät olleet mukana alle 10 hengen yritykset.

Kaupalliset palkkausjärjestelmät, kuten HAY, IPE ja Palkkavaaka, mahdollistavat palkkojen vertailun yritysten välillä. Kaupallisia palkkausjärjestelmiä

tarjoavat konsulttiyritykset, joista moni toimii kansainvälisesti. Yritys voi myös halutessaan rakentaa jonkin henkilöstöryhmänsä palkkausjärjestelmän niiden avulla eikä vain käyttää vertailutietoa palkkatason tarkistimena tai palkkapolitiikkansa tukena. Saatavilla on sekä kokonaisarviointiin että analyttiseen työn vaativuuden arviointiin perustuvia vertailutietoja.

Esimerkkejä työehtosopimuksista

Paperiteollisuuden työntekijät

Kussakin tehtaassa sovitaan paikallisesti tehtävien vaativuuteen ja työntekijän käytettävyyteen perustuva sekä työvoiman joustavaa käyttöä edistävä palkkausjärjestelmä.

Palkkausjärjestelmään liittyvässä tehtävien vaativuuden arvioinnissa käytetään työehtosopimuksen liitteenä olevaa vaativuuden arviointijärjestelmää. Paikallisesti voidaan sopia myös muusta tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmästä, joka saatetaan liittojen tietoon ennen sen käyttöönottoa. Työntekijälle voidaan maksaa tehtäväkohtaisen palkan lisäksi kausipalkkaan sisältyvää työnsuorituksen ja pätevyyteen perustuvaa palkanosaa, jonka perusteet ja määrä sovitaan paikallisesti.

Teknologiateollisuuden ylemmät toimihenkilöt

Palkka sovitaan yksilökohtaisesti työ- sopimuksella ottaen huomioon tehtävän vaatavuus, koulutus ja ammattipätevyys. Osa kokonaisansios- ta voi muodostua työpaikkakohtaisesti määritettyjen muuttuvien palkkatekijöiden perusteella.

¹ Mari Segermanin selvitys kattoi 157 yksityisten alojen työehtosopimusta. Siinä eivät olleet mukana vain yhtä yritystä tai liikelaitosta koskevat työehtosopimukset muutamaa poikkeusta lukuunottamatta.

2. Palkkausjärjestelmien kehitys Suomessa

Suomalainen erikoisuus on, että työehtosopimukset määrittelevät edelleen useimmilla aloilla käytettävän palkkausjärjestelmän. Poikkeuksen muodostavat esimerkiksi metsäteollisuuden työehtosopimukset sekä useimmat ylempien toimihenkilöiden palkkapöytäkirjoista ja työehtosopimuksista.

Alun perin palkkaporras työehtosopimuksissa perustui tavallisesti tehtävänimikkeisiin ja työvuosiin. Myös urakapalkat olivat laajasti käytössä. Töiden muuttuessa ja monipuolistuessa tehtävänimikkeiden määrä kasvoi, kunnes huomattiin, ettei palkkoja pystytä porrastamaan tällä tavoin oikeudenmukaisesti. Pelkkä tehtävänimike kertoo vain vähän työn vaativuudesta. Uusia nimikkeitä on helppo tehtailla eikä järjestelmä sisällä kannustavia elementtejä.

Tilalle ryhdyttiin kehittämään uusia tapoja palkkojen porrastamiseksi. 1970-luvun kokemus oli kuitenkin, että vapaaehtoisuuteen perustuvat palkkausjärjestelmämuutokset hiipuivat vähitellen. Yksi syy saattoi olla myös se, että senaikaiset työluokitusjärjestelmät olivat melko monimutkaisia ja työläitä käyttää.

Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana työehtosopimusten palkkausjärjestelmiä on uudistettu menestyksellisesti ammatti- ja työnantajaliittojen yhteistyöllä. Työehtosopimuksiin on tavallisesti kirjattu ajankohta, johon mennessä kaikkien yritysten pitää siirtyä uuteen järjestelmään.

Kohti oikeudenmukaisia ja kannustavia palkkaperusteita

Lukuisat selvitykset osoittivat, että työntekijät itse toivovat palkkansa perustuvan ennen kaikkea **työn vaativuuteen, henkilön pätevyteen ja työn tuloksiin**. Oikeudenmukaisena ja kannustavana pidetään myös sitä, että henkilö voi itse omalla toiminnallaan vaikuttaa palkkansa suuruuteen.

Näistä saatiin yhteinen tavoite monille uudistuksille. Uudistusten myötä myös vanhanaikaisista palkkaperusteista, kuten tehtävänimikkeistä, peruskoulutuksesta, sukupuolesta, työvuosista ja työhistoriasta, pyrittiin eroon, koska niiden yhteys työn todelliseen vaativuuteen ja henkilön pätevyteen tiedettiin vähäiseksi.

Naisten ja miesten samapalkkaisuus mainittiin usein virallisissa yhteyksissä yhdeksi palkkausjärjestelmämuutosten tavoitteeksi. Todellisuudessa uudistusta saattoi vauhdittaa enemmän tyytymättömyys vanhaan, rämettyneeseen palkkausjärjestelmään. Kuitenkin juuri palkkaperusteiden muutos kuvaa parhaiten muutoksen syvyyttä: Kun esimerkiksi vielä 1960-luvulla miehillä ja naisilla saattoi olla eri palkkataulukot (naisilla pienemmät palkat), työnantajan lakisääteinen velvollisuus on nykyisin edistää naisten ja miesten samapalkkaisuutta sekä laatia muun muassa tasa-arvosuunnitelmia ja niihin liittyviä palkkakartoituksia.

Uudistusten kärjessä kulkivat 1980-luvulla Metalliteollisuus (nykyisin Teknologiateollisuus) ja Metallityöväen Liitto, joiden uusi palkkarakenne, Parake, otettiin pitkällisen kehitystyön jälkeen käyttöön vuonna 1989. Parake viitoitti tietä 1990-luvun ja 2000-luvun alun palkkausjärjestelmämuutoksille.

Uudessa palkkarakenteessa arvioitiin työn vaativuutta analyttisesti vaativuustekijöitä pisteyttämällä. Pisteytyksen perusteella työt sijoitettiin tyypillisesti yhdeksään vaativuusluokkaan, joiden pisterajat määriteltiin työehtosopimuksessa. Järjestelmä on edelleen käytössä.

Jatkuu s. 9 →

Työn vaativuuden arviointi Parakkeessa

Oppimisaika	Pisteet
Työtä voi tehdä ilman erityistä ammattikoulutusta lyhyen työpaikalla tapahtuvan opastuksen jälkeen. (alle 3 kk)	3
Työtä voi tehdä lyhyehkön oppimisajan jälkeen. Töiden yksityiskohtainen opastaminen on melko vaikeaa. (3–12 kk)	6
Työnteon yhteydessä joudutaan toisinaan suunnittelemaan suorituksen yksityiskohtia ja/tai valitsemaan työmenetelmä joistakin mahdollisista vaihtoehdoista. (1–2 v)	9
Työ edellyttää valmiutta tehdä valintoja työn yksityiskohtaisesta suoritustavasta. (2–4 v)	12
Työ edellyttää harkintaa koskien työn yksityiskohtaista suorittamista. (yli 4 v)	15
Vastuu	
Työ edellyttää normaalia huolellisuutta ja tarkkuutta. (normaali)	1
Työ edellyttää melkoista huolellisuutta ja tarkkuutta. (melkoinen)	3
Työ edellyttää suurta huolellisuutta ja tarkkuutta. Työlle on ominaista itsenäisten ratkaisujen teko. (suuri)	5
Olosuhteet	
Ei mainittavia häirtatekijöitä. (hyvät)	2
Työssä esiintyy häirtatekijöitä, mutta ei häiritsevässä määrin. (normaalit)	4
Työ on melko raskasta ja/tai työpaikalla esiintyy häiritsevässä määrin olosuhdehaittoja. (vaikeahkot)	6
Työ on raskasta ja/tai työpaikalla esiintyy työntekoa haittaavia olosuhdehaittoja. (vaikeat)	8
Työ on erittäin raskasta ja/tai työpaikalla esiintyy erittäin voimakkaasti työntekoa haittaavia olosuhdehaittoja. (erittäin vaikeat)	10

Työnvaativuusryhmä	Pisteet
1	6– 8
2	9–10
3	11–12
4	13–14
5	15–17
6	18–19
7	20–21
8	22–23
9	24–

Työn vaativuusryhmä saadaan Parakkeessa pisteyttämällä kolme vaativuustekijää – oppimisaika, vastuu ja olosuhteet – sekä laskemalla pisteet yhteen.

Toinen uutuus oli aiempien työvuosilisten korvaaminen pätevyuden ja työsuorituksen arviointiin perustuvalla palkanosalla. Parakkeessa pätevyyttä arvioi esimies ja arviointityökalu suunniteltiin liiton ohjeiden mukaisesti työpaikoilla. Pätevyys toi 3–17 (nytemmin 3–25) prosentin palkanlisän työkohtaiseen palkkaan.

Pätevyuden arviointi levisi myöhemmin monille muille aloille. Sen sijaan Parakkeen kaksi muuta piirrettä, henkilökohtaisen palkanosan suuruuden keskiarvovaatimus sekä niin sanottu aikapalkkaosuus, eivät siirtyneet muille aloille.

Alun perin henkilökohtaisen palkanosa piti olla yrityksen sisällä keskimäärin 9,5 prosenttia työkohtaisesta palkanosasta, mutta myöhemmin vaatimusta väljennettiin 11–17 prosenttiin.

Toinen seikka, joka ei siirtynyt muille aloille, oli Parakkeen kolmas palkanosa, jota kutsutaan aikapalkkaosuudeksi. Se sisältää yrityksen palkkapolitiikan mukaiset ratkaisut ja esimerkiksi markkinapalkkojen vaikutuksen. Tämä hoidettiin muilla aloilla myöhemmin tavallisesti siten, että henkilökohtaisen palkanosan ajateltiin sisältävän myös muut palkkaan vaikuttavat tekijät.

Toimihenkilökentässä uudistukset lähtivät liikkeelle 1990-luvun puolivälissä. Kemianteollisuuden toimihenkilöiden uusi palkkausjärjestelmä otettiin ensimmäisten joukossa käyttöön vuonna 1996. Työn vaativuutta arvioitiin jälleen vaativuustekijöitä pisteyttämällä ja järjestelmä sisälsi myös henkilökohtaisen palkanosan. Vuosien myötä uusia palkkausjärjestelmiä on syntynyt kymmenittäin eri alojen työntekijöille ja toimihenkilöille.

Vaikka uudistukset saattoivat muuttaa merkittävästi töiden vaativuuden mukaista hierarkiaa, välittömät muutokset palkkoihin olivat usein pienempiä. Siirtymävaiheessa liian pienet palkat nostettiin kyllä uuden palkkausjärjestelmän mukaan oikealle tasolle, mutta liian korkeat palkat säilyivät takuupalkkoina, koska uudistus ei saanut laskea kenenkään palkkaa. Tämän vuoksi palkkausjärjestelmä uudistusten vaikutukset tulivat täysimittaisina näkyviin vasta vuosien tai jopa vuosikymmenien kuluessa, kun käytännön palkat vähitellen saatiin uuden järjestelmän mukaisiksi.

Jatkuu s. 12 →

Kemianteollisuuden toimihenkilöiden työnvaativuuden arviointi
(Kemianteollisuus Ry ja Toimihenkilöunioni)
TOIMEN LUONNE

PÄÄTÖKSET JA RATKAISUJEN VAIKUTUKSET	P. 1 Pääasiassa omaan työhön, tai suppean työryhmän työhön	P. 2 Pääasiassa toiminnon osa-alueen tuloksiin	P. 3 Selkeästi koko toiminnon tuloksiin	P. 4 Toimintoalueen usean toiminnon tuloksiin	P. 5 Suuri merkitys koko toiminto- alueen tavoit- teiden saavut- tamiselle
TOIMEN LUONNE					
T. 1 TYÖOHJETEHTÄVÄT * Yksiselitteisten ohjeiden noudattamista * Valintaa vaihtoehtoista, johon selkeät ohjeet	165 170	175 185			
T. 2 TIETO-TAITOTEHTÄVÄT * Ohjeiden ja normien soveltamista * Ratkaisuja samankaltaisissa tilanteissa, jolloin työkenttä rajattu ohjeilla tai tutuilla menettelytavoilla	180 185	190 200	205 215		
T. 3 VAATIVAT TIETOTAITOTEHTÄVÄT * Laajojen, syvällisten, monialaisten tai uusiutuvien ohjeiden ja normien soveltamista, jolle on usein luonteenomaista erityinen tarkkuus, huolellisuus tai luottamuksellisuus, tai * harkintaa ja ratkaisuja uusissa tilanteissa, joissa perusteet toiminnon omista tutuista lähteistä		210 220	225 235	240 250	
T. 4 HARKINTATEHTÄVÄT * Ohjeiden ja normien kehittävää tai luovaa soveltamista, tai * suunnittelua ja ratkaisuja, joissa perusteina useiden toimintojen asiantuntemus ja kokemus		230 240	245 255	260 275	280 295
T. 5 VAATIVAT HARKINTATEHTÄVÄT * Ohjeiden ja normien kehittämistä ja itsenäisiä ja uusia ratkaisuja * Suunnittelua, erittelyjä ja vaativia ratkaisuja, joissa usealta taholta saadun palautteen perusteella tehdään itsenäisiä erittelyjä ja yhteenvetoja ja laajat tiedot ja ennakkotapaukset ovat perusteena sovelluksille		250 260	265 280	285 300	305 320
T. 6 VAATIVIA KEHITYSTAVOITTEITA, LAAJOJEN TIEDOSTOJEN HYÖDYNTÄMINEN * Oman alueen toimintaperiaatteet ohjaavat väljästi yhdessä usean asiantuntijatahon palautteen kanssa				310	335

LUKUARVOT: Taulukon kussakin ruudussa on kaksi lukuarvoa, jotka osoittavat yrityksen käytössä olevan pistealueen. Alin arvo vastaa määritelmiä. Korkeampia väliarvoja voidaan käyttää jos esimerkiksi:

- Toimeen sisältyy ajallisesti merkittävä osa tasomääritelmää selvästi vaativampia töitä tai työn luonteeseen kuuluu toistuvasti ennakoimattomissa tilanteissa tehdä aikapaineesta johtuvia riskinalaisia ratkaisuja ja päätöksiä.

VUOROVAIKUTUS / TOIMEN ASEMA

TOIMEN ASEMA	Oma tehtävä	Opastava tai ohjaava tehtävä tai itsenäinen tehtäväalue	Esimiestehtävä tai organisointi- ja resurssivastuu (esim. projekteissa) tai itsenäisen tehtävän korostunut vaikutus	Esimiestehtävä, jossa suuri määrä alaisia usealla organisaatiotasolla tai esimiestehtävä, jossa organisointi- ja resurssivastuu (esim. laajoissa projekteissa)
VUOROVAIKUTUS	A	B	C	D
V. 1 TYÖYHTEYDET TAVANOMAISIA * Kommunikointia työn lähipiirissä	100	110		
V. 2 OMAAN TYÖHÖN LIITTYVIÄ ASiantuntijatason YHTEYKSIÄ * Omassa toiminnossa * Yhteydet voivat olla työpaikan sisäisiä tai yhteyksiä yrityksen muihin työpaikkoihin, asiakkaisiin, viranomaisiin tai muihin sidosryhmiin	120	130	140	
V. 3 TAVOITTEELLISIA YHTEYKSIÄ ASiantuntijatasolla * Vaikuttamis- ja neuvottelutaitoa tai erityisiä ihmissuhdetaitoja * Pääasiassa omassa toiminnossa * Mahdollisesti tavanomaisia yhteyksiä ulkopuolisiin sidosryhmiin	135	145	155	165
V. 4 MERKITTÄVÄSTI OMA-ALOITTEISTA YHTEYDENPITOA * Ammatillista erityisosaamista * Vaativien ihmissuhdetaitojen hallintaa * Yhteyksiä asiakkaisiin, asian tuntijoihin tai vastaaviin sidosryhmiin	155	165	175	185
V. 5 AKTIIVISTA OMA-ALOITTEISTA VAIKUTTAMISTA YRITYSTASON PÄÄTTÄJIIN * Yrityksen hyvä kokonais-tuntemus * Tietojen jalostamista yleis-käyttöön	180	190	200	210

Pisteet yhteensä	Toimen vaativuusluokka
-284	1
285-314	2
315-344	3
345-384	4
385-424	5
425-464	6
465-504	7
505-	8

Vielä 1990-luvulla ajateltiin, että analyttinen työn vaativuuden arviointi voitaisiin ottaa laajasti käyttöön kaikilla aloilla. Ajatuksesta jouduttiin kuitenkin vähitellen luopumaan. Esimerkiksi monilla palvelu- ja kuljetusaloilla ei ollut erityistä tarvetta tarkempaan ja työläämpään vaativuudenarviointiin. Lisäksi jo olemassa olevat palkkausjärjestelmät toimivat monien mielestä riittävän hyvin. Uudistamiseen haettiin uudenlaisia keinoja. Niistä tärkeimmiksi nousivat palkkaryhmäkuvaukset ja palkkakeskustelumallit.

Palkkaryhmäkuvaukset

Palkkaryhmäkuvauksessa kunkin vaativuusryhmän (ja palkkaluokan) tehtävät kuvataan sanallisesti. Menetelmä toimii hyvin, kun erilaisten töiden lukumäärä ei kasva kovin suureksi ja työt on helppo sijoittaa vaativuusryhmiin.

Kuvaukset laaditaan nykyisin usein käyttämällä apuna jotakin analyttistä työn vaativuuden arviointijärjestelmää. Melko usein kuvauksiin on mahdollista liittää myös esimerkkejä palkkaryhmään tyypillisesti kuuluvista tehtävistä.

Esimerkkejä palkkaryhmäkuvauksista

Rakennusalan palkkaryhmä V: Kokenut ammattilainen

Työntekijä suorittaa itsenäisesti ja monipuolisesti töitä, jotka ovat jonkin ammatin vaativia ammattitöitä, tai työntekijä suoriutuu itsenäisesti ja monipuolisesti useamman ammatin piiriin kuuluvista IV palkkaryhmän ammattitaitoa edellyttävistä töistä.

Tähän palkkaryhmään kuuluvat vaativan ammattinsa työt hallitsevat kokeneet kirvesmiehet, muurarit, laattamiehet, sementtimiehet, elementtiasentajat, torninosturinkuljettajat, telineasentajat, kokeneet monipuoliset rakennusmiehet jne. Ammattitutkinnon suorittaneet työntekijät kuuluvat vähintään palkkaryhmään IV.

Vaativa elintarvikealan ammattityö palkkaryhmässä 5

Työ edellyttää useiden koulutusta ja kokemusta vaativien koneiden tai muun vaativan tehtäväkokonaisuuden hallintaa ja kykyä itsenäiseen työskentelyyn.

Kaupan palkkaluokittelun ammattitehtävät (esim. myyjä I)

Työ on ammatillista osaamista tehtävässä, jossa korostuvat käytännön työmenetelmät. Työ hallitaan työpaikkakoulutuksella, tavanomaisella tuote- ja palvelutietoudella sekä käytännön kokemuksella. Työ tehdään väljien työ- tai yleisohjeiden mukaan käyttäen harkintaa ja menettelytapojen valintaa. Tilanteet vaihtelevat. Tehtävään liittyy ammatillinen vastuu, johon voi liittyä osavastuiden hoito.

Palkkakeskustelumallit käytöön Suomessa 2000-luvulla

Palkkakeskustelumalli otettiin käyttöön ensimmäisenä rahoitusallalla vuonna 2008 ja seuraavana vuonna vakuutusallalla. Työehtosopimusten palkkakeskustelumallissa sopimuskorotukset tai merkittävä osa niistä jaetaan palkkakeskustelujen avulla.

Esimiehen ja toimihenkilön välisessä palkkakeskustelussa tarkastellaan työn ja palkan vastaavuutta. Korotukset ohjataan sinne, missä niitä tarvitaan eniten. Käytössä voi olla muista palkkausjärjestelmistä tuttuja työn vaativuuden ja henkilön pätevyyden arviointityökaluja. Palkkakeskustelumallia käytetään Ruotsissa jo laajasti.

Esimerkiksi vakuutusalan työehto- ja palkkasopimukseen 1.11.2007–30.9.2011 sisältyi palkkakeskustelujen käyminen. Tavoitteena oli, että noin puolet sopimuskorotuksista jaetaan palkkakeskustelujen avulla:

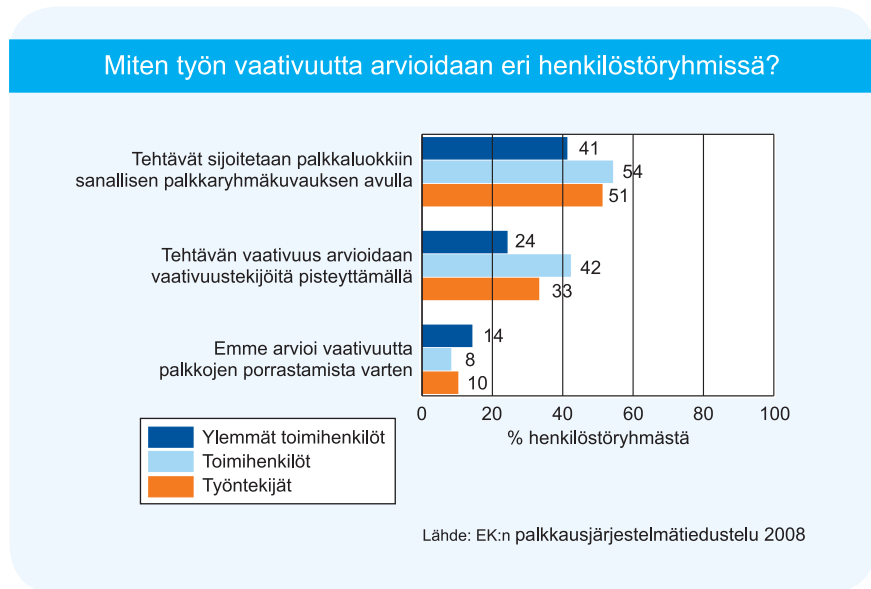
”Toimihenkilön palkka määräytyy yksilöllisesti ottaen huomioon työn vaativuus, toimihenkilön pätevyys ja suoriutuminen työtehtävissä sekä sama palkka samasta tai samanarvoisesta työstä -periaate. - - - Toimihenkilön vähimmäispalkka määräytyy konttoritoimihenkilöitä koskevan palkkasopimuksen 2 §:n mukaisen tai tämän pöytäkirjan mukaisesti yrityskohtaisesti sovitun vaativuusluokittelun perusteella. - - - Yritys päättää palkkapolitiikan sen jälkeen, kun palkkapolitiikka on käsitelty palkkakeskustelutyöryhmässä tai yhdessä henkilöstön kanssa, jos yrityksessä ei ole palkkakeskustelutyöryhmää. - - - Henkilökohtainen palkkakeskustelu on tärkeä osa toimihenkilön palkan määräytymistä ja palkkakehitystä. Esimiehellä on velvollisuus ja toimihenkilöllä oikeus palkkakeskusteluun vähintään kerran vuodessa. Esimies ja toimihenkilö vahvistavat palkkakeskustelun tuloksen kirjallisesti.”

3. Miten työn vaativuutta arvioidaan?

EK:n palkkausjärjestelmätiedustelun mukaan noin puolet (50 prosenttia) yritysten henkilöstöstä on sellaisen työn vaativuuden arviointijärjestelmän piirissä, jossa tehtävät sijoitetaan palkkaluokkiin sanallisen palkkaryhmäkuvauksen avulla. Yleisintä (65 prosenttia) tämä on palvelualojen toimihenkilöillä sekä päätoimialoista rahoituksessa, vakuutuksessa ja sosiaali- ja terveyspalveluissa (78 prosenttia).

Vaativuustekijöitä pisteyttävän palkkausjärjestelmän piirissä on noin kolmannes (34 prosenttia) yritysten henkilöstöstä. Yleisintä tämä on teollisuuden (64 prosenttia) ja rakentamisen (74 prosenttia) toimihenkilöillä.

Vain 10 prosenttia henkilöstöstä työskentelee sellaisissa yrityksissä, joissa työn vaativuutta ei arvioida palkkojen porrastusta varten. Harvinaisinta tämä on yli tuhannen hengen yrityksissä, muuten yrityskoolla ei ole suurta vaikutusta tulokseen.



Työn vaativuus tarkoittaa työn vaativuuden arviointijärjestelmällä saatua tulosta (SAK-TT 2004)². Työn vaativuuden arvioinnin lisäksi puhutaan myös tehtävän tai toimen vaativuuden arvioinnista. Niille on yhteistä, että organisaation sisälle pystytään muodostamaan teh-

tävien vaativuushierarkia. On tavallista muodostaa vaativuusryhmiä tai -luokkia, joihin vaativuudeltaan lähellä toisiaan olevat tehtävät sijoitetaan ja jotka määrittelevät usein myös tehtävän palkkaluokan tai -haarukan.

² SAK-TT (2004) Teollisuuden palkkajärjestelmät. JTO-Palvelut Oy.

4. Miten henkilön pätevyyttä arvioidaan?

- Mitä minulta odotetaan?
- Miten hyvin täytän nuo odotukset?

Tavoite-, tulos- ja kehityskeskustelut ovat lyöneet itsensä lävitse yksityisellä sektorilla, jossa niiden piirissä on yhteensä 67 prosenttia henkilöstöstä. Toimihenkilökentässä osuus on jopa 85 prosenttia henkilöstöstä.

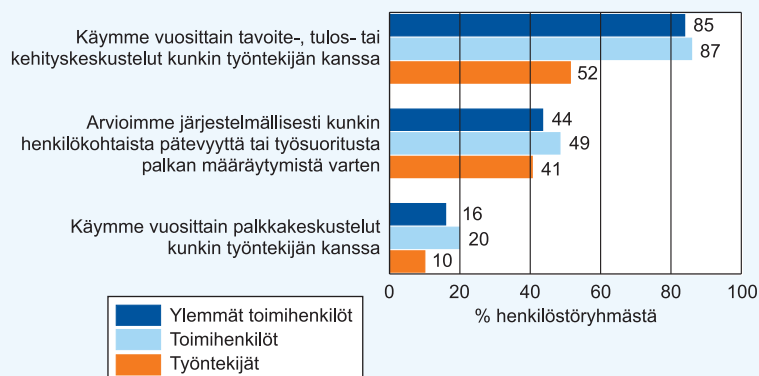
Yritysten henkilöstöstä 44 prosenttia on järjestelmällisen pätevyyden tai työsuorituksen arvioinnin piirissä palkan määräytymistä varten. Erot henkilöstöryhmien välillä ovat pienehköjä, mutta alojen välillä suuria. Vuoden 2005 palkkausjärjestelmätiedusteluun verrattuna nousua oli peräti 8 prosenttiyksikköä, mihin ovat vaikuttaneet sekä työehtosopimusten palkkausjärjestelmäuudistukset että yritysten oma aktiivisuus.

Erityisiä palkka- tai palkitsemiskeskusteluja käyvissä yrityksissä työskenteli 14 prosenttia henkilöstöstä, joista rahoitus- ja vakuutusalojen työehtosopimuksen palkkakeskustelumallin piiriin kuuluvia oli noin 4 prosenttiyksikköä. Palkkakeskustelujen käyminen oli yleistä myös majoitus- ja ravitsemisalalla.

Palkkausjärjestelmissä henkilön pätevyys tarkoittaa esimiehen arviota henkilön osaamisesta, potentiaalista ja työsuorituksesta. Pätevyyden arviointijärjestelmät laaditaan tavallisesti organisaatiokohtaisesti.

Kaikki palkkausjärjestelmät eivät sisällä erityisiä henkilökohtaisia palkanosia ("heko-osia"), joilla korvattiin useissa palkkausjärjestelmäuudistuksissa pääosin tai kokonaan aikaisemmat työvuosien perusteella maksettavat lisät.

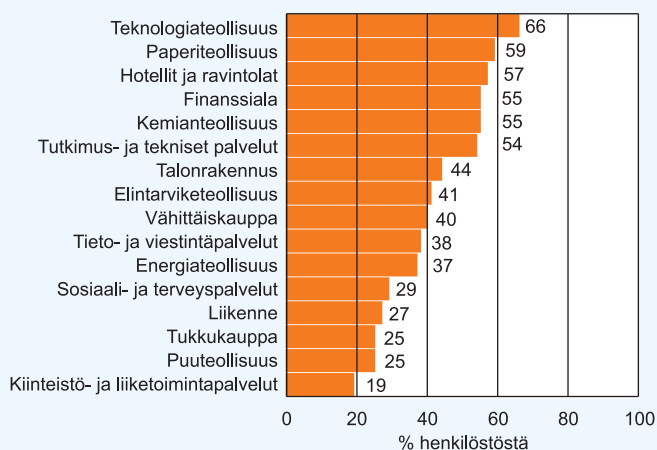
Miten arvioidaan henkilön pätevyyttä ja työsuoritusta?



Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

Vuonna 2008 yritysten henkilöstöstä 44 prosenttia oli järjestelmällisen pätevyyden arvioinnin piirissä palkan määräytymistä varten. Joissakin yrityksissä käydään vuosittain erikseen tai toisiinsa yhdistettynä sekä tavoite-, arviointi- että palkkakeskustelut.

Miten arvioidaan henkilön pätevyyttä ja työsuoritusta?



Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

Arvioimme järjestelmällisesti kunkin henkilökohtaista pätevyyttä tai työsuoritusta palkan määräytymistä varten päätoimialoitain.

Mari Segermanin (2009) analyysissa 157 työehtosopimuksesta saatiin seuraavat henkilömäärällä painotetut tulokset: Tavallisin vaihtoehto oli, että edellytetään henkilökohtaista palkanosaa ja yrityskohtaista arviointijärjestelmää. Suurin piirtein yhtä yleistä oli, ettei työehtosopimuksessa ollut lainkaan mainintaa pätevyyden arvioinnista tai siinä oli vain laimea toteamus, että sellaista ”voidaan maksaa”.

Henkilökohtainen palkansa toi keskimäärin 13 prosentin lisän työn vaativuuden mukaiseen palkkaan

Vuoden 2008 palkkausjärjestelmätiedustelun vastausten mukaan henkilökohtainen palkansa toi työntekijöille keskimäärin 10 prosentin, toimihenkilöille 15 prosentin, ylemmille toimihenkilöille 20 prosentin ja koko henkilöstölle 13 prosentin lisän työn vaativuuden mukaiseen palkkaan. Mukaan ei tällöin laskettu mahdollisia ikä- ja työvuosilisä. Kysymykseen vastasi 798 yritystä. Nykyisin on mahdollista kasvattaa alakohtaisesti liian pienenä pidettyä henkilökohtaista palkanosaa suuntaamalla siihen yrityskohtaisia korotuseriä.

Pätevyyden arviointi on työvuosia oikeudenmukaisempi ja kannustavampi palkkaperuste

Esimerkiksi teknologiateollisuuden työntekijöillä pätevyydenarvioinnin tulosten ja työsuhteen pituuden (tai työntekijän iän) välinen korrelaatio on vain noin 0,3. Se tarkoittaa muun muassa sitä, että päteviä työntekijöitä ja hyviä työsuorituksia löytyy kaikista ikäryhmistä. Mari Segerman (2009) luokitteli työvuosien vaikutuksia palkkaan työehtosopimuksissa (alla). Lukuisat ikä- tai työvuosilisät kertovat nykyisin tavallisesti siitä, että palkkausjärjestelmää ei ole uudistettu vuosikymmeniin.

Esimerkki pätevyydenarviointiasteikosta				
Työsuoritus ei vastaa odotuksia	Suoritus vastaa toisinaan odotuksia	Suoritus vastaa säännöllisesti odotuksia	Suoritus ylittää rutiininomaisesti odotukset	Poikkeuksellisen hyvä työsuoritus

Työehtosopimuksen sisältö	Osuus henkilöstöstä ³
Ei mainintaa pätevyyden arvioinnista	28 %
Pätevyysslisää ”voidaan maksaa”	12 %
Yksittäinen pätevyyslisä	3 %
Henkilökohtainen palkansa ja pätevyydenarviointi työehtosopimuksen järjestelmällä (ei voida sopia toisin)	3 %
Henkilökohtainen palkansa ja pätevyydenarviointi työehtosopimuksen järjestelmällä (voidaan sopia toisin)	5 %
Edellytetään yrityskohtaista pätevyydenarviointijärjestelmää ja henkilökohtaista palkanosaa	38 %
Jokin muu	10 %

Työvuosien vaikutus palkkaan työehtosopimuksissa	Osuus henkilöstöstä
Työvuodet eivät vaikuta palkkaan	30 %
Takuu henkilökohtaiselle palkanosalle työvuosien tms. perusteella	5 %
Kertakorvaus tai -korvauksia työvuosien perusteella	22 %
Palkankorotus tai -korotuksia työvuosien perusteella	43 %

³ Ilman rahoitus- ja vakuutusala, joilla pätevyyttä arvioidaan palkkakeskustelujen yhteydessä.

Osaamisen ja koulutuksen vaikutus palkkaan työehtosopimuksissa	Osuus henkilöstöstä
Peruskoulutus vaikuttaa taulukkopalkkoihin	8 %
Ammattitutkinnon tai vastaavan suorittamisesta kertakorvaus	15 %
Ammattitutkinnon tai vastaavan suorittamisesta palkankorotus	2 %
Ammattitutkinnon tai vastaavan suorittamisesta osaamislisä	10 %
Muu osaamisperusteinen korvaus	15 %

Osaaminen ja ammattitaito tulevat näkyviin työn tuloksissa, ja ne ovat edellytys pääsyyllä moniin tehtäviin. Erityisen osaamisperusteinen palkkaus on Suomessa melko vähäistä. Osittain syyinä on se, että se soveltuu paremmin yrityskohtaisiin palkkausjärjestelmiin kuin alakohtaisiin työehtosopimuksiin.

Mari Segermanin (2009) luokitteli työehtosopimuksia myös sen mukaan, miten osaaminen ja koulutus vaikuttavat palkkaan. Ryhmään ”muu osaamisperusteinen korvaus” sijoitettiin muun muassa järjestelmät, joissa tietty koulutus laskettiin kokemusvuosiksi, joista maksettiin palkkaa, tai tietyn koulutuksen perusteella sijoitettiin tiettyyn tehtävän vaatimusluokkaan, vaikka koulutus ei ollutkaan ainoa vaativuuden arviointikriteeri.

Esimerkkejä työehtosopimuksista

Kemiateollisuuden toimihenkilöt

Henkilökohtainen palkanosa määräytyy toimihenkilön pätevyyden ja työsuorituksen perusteella. ”Pätevyys- ja suoritustekijöitä on arvioitava työpaikoilla esimiesten toimesta järjestelmällisesti. Liitot ovat laatineet mallijärjestelmiä, joista yritys voi valita käyttöönsä jonkin sellaisenaan tai työpaikan olosuhteisiin sovellettuna. Yritys voi käyttää myös muita arviointimenetelmiä. - - - Henkilökohtaisen palkanosan tulee puolen vuoden kuluessa työsuhteen alkamisesta tapahtuvan ensimmäisen pätevyyden arvioinnin jälkeen olla vähintään 4 prosenttia henkilön hoitaman tehtävän vaativuuden mukaisesta palkasta. Yrityskohtaisesti tulee henkilökohtaisen pätevyyden mukaan määräytyvien palkanosien summan olla toimihenkilöillä vähintään 7 prosenttia kaikkien palkkausjärjestelmän piiriin kuuluvien toimihenkilöiden tehtävien vaativuuteen perustuvien palkanosien summasta.”

Henkilökohtainen palkanosa Viestinnän Keskusliiton ja Viestintäalan ammattiliiton/Viestintäalan toimihenkilöt Grafinet ry:n välisessä työehtosopimuksessa

Henkilökohtaisen palkan kokemososaa koskeva määräys ei ole voimassa, mikäli yrityksessä on käytössä objektiivisiin kriteereihin perustuva henkilökohtaisen pätevyyden ja työsuorituksen arviointi- ja palkitsemisjärjestelmä, jonka kautta toimihenkilöille jaetaan yrityskohtaisesti vähintään 8 prosenttia vähimmäispalkkojen summasta. Järjestelmän piiriin siirtymisestä neuvotellaan ja sovitaan paikallisesti. - - - Arviointijärjestelmän rakenne, mukaan lukien arvioitavat pätevyystekijät ja mitarit, on työnantajan päätettävissä. Järjestelmästä samoin kuin siihen myöhemmin tehtävistä muutoksista kuitenkin neuvotellaan työnantajan ja luottamusmiesten välillä sopimukseen pyrkien. Kaikkien toimihenkilöiden tulee tietää, mitä tekijöitä mitataan, miten niitä mitataan, kuka mittaa ja miten tulokset vaikuttavat palkkaan.

Elintarviketeollisuuden työntekijät

Monityötaitoisuus on palkkaa korottava tekijä, joka huomioidaan henkilökohtaisena palkan lisänä. Sitä varten arvioidaan paikallisesti, aiheuttaako henkilön tekemien töiden lukuisuus ja erilaisuus tehtävään sisältyvää vaativuuden kasvua siten, että on perusteltua maksaa monityötaitoisuuslisää. Monityötaitoisuuslisää voidaan maksaa myös silloin, kun henkilö hallitsee useita eri työtehtäviä ja on tarvittaessa valmis siirtymään toisiin tehtäviin, joissa hänen monityötaitoisuuttaan voidaan hyödyntää. ”Monityötaitoisuuslisä otetaan käyttöön työosastoittain silloin, kun siitä on paikallisesti sovittu. Paikallisessa sopimuksessa tulee kiinnittää huomiota siihen, miten yksittäinen työntekijä tulee lisän piiriin. Monityötaitoisuuslisä on erillinen senttimääräinen lisä, joka on suuruudeltaan vähintään 5 prosenttia ao. henkilön kulloinkin voimassa olevan palkkaryhmän ohjepalkasta. Paikallisesti voidaan sopia monityötaitoisuuslisästä toisin, kunhan se täyttää suuruudeltaan yllä mainitun vähimmäisehdon.”

5. Miten palkkausjärjestelmiä pidetään yllä?

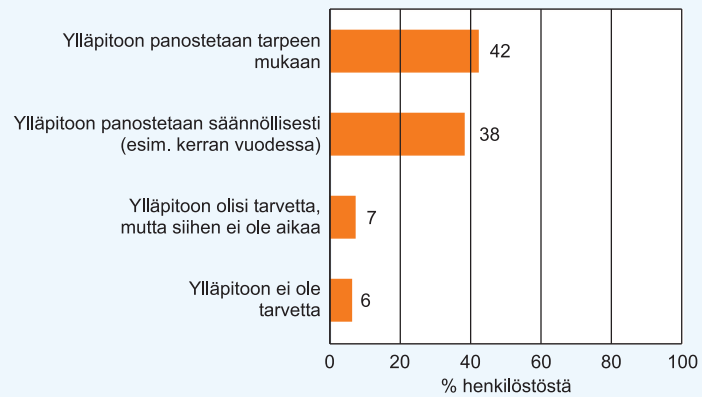
Palkkausjärjestelmätiedustelun mukaan suurin osa (80 prosenttia) henkilöstöstä työskentelee yrityksissä, joissa palkkausjärjestelmien ylläpitoon panostetaan joko säännöllisesti tai tarpeen mukaan. Mitä suurempi yritys on, sitä useammin ylläpitoon panostetaan säännöllisesti.

Kysymyksessä toisistaan erottuvat myös erilaiset palkkausjärjestelmät. Teollisuudessa, jossa on käytössä eniten arviointiin ja mittaamiseen perustuvia palkkausjärjestelmiä, säännöllisen ylläpidon luku on 60 prosenttia henkilöstöstä, kun taas palvelualoilla osuus on 28 prosenttia.

Kysyttäessä yrityksen valmiuksia palkkausjärjestelmien ylläpitoon, eniten parannettavaa oli esimiesten valmiuksissa. Nykyaikaiset palkkausjärjestelmät vaativat yrityksiltä, esimiehiltä ja luottamusmiehiltä enemmän kuin vanhat palkkataulukot tehtävänimikkeineen ja ikälisineen.

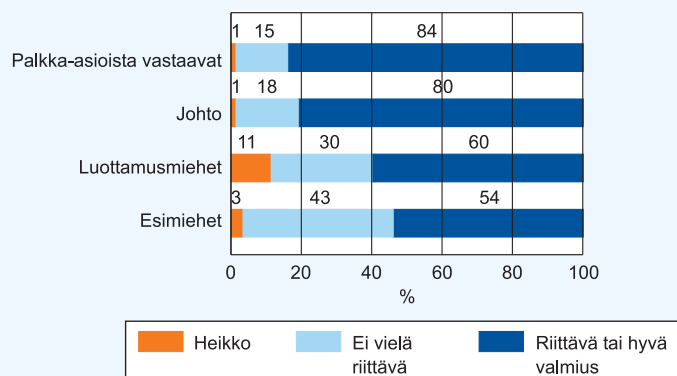
Valmennusta voidaan järjestää työpaikan omin voimin, lisäksi hyviä kokemuksia on eri aloilta sopimusosapuolten yhdessä järjestämästä koulutuksesta. Esimerkiksi palkkausjärjestelmäuudistuksiin on tavallisesti liittynyt yhteisen koulutusaineiston laatiminen ja yhdessä järjestetty koulutuskierros.

Miten erilaisten palkkausjärjestelmien ylläpito on järjestetty?



Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

Millaiset valmiudet yrityksessä on palkkausjärjestelmien ylläpitoon?



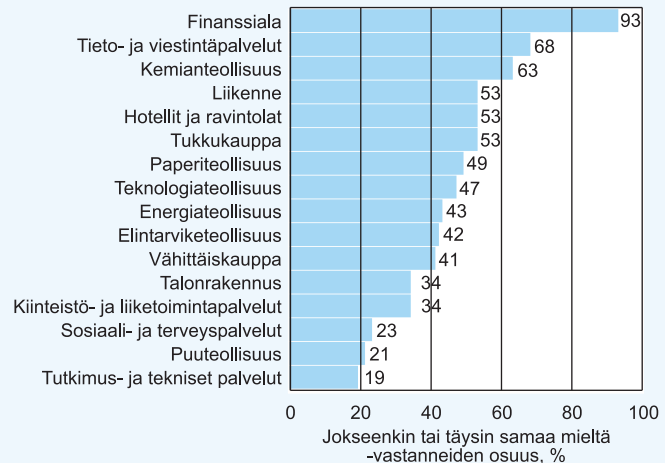
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

Mikä ohjaa palkkausjärjestelmän ylläpitoa? Tulosten mukaan yrityksellä on kirjallinen palkkapolitiikka tai palkitsemisstrategia sitä todennäköisemmin, mitä suurempi se on. Yli tuhannen hengen yrityksistä henkilöstömäärällä mitattuna 60 prosentilla on kirjallinen palkkopolitiikka, kun luku on keskimäärin 48 prosenttia.

Mikäli palkkausjärjestelmiä ei pidetä yllä, niillä on taipumus rämettyä. Rämetymisen tunnusmerkkejä ovat esimerkiksi:

- Palkkausjärjestelmää ja/tai siihen liittyviä ohjeita ei ole uudistettu vuosikymmeneen.
- Järjestelmä ei porrasta palkkoja, vaan suurin osa henkilöstöstä kuuluu yhteen tai kahteen toisiaan lähellä olevaan palkkaluokkaan.
- Työpaikalla on junailtu palkan korotuksia antamalla joillekin liian korkeita vaativuusluokkia.
- Palkkaryhmäkuvauksista huolimatta osa työntekijöistä on siirretty neuvotteluteitse korkeampaan palkkaluokkaan.
- Henkilöiden vaativuusluokkia ei päivitetä, vaikka siihen olisi tarvetta.

Yrityksellämme on kirjallinen palkkapolitiikka tai palkitsemisstrategia



Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

Mitä palkkapolitiikka on?

Palkkapolitiikalla tarkoitetaan periaatteita, joihin palkkaus yrityksessä perustuu. Se kertoo, miten työntekijä voi vaikuttaa palkkakehitykseensä itseään ja omaa toimintaansa kehittämällä, ohjaa esimieskuntaa palkkaukseen liittyvissä ratkaisuisa ja määrittelee palkkauksen hoitoon liittyvät vastuut.

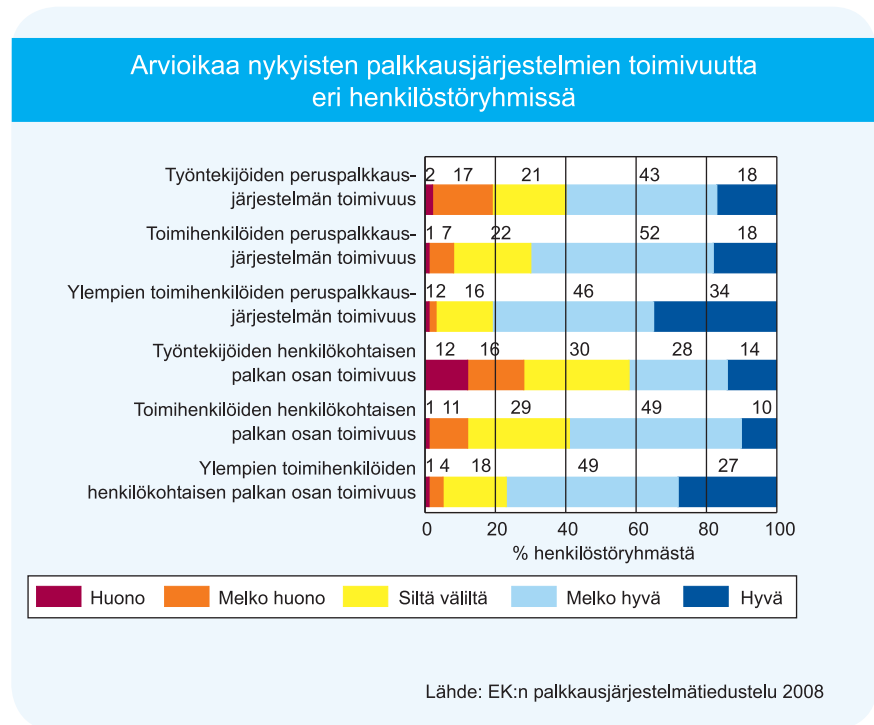
Palkkapolitiikan määrittelee yrityksen johto. Onnistuneella palkkapolitiikalla ja hyvin suunnitelluilla palkitsemisen kokonaisuuksilla kannustetaan henkilöstöä keskeisten tavoitteiden saavuttamiseen, ohjataan muutosta ja saadaan aikaan tyytyväisyyttä.

6. Miten hyvin palkkausjärjestelmät toimivat?

Palkkausjärjestelmätiedustelussa yritysten palkka-asioista vastaavia pyydettiin arvioimaan käytössään olevien palkkausjärjestelmien toimivuutta. Ohjeena arvioinnissa oli, että huomioon otetaan sekä järjestelmän vaikutukset että kokemukset sen käytöstä eli toimivuus = järjestelmän vaikutukset + kokemukset siitä.

Tuloksia tulkittaessa on hyvä ottaa huomioon, että suurin osa ylemmistä toimihenkilöistä ei kuulu työehtosopimusten palkkausjärjestelmien piiriin ja että työehtosopimusten palkkausjärjestelmistä oli vuonna 2008 uudistettu noin neljä viidesosaa (niiden piirissä olevien henkilöiden määrän mukaan).

Jäljelle jäävä osa, ei-uudistetut palkkausjärjestelmät, olivat sellaisia, että osapuolet eivät olleet siihen mennessä kenneet sopimaan uudistuksista. Niistä osa on kuitenkin sellaisia, että uudistuksille ei ole erityistä tarvetta. Esimerkiksi linja-autohenkilökunnan työehtosopimuksen kaksi tehtävää (linja-autonkuljettaja ja rahastaja) tuskin edellyttävät alan palkkausjärjestelmältä työn vaati-



vuoden arviointia tehtäväkuvauksineen.

Tavallisin arvio palkkausjärjestelmien toimivuudesta eri henkilöstöryhmissä on ”melko hyvä”, tosin vastaukset vaihtelevat yrityksittäin huonosta hyvään. Toinen huomio on, että palkkausjärjestelmän tyyppillä (palkkaryhmäkuvaus, analyttinen työn vaativuuden arviointi jne.) ei näytä olevan suurta merkitystä toimivuudelle. Tärkeämpää on, että palkkausjärjestelmä soveltuu alalle ja että yritys on panostanut järjestelmän ylläpitoon.

Työehtosopimuksen palkkausjärjestelmät saavat huonompia arvioita silloin, kun niitä ei ole kyetty uudistamaan tai niistä puuttuvat kannustavat elementit. Tämä näkyi tuloksissa muun muassa siten, että työntekijöiden palkkausjärjestelmät arvioitiin keskimäärin toimihenkilöiden palkkausjärjestelmiä heikommiksi.

Toimivuudessa parantamisen varaa

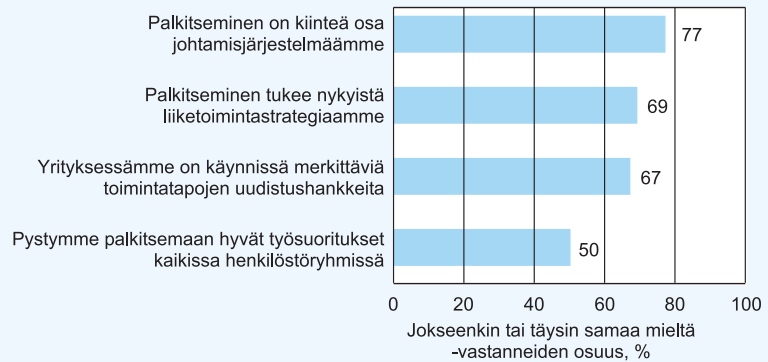
Palkkausjärjestelmien toimivuudessa on parantamisen varaa. Toimivuudeltaan hyväksi arvioituja järjestelmiä pitäisi olla enemmän ja huonoksi tai melko huonoksi arvioituja vähemmän.

Useimmissa palkkausjärjestelmissä yritysten panos on ratkaiseva, kun tavoitellaan hyvää toimivuutta. Työehtosopimusten palkkamääräykset ja palkkausjärjestelmät pitää rakentaa siten, että ne mahdollistavat hyvän toimivuuden.

Palkkausjärjestelmien toimivuus heijastui myös vastauksiin palkitsemisesta yleisemmin. Erot sopimusalojen ja yritysten välillä olivat jälleen suuria. Vain puolet henkilöstöstä työskentelee yrityksissä, jossa pystytään palkitsemaan hyvät suoritukset kaikissa henkilöstöryhmissä. Tässä on selvästi parantamisen varaa.

Heikkona voidaan pitää tilannetta, jossa palkitseminen ei tue yrityksen liiketoimintastrategiaa. Tällaisia oli henkilömäärällä mitaten 14 prosenttia yrityksistä. Parhain tilanne oli 50–99 ja yli 1 000 henkeä työllistävissä yrityksissä.

Arvioikaa seuraavia väittämiä



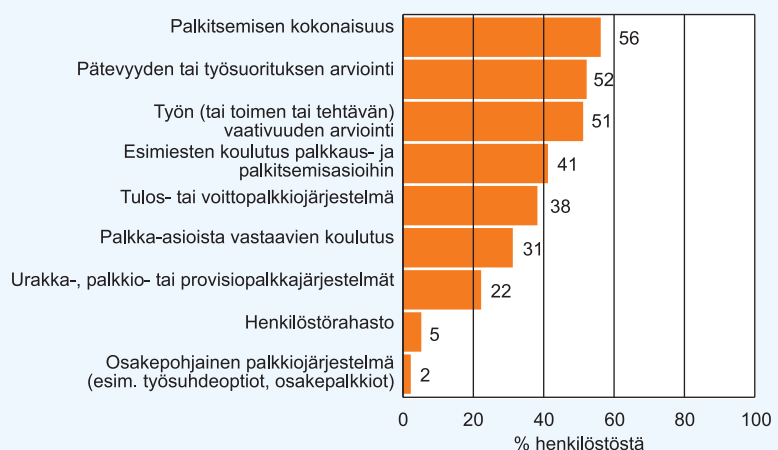
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

7. Millaiseen palkitsemiseen yritykset aikovat panostaa seuraavan kolmen vuoden aikana?

Palkkausjärjestelmätiedustelun tietojen keruu ajoittui loppukevääseen ja kesään 2008 ennen talouskriisiä. Siksi kaikki aikomukset tuskin ehtivät toteutua vielä kolmessa vuodessa.

Kiinnostavaa on siitä huolimatta, että palkitsemisen kokonaisuudet nousivat vuoden 2005 tiedustelun tapaan jälleen kärkeen (56 prosenttia henkilöstöstä näissä yrityksissä). Sen kanssa miltei tasaveroisesti kilpailevat panostaminen pätevyyden ja työn vaativuuden arviointeihin. Uutta puolestaan oli, että esimiesten koulutus palkka- ja palkitsemisasioihin nousi tulospalkkauksen edelle.

Mihin asioihin on aikomus panostaa seuraavien kolmen vuoden aikana?



Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

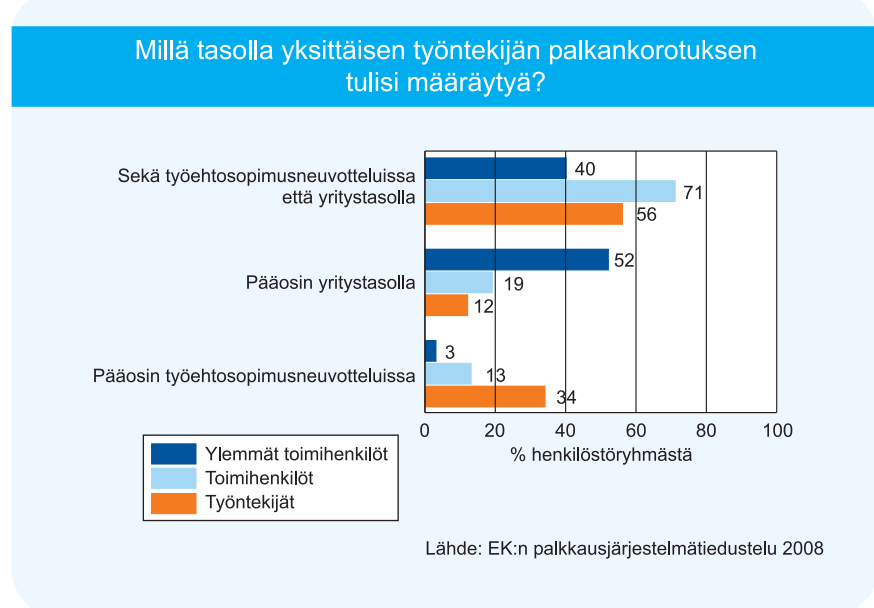
II Palkkojen korottaminen

8. Millä tasolla yksittäisen työntekijän palkankorotuksen tulisi määräytyä?

Enemmistö yrityksistä (57 prosenttia henkilöstöstä) on sitä mieltä, että yksittäisen työntekijän palkankorotuksen pitäisi määräytyä **sekä työehtosopimusneuvotteluissa että yritystasolla**. Tämä poikkeaa vanhasta suomalaisesta palkkamallista, jossa työehtosopimus määrää suoraan yksilön palkankorotuksen (yleiskorotuksen) suuruuden.

Keskenään lähes yhtä suosittuja vastausvaihtoehtoja kyselyn vastauksissa olivat pääosin työehtosopimusneuvotteluissa (23 prosenttia) ja pääosin yritystasolla (21 prosenttia). Niissä oli merkittäviä eroja henkilöstöryhmien välillä. Pääosin yritystasolla -vaihtoehto sai eniten kannatusta ylempien toimihenkilöiden osalta, pääosin työehtosopimusneuvotteluissa -vaihtoehto sai runsaasti kannatusta työntekijöiden kohdalla.

Mitä sitten merkitsisi käytännössä palkankorotusten määräytyminen sekä työehtosopimusneuvotteluissa että yritystasolla? Sitä selvitettiin tarkemmin jatkokysymyksillä.



Suosituimmaksi (59 prosenttia henkilöstöstä) nousi mahdollisuus sopia toisin työehtosopimusten palkankorotusten jatkamisesta kokonaiskustannusvaikutusta muuttamatta. Tällainen pottiajattelu, keskimääräisestä korotuksesta tai kustannusvaikutuksesta sopiminen, on ny-

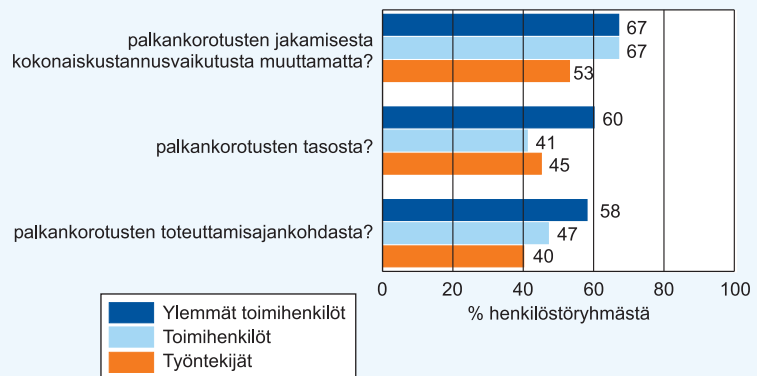
kyisin esimerkiksi Ruotsissa yleisin tapa sopia työehtosopimusten palkankorotuksista. Korotukset voidaan silloin kohdentaa palkkausjärjestelmän mukaisesti, jakaa palkkakeskustelujen yhteydessä tai paikallisesti sopimalla.

Keskenään lähes yhtä paljon kannatusta saivat mahdollisuus sopia toisin palkankorotuksen tasosta (47 prosenttia henkilöstöstä) ja palkankorotuksen toteuttamisajankohdasta (45 prosenttia henkilöstöstä). Näistä edellinen otettiin useisiin työehtosopimuksiin taantumavuonna 2009. Jälkimmäinen puolestaan toteutuu nykyisin esimerkiksi joissakin kemian alan työehtosopimuksissa, joissa sopimuskorotukset voidaan rytmittää kansainvälisesti toimivan yrityksen korotusaikatauluun.

Yrityksistä 81 prosenttia arvioi valmiutensa sopia toisin palkka-asioissa kohtalaisiksi tai hyviksi. Parhaimmaksi valmius arvioitiin toimihenkilöiden (90 prosenttia) ja ylempien toimihenkilöiden (94 prosenttia) kohdalla. Työntekijöidenkin kohdalla 72 prosenttia yrityksistä piti valmiuksiaan vähintään kohtalaisina.

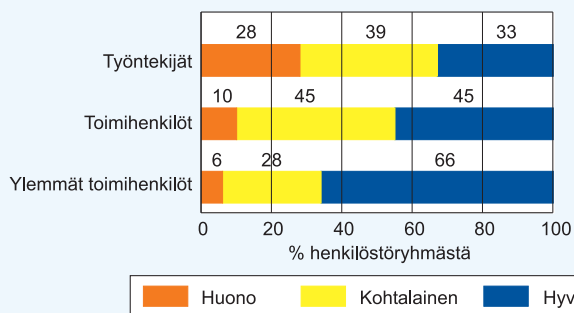
Pienempi luku työntekijöillä johtuu heikommiksi arvioituista valmiuksista joillakin toimialoilla, joiden työehtosopimusta ei tältä osin ole uudistettu. Luvut kuvaavat osuutta henkilöstöstä näissä yrityksissä.

Tulisiko työehtosopimusten palkankorotuksiin liittyä mahdollisuus sopia toisin yritystasolla...



Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

Yrityksen valmius sopia toisin palkankorotuksista eri palkansaajaryhmissä?



Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

Tutkimustuloksia palkoista sopimisesta työpaikoilla

Martti Kairisen, Heikki Uhmavaaran ja Jari Murrin yksityisten alojen tutkimus (2009)

Tutkimuksessa 63 prosentilla henkilöstön edustajista ja 70 prosentilla työnantajan edustajista oli enemmän myönteisiä kuin kielteisiä kokemuksia palkkojen sopimisesta paikallisesti. Enemmän kielteisiä kuin myönteisiä kokemuksia oli henkilöstön edustajista 14 prosentilla ja työnantajan edustajista 8 prosentilla.

Anna Iisöen tutkimus (2009)

Tanskan minimipalkkamallissa sovitaan yrityksissä sekä palkankorotuksen suuruudesta että palkkausjärjestelmästä. Palkankorotuksista sovitaan kerran vuodessa. Paikallinen neuvottelujärjestelmä on tuottanut tasapainoisia ratkaisuja suhdanteista riippumatta. Tutkimuksen mukaan se on monissa tapauksissa synnyttänyt myös syvää luottamusta paikallisten osapuolten välille, kun vuodesta toiseen on onnistuneesti tehty sopimuksia, jotka ovat edullisia sekä työnantajille että työntekijöille.

9. Miksi tarvitaan yritys- tai työpaikkakohtaisia korotuseriä?

Yrityksissä ja työpaikoilla tarvitaan paikallisia palkankorotuseriä

Palkkausjärjestelmätiedustelussa kysyttiin vuonna 2008 yrityksiltä ensimmäistä kertaa, mihin tarkoitukseen ne tarvitsevat yritys- tai työpaikkakohtaisia korotuseriä.

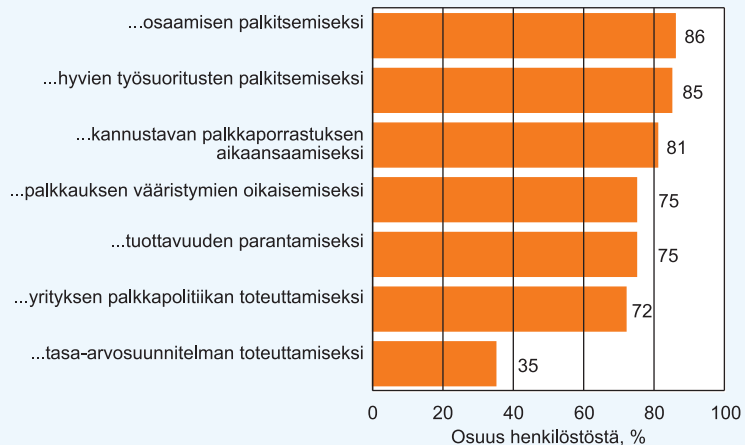
Henkilömäärällä mitaten noin 85 prosenttia yrityksistä vastasi tarvitsevansa eriä osaamisen ja hyvien työsuoritusten palkitsemiseen. Miltei 80 prosenttia yrityksistä kertoi tarvitsevansa eriä kannustavan palkkaporrastuksen aikaansaamiseksi, palkkauksen vääristymien oikaisemiseksi ja tuottavuuden parantamiseksi. Mainintoja saivat myös yrityksen palkkapolitiikan (72 prosenttia) ja tasa-arvosuunnitelman (35 prosenttia) toteuttaminen. Paikallisten palkankorotuserien tarve oli laajaa kaikilla toimialoilla, kaikissa henkilöstöryhmissä ja kaikenkokoisissa yrityksissä.

Yrityksiä pyydettiin ottamaan myös kantaa väittämään, että yritys- ja työpaikkakohtaisille erille ei ole tarvetta. Kysymykseen vastanneista yrityksistä 75 prosenttia (henkilöstön määrällä mitaten) oli väittämän kanssa eri mieltä, 9 prosentilla ei ollut selkeää kantaa väittämään ja 16 prosenttia yrityksistä oli väittämän kanssa samaa mieltä.

Kun palkan halutaan perustuvan nykyistä enemmän työn vaatavuuteen, henkilön pätevyyteen ja työn tuloksiin, se edellyttää mahdollisuutta kohdentaa korotuksia yksilöllisesti.

Oikeudenmukainen ja kannustava palkkojen porrastus ei synny eikä säily itsekseen. Aikaisemmin ongelmallisia olivat sekä liian pienet palkat että työtovereihin ja palkkaperusteisiin nähden liian suuret palkat. Yleiskorotusten vuoksi vääristymiä ei päästy korjaamaan

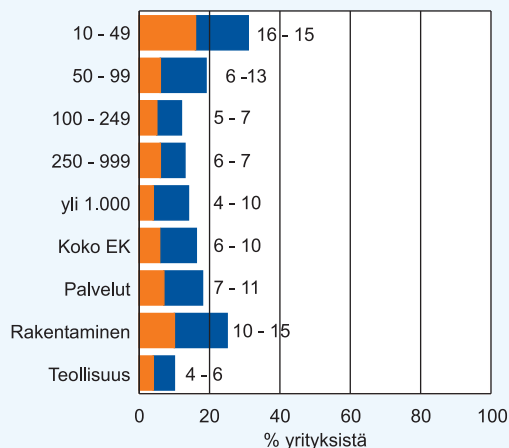
Yrityksellämme on tarvetta yritys- ja työpaikkakohtaisille erille



Prosenttiosuudet on laskettu niiden yritysten henkilöstöstä, jotka olivat väittämän kanssa täysin tai jonkin verran samaa mieltä.

Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

Ei tarvetta yrityskohtaisille erille ja yksilölliselle palkanmuodostukselle eri kokoisissa yrityksissä ja eri sektoreilla



Täysin samaa mieltä Jonkin verran samaa mieltä
(viidestä vastausvaihtoehdosta)

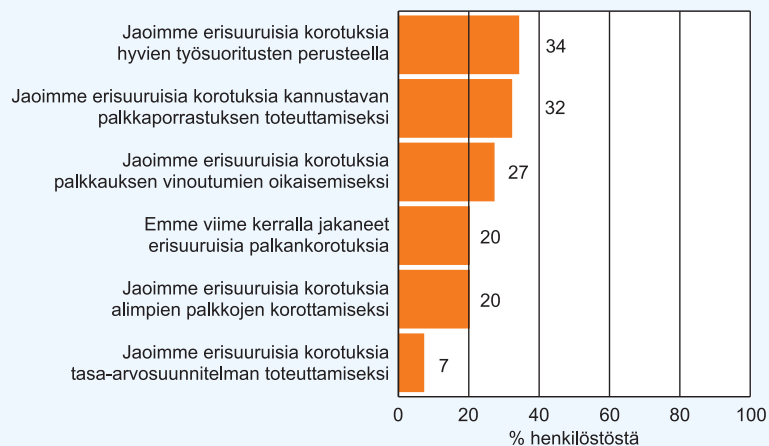
Yrityksellämme ei ole tarvetta yrityskohtaisille erille ja yksilölliselle palkanmuodostukselle. Väittämän kanssa täysin ja jonkin verran samaa mieltä olevien osuus erikokoisissa yrityksissä ja eri sektoreilla.

Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

tai korjaaminen tapahtui erittäin hitaasti. Erisuuruiset palkankorotukset ovat käytännössä ainoa tapa muuttaa palkkojen porrastusta.

Joillakin aloilla oli vuosina 2007 tai 2008 mahdollisuus jakaa yrityskohtaisia eriä. Pääosa niistä ohjattiin kannustavan palkkaporrastuksen aikaansaamiseen tai palkkauksen vinoutumien oikaisemiseen. Yrityskohtaiset erät voidaan jakaa myös tasan, mutta yleiskorotuksia ei voida jakaa erisuuruisina.

Mitkä olivat perusteena palkankorotusten jakamiselle erisuuruisina?



550 vastannutta yritystä

Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

Erisuuruisia palkankorotuksia jaettiin hyvistä työsuorituksista palkitsemiseksi, kannustavan palkkaporrastuksen toteuttamiseksi ja vääristymien oikaisemiseksi, kun käytössä oli paikallinen korotuserä.

Yrityskohtaisesta erästä sanottua (EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008)

"Ihmiset hämmästyivät ja kiittivät kohdennuksia, joilla saatiin oikaistua vinoutumia. Työpaikkakohtainen erä on hyvä apuväline vinoutumien oikaisuun, mutta myös palkitsemiseen hyvin tehdystä työstä. Sillä on suuri vaikutus henkilön työmotivaatioon."

"Kokemuksemme työpaikkakohtaisen erän jakamisesta olivat hyviä. Työntekijäpuolella vastassa oli ensin selvä "ei" eli jaetaan kaikille tasan, mitä on jaettavissa. Keskustelimme asiasta laajemman työhuonevaliokunnan kanssa - - - lopputulos oli, että erä jaettiin erisuuruisina ensimmäistä kertaa yrityksen historiassa."

"Toivon, että tulevaisuudessa yrityskohtaisen erän osuus kasvaa. Myös yrityskohtaisen erän ajankohdasta

pitäisi voida sopia yrityksessä, jotta voidaan noudattaa yrityksen globaalia aikataulua."

"Ensimmäiset kierrokset menevät harjoittelussa, sillä varsinkin työntekijäpuolella paikallisen erän jakamisen logiikkaa on vaikea ymmärtää. Tasajaon periaate elää edelleen vahvana ja toisaalta korotukset halutaan aina kohdistaa pienimpiin palkkoihin, vaikka pieniin palkkoihin olisikin tehtävästä johtuva peruste."

"Yrityskohtaisella erällä on positiivinen vaikutus sekä kannustavuuteen että vääristymien korjaamiseen."

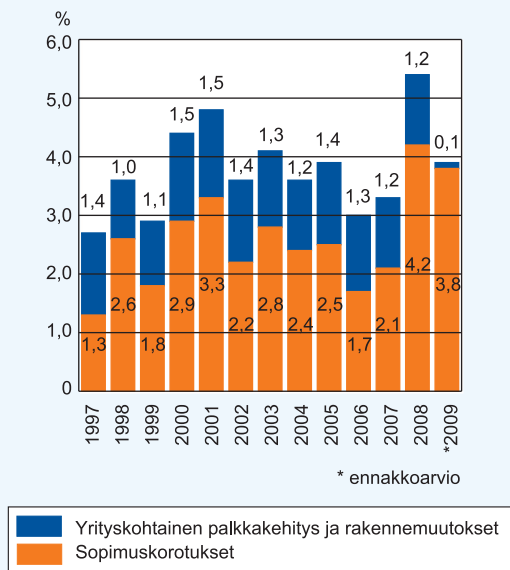
"Kemian alalla on ollut usein työehtosopimuksissa sovittuja yrityskohtaisia eriä, kokemuksemme niistä ja niiden käytöstä ovat pääosin positiivisia."

Tutkimustuloksia palkanmuodostuksesta

Vuonna 2006 Suomi sijoittui World Economic Forumin kilpailukykyvertailussa palkkojen joustavuudessa sijalle 123. Vertailussa oli mukana 125 maata.

Vuonna 2009 Dublin-säätiön laajassa eurooppalaisessa yritystutkimuksessa (European Company Survey) palkanmuodostus oli Suomessa keskitetyintä kaikista 27 EU-maasta.

Ansiökehitys ja sopimuskorotukset yksityisellä sektorilla 1997–2009



Lähde: Tilastokeskus (ansiotasoindeksi)

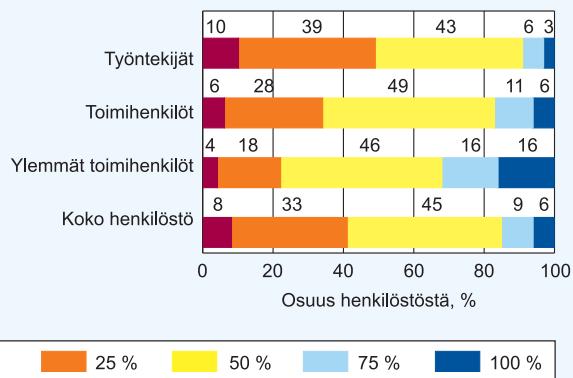
2000-luvun sopimuskorotukset ylittävä ansiökehitys jäi ilman rakennemuutosten vaikutusta keskimäärin alle yhteen prosenttiyksikköön (rakennemuutosten vaikutusta ei ole eritelty kuvassa). Tämä on liian vähän, jotta yritykset olisivat voineet luoda ja ylläpitää sillä kannustavaa palkkaporrastusta tai palkita järjestelmällisesti hyvistä suorituksista.

Yrityskohtaisten erien käyttö yleistyä vuonna 2008

Vuonna 2007 yrityskohtaisten erien osuus EK:n jäsenkentässä oli 8 prosenttia sopimuskorotuksista. Seuraavana vuonna yrityskohtaisten erien osuus nousi 23 prosenttiin kaikkien yksityisten alojen sopimuskorotuksista.

EK:n palkkausjärjestelmätiedustelussa samana vuonna henkilöstömäärällä mitaten 60 prosenttia yrityksistä toivoi palkkausjärjestelmätiedustelussa paikallisen palkankorotuserän suuruudeksi vähintään 50 prosenttia sopimuskorotuksista. Vuonna 2009 alkaneella neuvottelukierroksella yrityskohtaisten erien osuus oli 40 prosenttia sopimuskorotuksista (tilanne 26.4.2010) ja yrityskohtaisten palkankorotusten piirissä oli 62 prosenttia yksityisen sektorin palkansaajista. Tasoltaan taluskriisissä sovitut palkankorotukset jäivät pieniksi.

Mikä olisi sopiva yrityskohtaisten erien osuus kokonaiskorotuksesta seuraavalla neuvottelukierroksella?



Osuus on laskettu niiden yritysten henkilöstöstä, jotka ottivat kantaa kysymykseen.

Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

10. Palkkausjärjestelmien ja palkkamallien kehitysnäkymiä

Palkkausjärjestelmien toimivuudessa on edelleen parantamisen varaa. Noin puolet yrityksistä arvioi onnistuneensa palkkauksessa ja palkitsemisessa melko hyvin tai hyvin ja 7 prosenttia melko huonosti tai huonosti.

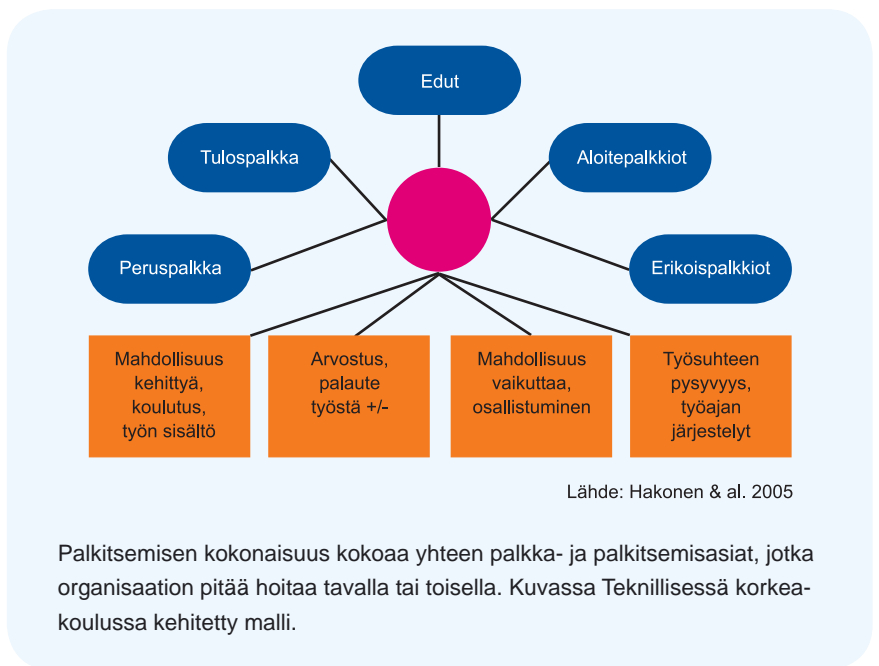
Tarvetta on myös työehtosopimusten palkkamallien uudistamiselle, päivittämiselle ja kehittämislle sopijaosapuolten yhteistyönä. Työehtosopimuksiin tarvitaan enemmän mahdollisuuksia sopia toisin esimerkiksi palkkausjärjestelmistä, korotusten ajankohdista ja kohdentamisesta.

Liitot voivat neuvoa ja tukea alan yrityksiä, järjestää palkka-asioissa yhteistä koulutusta, kokeilutoimintaa ja yhteistä seurantatutkimusta. Monella alalla näin on toimittu tähänkin saakka.

Yrityskohtaisten erien ja uusien palkkamallien myötä enemmän huomiota on tarpeen kiinnittää palkkaprosessiin yritysten sisällä, esimiesten ja luottamusmiesten kouluttamiseen palkka-asioihin ja yrityksen omaan palkkapolitiikkaan.

Palkitsemisen kokonaisuudet tehokkaammin käyttöön johtamisen välineenä

Halu tulla organisaatioon, pysyä siellä ja innostus syntyvät eri ihmisille eri asioista. Palkitsemisen kokonaisuus on johtamisen väline, joka kertoo, mitä yksilö saa vastineeksi ajastaan, innostuksestaan ja työpanoksestaan. Palkka on tärkeä osa kokonaisuutta, mutta sittenkin vain osa. Hyvin suunniteltu ja toteutettu palkitsemisen kokonaisuus on vahva menestystekijä organisaatiolle.



Palkkausjärjestelmätiedustelun toteutus

Joka kolmas vuosi toteutettavan palkkausjärjestelmätiedustelun tarkoituksena on kartoittaa yrityksissä käytössä olevat palkkausjärjestelmät, palkkaus- ja palkankorotustavat, palkkauksen kehityssuunnat, sekä arvioida erilaisten palkkamallien toimivuutta. Tiedustelu täydentää palkkatilastojen luomaa kuvaa käytössä olevista järjestelmistä.

Vuoden 2008 tiedustelu kattoi EK:n koko jäsenkentän: kaikki jäsenliitot ja toimialat, eri henkilöstöryhmät ja erikokoiset yritykset kaikkein pienimpiä lukuun ottamatta. Tiedustelua varten poimittiin EK:n jäsenrekisteristä otos, johon otettiin kaikki henkilömäärältään vähintään sadan hengen yritykset ja satunnaisesti valittuna joka neljäs 10–99 henkilön yrityksistä. Tätä pienempiä yrityksiä ei otettu lainkaan mukaan tiedusteluun.

Lopullisen otoksen koko oli 3 180 yritystä, joissa työskenteli noin 720 000 henkilöä. Tämä vastaa 78 prosenttia EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä.

Tiedusteluun vastasi 1 738 yritystä eli 55 prosenttia otoksen yrityksistä. Vastanneissa yrityksissä työskenteli 523 146 henkilöä.

Raportoinnissa on käytetty yritysten ilmoittamia työntekijöiden, toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden lukumääriä. Vastausprosenttia ja tiedustelun kattavuutta voidaan pitää erittäin hyvänä.

Tiedustelu lähetettiin toukokuussa 2008 yritysten toimitusjohtajille, henkilöstöjohtajille tai muille yrityksen palkka-asioista vastaaville. Viimeiset vastaukset saatiin elo-syyskuussa. Tiedustelu toteutettiin kokonaisuudessaan sähköisesti, vastauspyyntö ja verkkolomakkeelle pääsyyn tarvittavat tunnukset lähetettiin sähköpostitse.

Tiedustelussa saadut vastaukset korjattiin otoskertoimella vastaamaan EK:n jäsenkenttää. Katokertoimen avulla otettiin huomioon myös puuttuvat vastaukset. Tällä tavoin vastaukset ulotettiin kertoimien avulla koskemaan myös niitä henkilömäärältään vähintään kymmenen hengen EK:n jäsenyrityksiä, jotka eivät kuuluneet otokseen tai kuuluivat otokseen mutta eivät vastanneet. Niiden oletettiin vastaavan samaan tapaan kuin alansa muiden vastaavan kokoisten yritysten. Kaikki tässä raportissa esitetyt tulokset kuvaavat, ellei toisin mainita, koko perusjoukkoa. Siihen kuuluviin yritysten henkilömäärä oli yhteensä 924 706, joista työntekijöitä 515 192, toimihenkilöitä 259 620 ja ylempiä toimihenkilöitä 149 938.

Yleensä kaikki tulokset on esitetty henkilömäärillä painotettuna, jotta ne kuvaisivat sitä, mikä osuus yritysten henkilöstöstä on esimerkiksi tietyn-

EK:n palkkausjärjestelmätiedustelun 2008 otos ja vastanneet yrityksen kokoluokittain

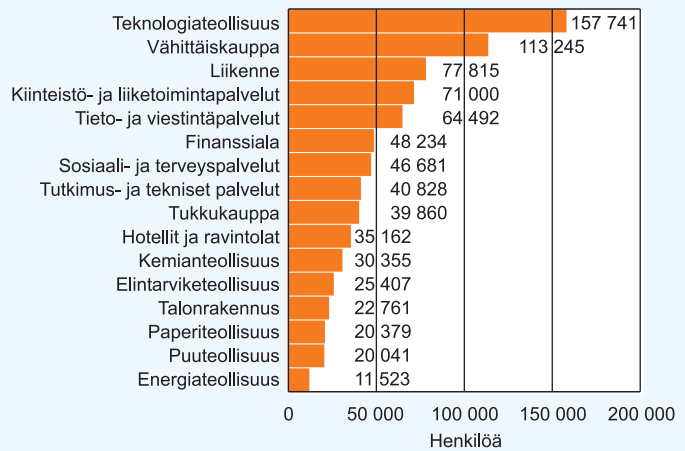
Yrityksen henkilöstömäärä	Otos		Vastanneiden lukumäärä		Vastanneiden osuus	
	Yritykset	Henkilöstö	Yritykset	Henkilöstö	Yrityksistä	Henkilöstöstä
10–49	1 488	31 709	719	15 784	48 %	50 %
50–99	302	20 619	164	11 120	54 %	54 %
100–249	777	119 176	441	67 449	57 %	57 %
250–999	501	228 212	331	154 776	66 %	68 %
1000–	112	322 921	83	274 017	74 %	85 %
Yhteensä:	3 180	722 637	1 738	523 146	55 %	72 %

tyyppisen palkkausjärjestelmän piirissä. Vastausvaihtoehtojen prosenttiosuuksia laskettaessa on tavallisesti jätetty huomiotta ”en osaa sanoa tai en tiedä” -vastaukset, joihin useissa tapauksissa näytti olevan syynä joko se, ettei asiasta ollut kokemusta yrityksessä tai että tieto ei ollut käytettävissä vastaustilanteessa.

Joidenkin tulosten raportoinnissa on käytetty toimialaluokituksen perusteella muodostettuja 16 päätoimialaa, joiden suuruus henkilömäärällä mitattuna ilmenee viereisestä kuvasta. EK:n jäsenliitoille raportoitiin syksyllä 2008 tulokset niiden jäsenyritysten vastauksista.

Tulosten analysoinnissa ovat avustaneet ETLA:n tutkijat Antti Kauhanen, Sami Napari ja Pekka Vanhala.

Tulosten raportoinnissa käytettyjen päätoimialojen henkilömäärät tiedustelussa



Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

Elinkeinoelämän keskusliitto EK

PL 30 (Eteläranta 10), 00131 Helsinki
Puhelin 09 420 20 • Faksi 09 4202 2299
www.ek.fi

Raportti internetissä

www.ek.fi/julkaisut

Lisätietoja

Asiantuntija
Niilo Hakonen
Puhelin 09 4202 2248
niilo.hakonen@ek.fi

Asiantuntija
Seppo Saukkonen
Puhelin 09 4202 2297
seppo.saukkonen@ek.fi

Julkaisun toimitus

Hannele Mayer-Pirttijärvi

Graafinen suunnittelu

Sampo Saarinen

Huhtikuu 2010