

EK:n palkkausjärjestelmä- tiedustelun tuloksia:

Yrityskohtaiset erät ja kannustavat palkkaustavat

9.10.2008 kuvasarja



EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

EK:n palkkausjärjestelmätiedustelujen tavoitteena on kartoittaa jäsenyritysten

- eri palkkausjärjestelmien kattavuus ja kehityssuunnat
- palkkausjärjestelmien toimivuus yritysten johtamisen ja palkkapolitiikan näkökulmasta
- yritysten näkemykset voimassa olevien työehtosopimusten ja tulevien sopimusten palkankorotuksista

Vuoden 2008 tiedustelu kattoi koko EK:n jäsenkentän: kaikki jäsenliitot ja toimialat, erikokoiset yritykset ja eri henkilöstöryhmät

Tiedusteluun vastasi 1 738 yritystä, joiden palveluksessa oli 523 000 henkilöä. Vastausprosentti oli henkilöstömäärällä mitattuna 72 % eli erinomainen.

EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu on laajin palkkaustutkimus Suomessa.

Palkkausjärjestelmätiedustelu toteutetaan joka kolmas vuosi; edellinen tiedustelu tehtiin vuonna 2005 ja seuraava toteutetaan vuonna 2011.



Kuva 3. EK:n palkkausjärjestelmätiedustelun 2008
otos ja vastanneet yrityksen kokoluokittain

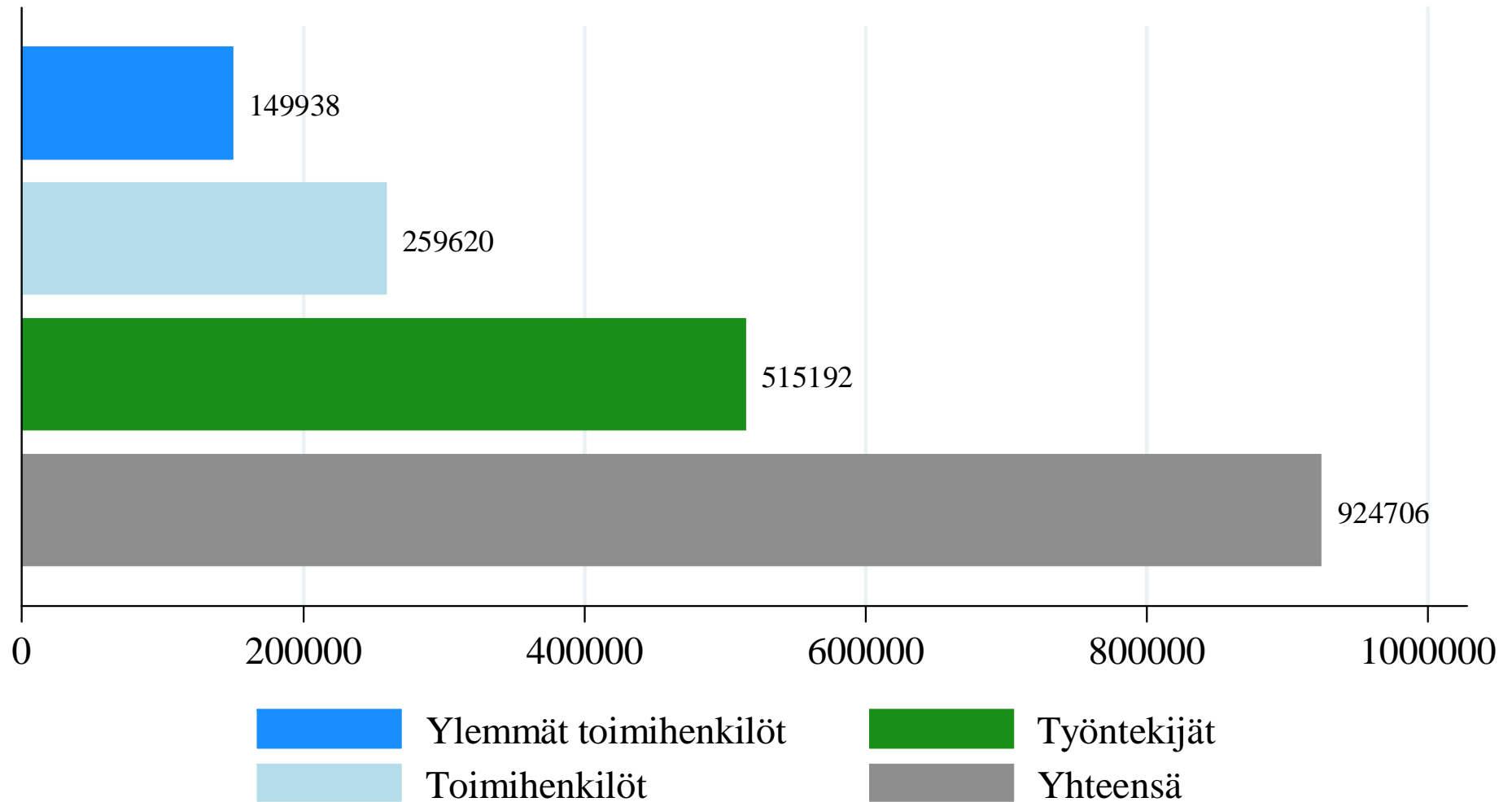
Yrityksen henkilöstö- määrä	Otos		Vastanneiden lukumäärä		Vastanneiden osuus	
	Yritykset	Henkilöstö	Yritykset	Henkilöstö	Yrityksistä	Henki- löstöstä
10 – 49	1 488	31 709	719	15 784	48 %	50 %
50 – 99	302	20 619	164	11 120	54 %	54 %
100 – 249	777	119 176	441	67 449	57 %	57 %
250 – 999	501	228 212	331	154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

Kuva 4. Miten tuloksia luetaan?

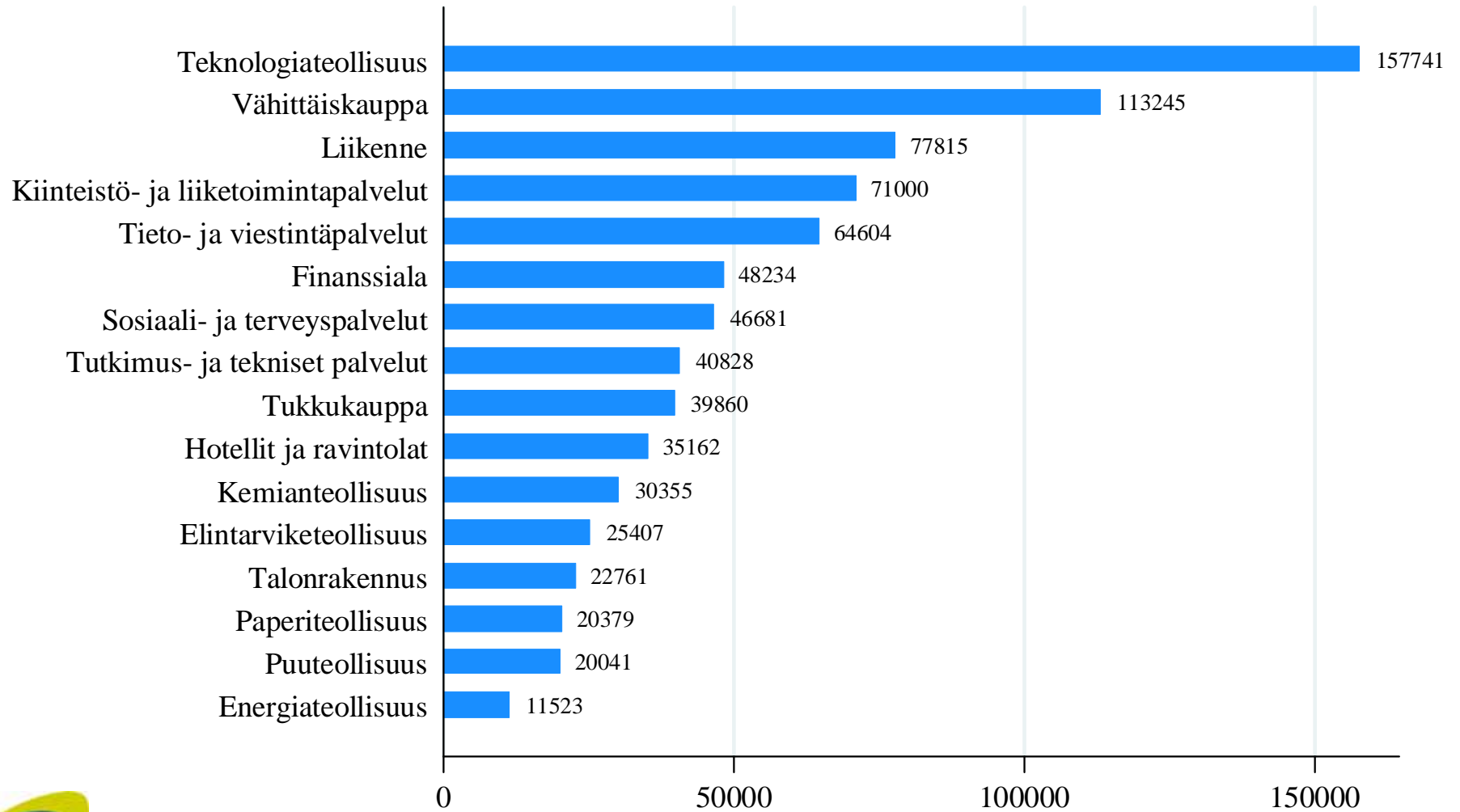
- Kaikki tulokset on esitetty henkilömäärillä painotettuna, ei yritysten lukumäärän mukaan. Tällä tavoin tulokset kuvaavat parhaiten sitä, mikä osuus yritysten *henkilöstöstä* on esimerkiksi jonkin palkitsemistavan piirissä.
- Kaikki vastaukset on ulotettu kertoimien avulla koskemaan myös niitä EK:n jäsenyrityksiä, jotka eivät kuuluneet otokseen tai kuuluivat otokseen mutta eivät vastanneet. Oletuksena on, että ne olisivat vastanneet samalla tavoin kuin muut yritykset.
- Siten tulokset kuvaavat tilannetta koko EK:ssa (kuva 5), koko henkilöstöryhmässä tai koko kulloinkin tarkastelun kohteena olevalla toimialalla.
- Esimerkiksi kun on kerrottu 47 prosenttia koko henkilöstöstä kuuluvan tulo- ja voittopalkkioiden piiriin, tarkoitetaan 47 prosenttia kuvassa yksi esitetystä henkilömäärästä 924 706, eli noin 434 000 henkilöä.
- Kuvassa 6 on esitetty henkilömäärät kuudellatoista päätoimialalla, joita on käytetty tulosten raportoinnissa. Kuvissa esiintyviä prosenttiosuuksia laskettaessa ei ole otettu huomioon ”En osaa sanoa tai en tiedä” – vastauksia.



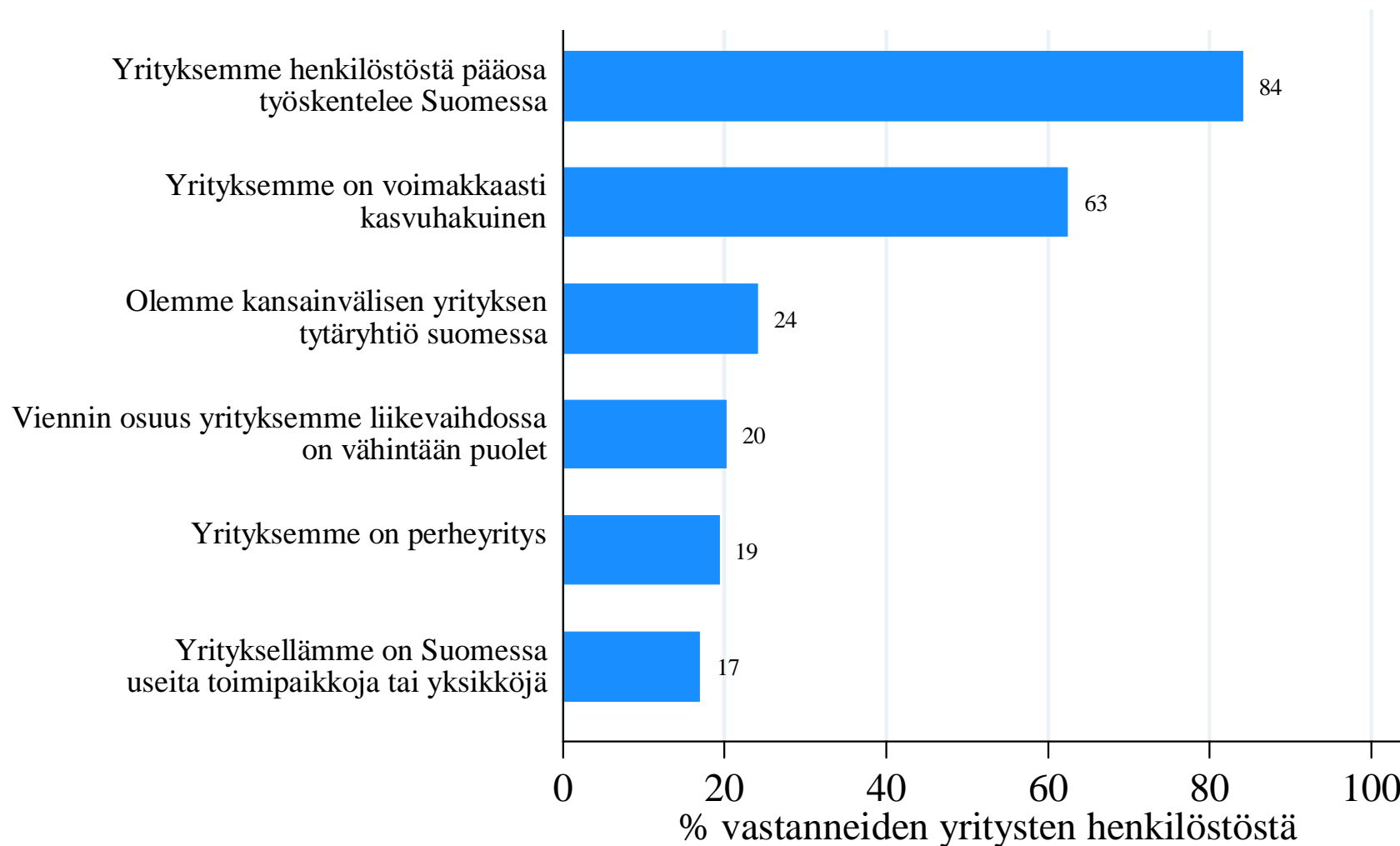
Kuva 5. EK:n jäsenyritysten henkilöstö (perusjoukko), jota palkkausjärjestelmätiedustelun vastaukset kuvaavat



Kuva 6: Tulosten raportoinnissa käytetyillä päätoimialoilla työskentelevä henkilöstö



Kuva 7. Miten palkka-asioista vastaavat kuvailivat yrityksiään
(painotettuna henkilömäärillä ja laajennettuna koko perusjoukkoon)



Kysymys 02
1738 vastannutta yritystä
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

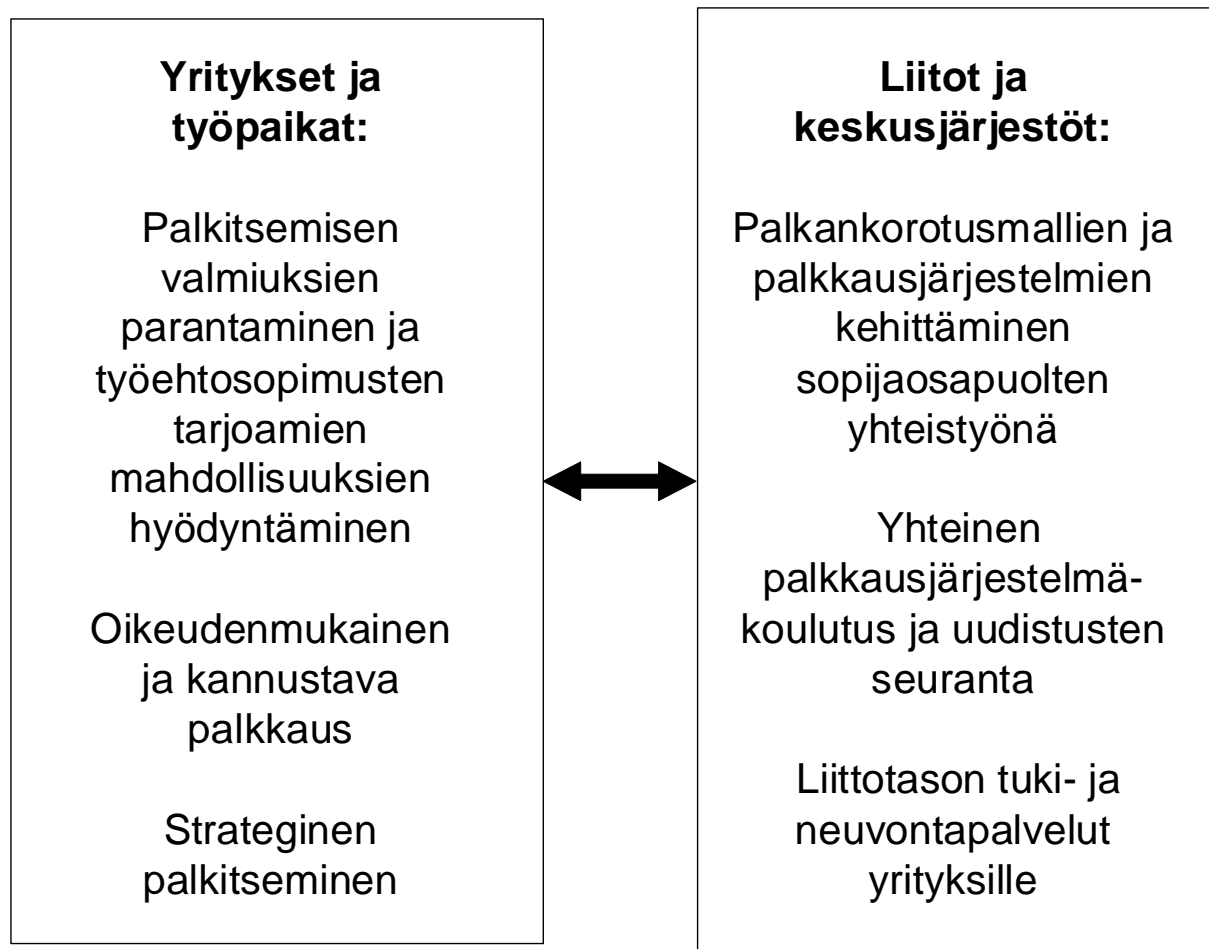
Yrityskohtaiset erät ja palkkamallien uudistaminen

9.10.2008
EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu

Elinkeinoelämän keskusliitto



Kuva 9. Työnjako palkkauksen kehittämiseksi Suomessa

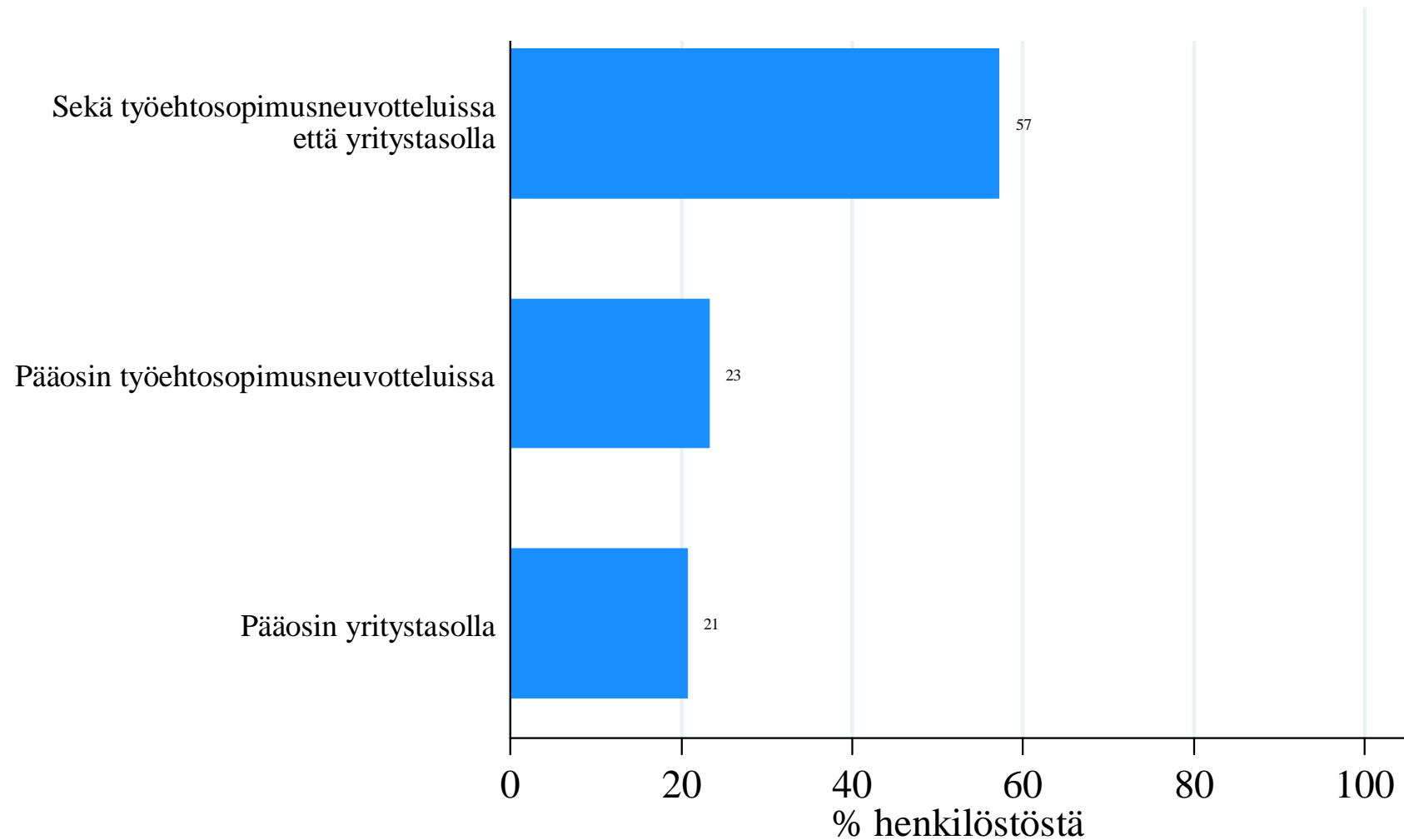


Kolme merkittävintä uudistusta suomalaisissa palkkamalleissa viimeisen 20 vuoden aikana

1. Työ- ja virkaehtosopimusten palkkausjärjestelmien uudistaminen sopijaosapuolten yhteistyönä vuodesta 1989
2. Erilaisten peruspalkkausta täydentävien palkkiojärjestelmien, kuten tulos- ja voittopalkkioiden, yleistyminen erityisesti 1990-luvun lopussa
3. Tuoreimpana kaikista palkankorotustavan uudistaminen siten, että yleiskorotuksen sijaan sovitaan korotusten keskimääräisestä kustannusvaikutuksesta ja pelisäännöistä yksilöllisten korotusten jakamiselle tai paikalliselle sopimiselle. Palkkausjärjestelmätiedustelun tulosten esittely alkaa tästä.

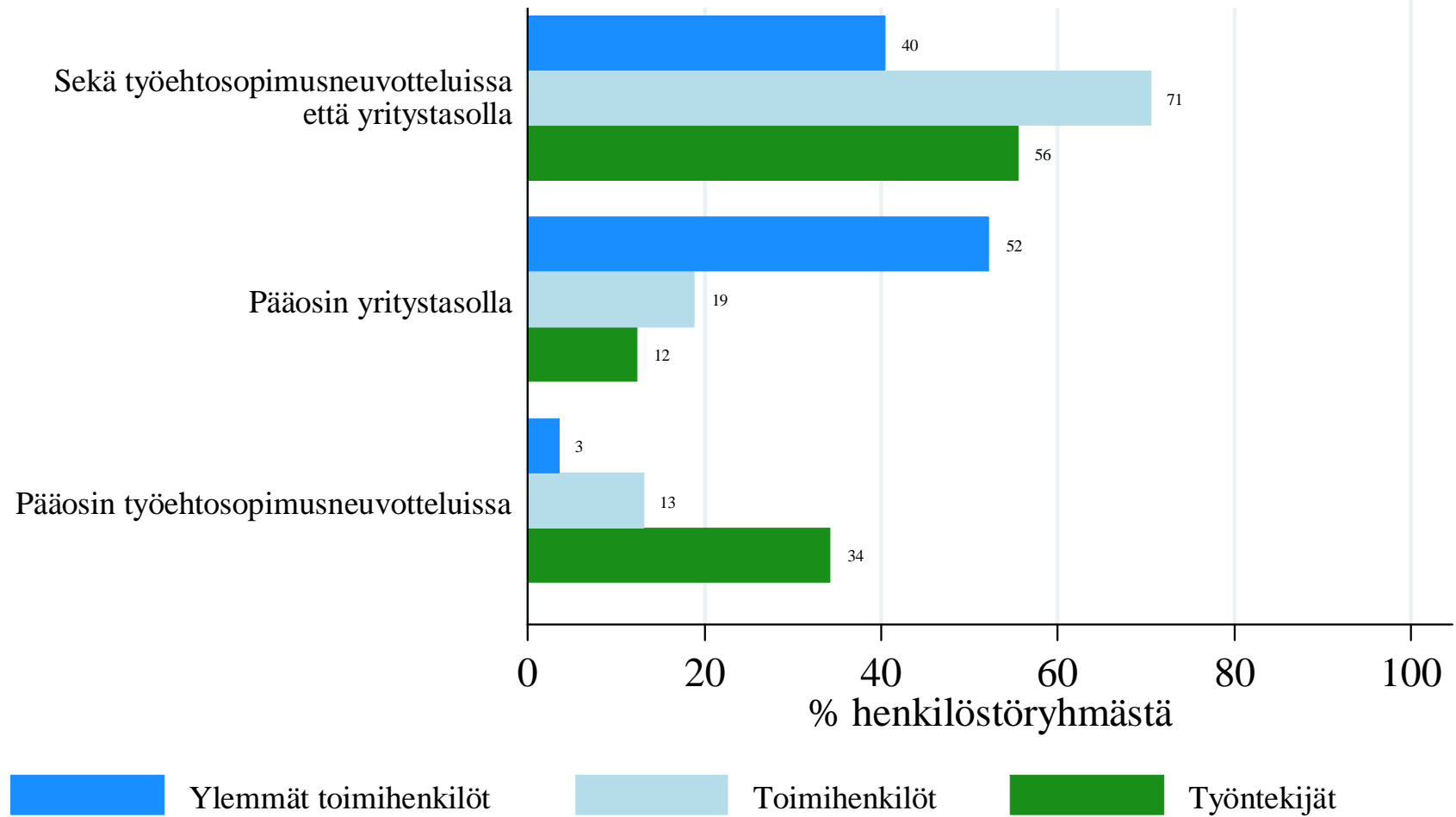


Kuva 11. Yritysten palkka-asioista vastaavat 2008: Millä tasolla yksittäisen työntekijän palkan tulisi määräytyä?



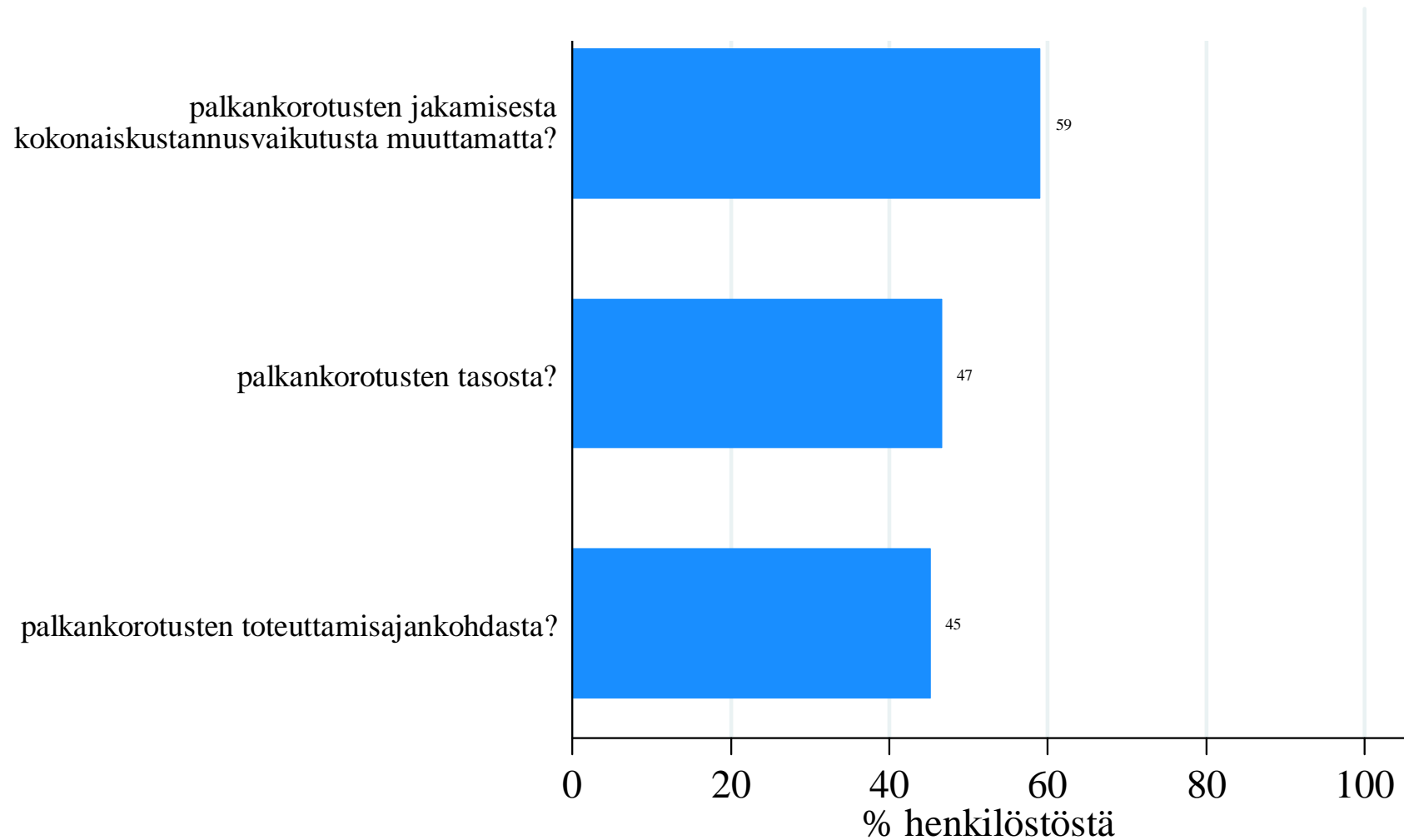
Kysymys 27b
1555 vastannutta yritystä
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

Kuva 12. Millä tasolla yksittäisen työntekijän palkan tulisi määräytyä henkilöstöryhmittäin?



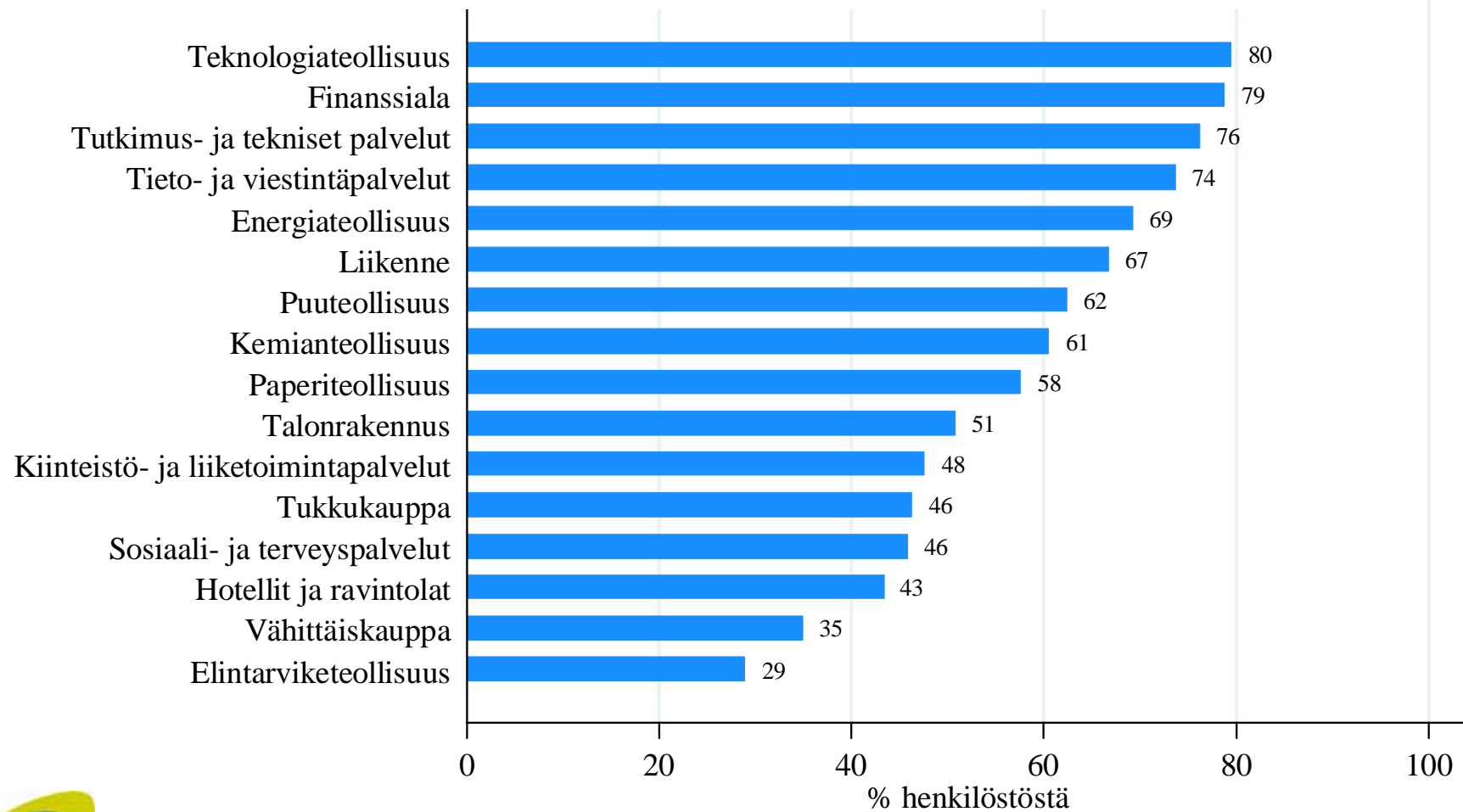
Kysymys 27a
1555 vastannutta yrittästä
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

Kuva 13. Yritysten palkka-asioista vastaavat 2008: Tulisiko työehtosopimusten palkankorotuksiin liittyä mahdollisuus sopia toisin yritystasolla?

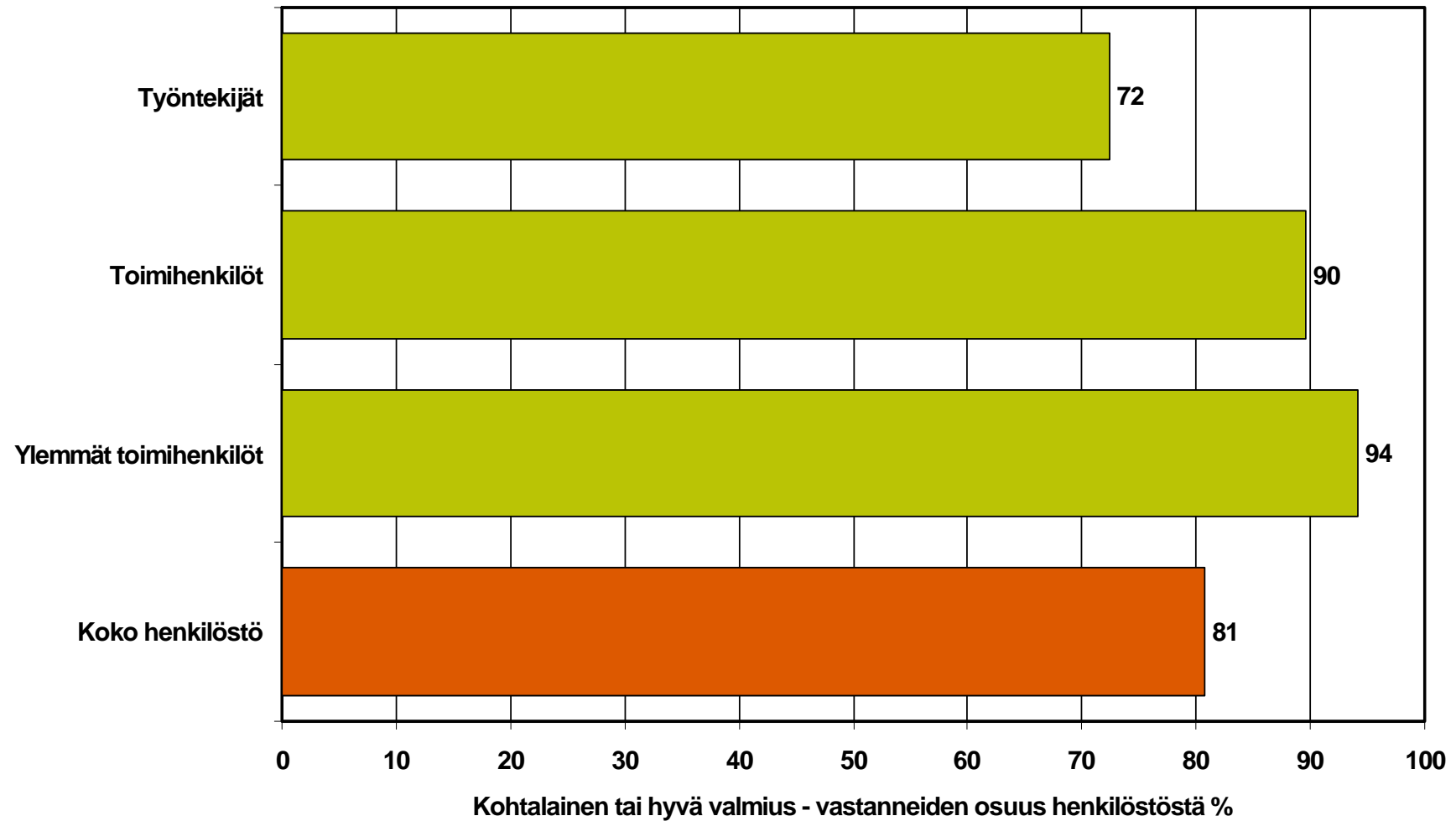


Kysymys 28b
1550 vastannutta yritystä
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

Kuva 14. Tulisiko työehtosopimusten palkankorotuksiin liittyä mahdollisuus sopia yritystasolla palkankorotusten jakamisesta erisuuruisina kokonaiskustannusvaikutusta muuttamatta?



Kuva 15. Yritysten valmius sopia toisin palkankorotuksista eri palkansaajaryhmissä



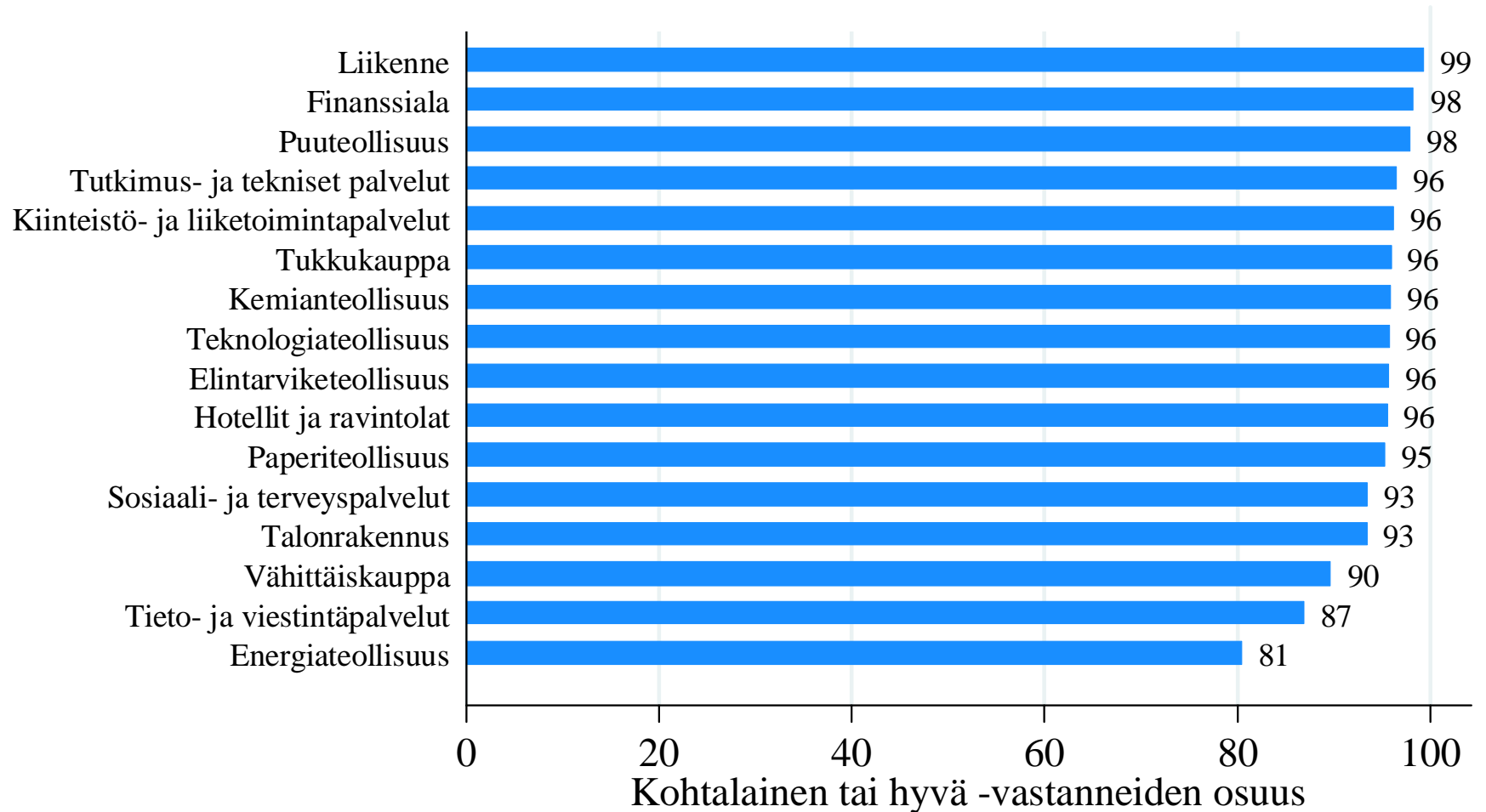
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

9.10.2008

Elinkeinoelämän keskusliitto

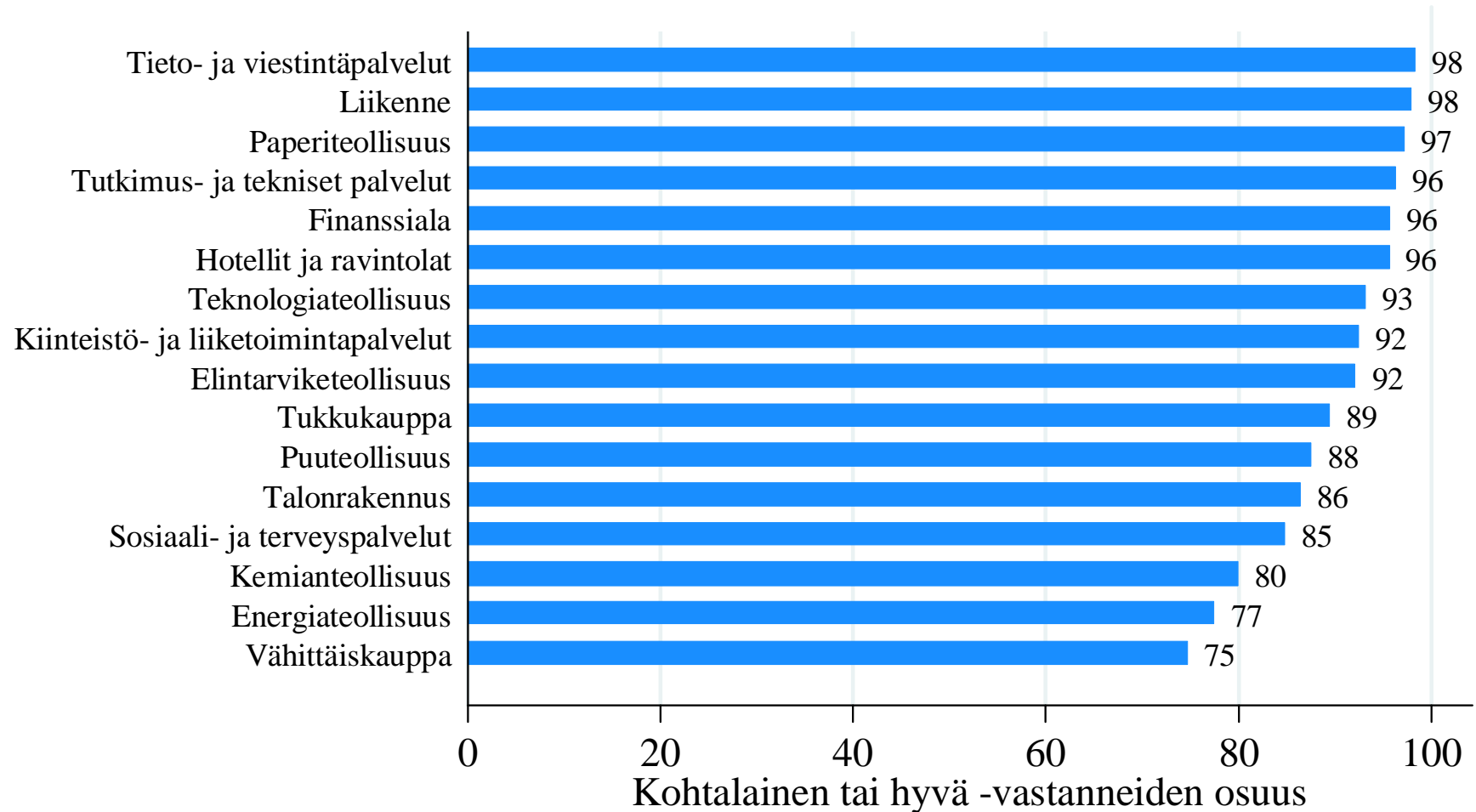


Kuva 16. Yritysten valmius sopia toisin ylempien toimihenkilöiden palkankorotuksista eri toimialoilla.



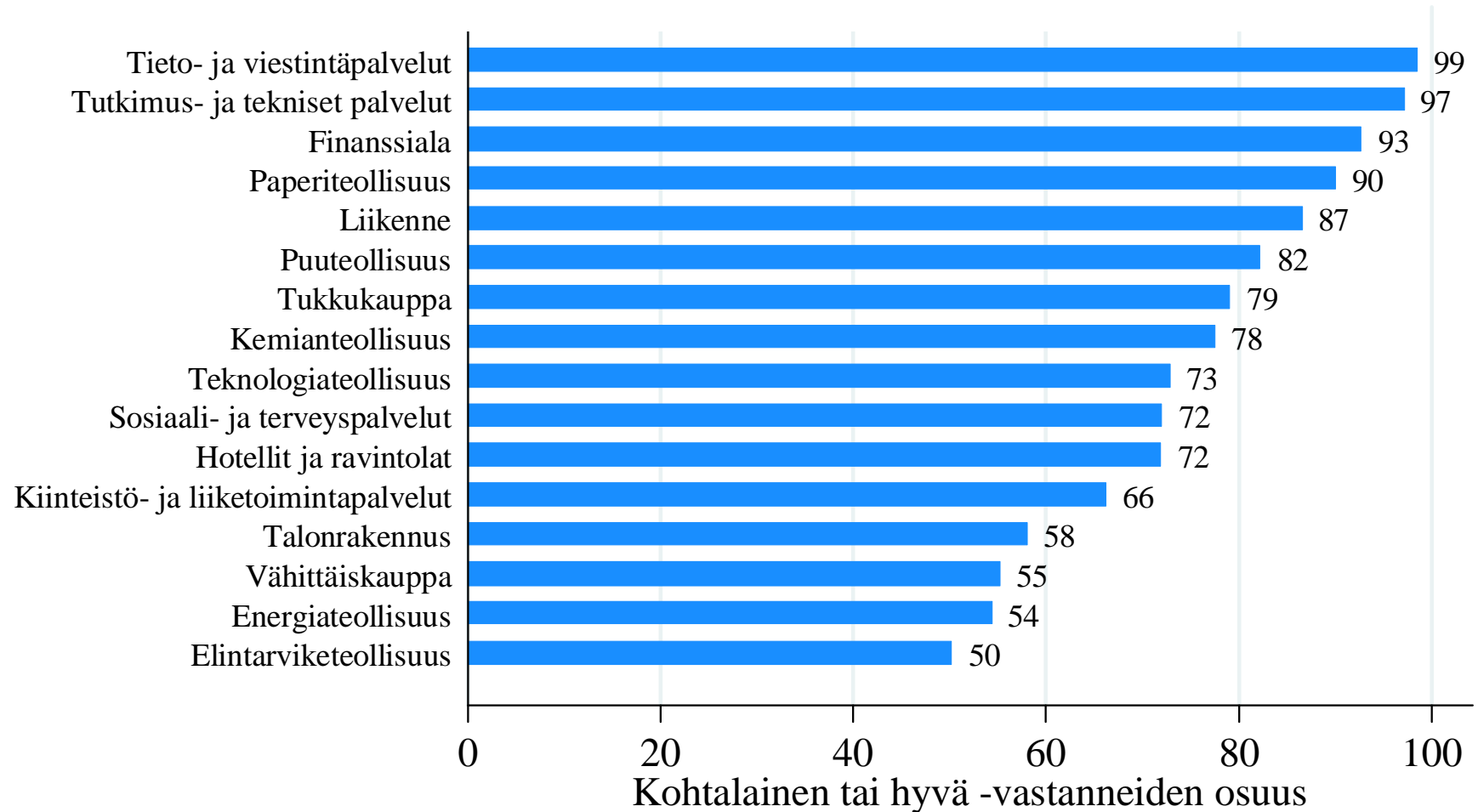
Kysymys 29
 1170 vastannutta yritystä
 Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

Kuva 17. Yritysten valmius sopia toisin toimihenkilöiden palkankorotuksista eri toimialoilla.



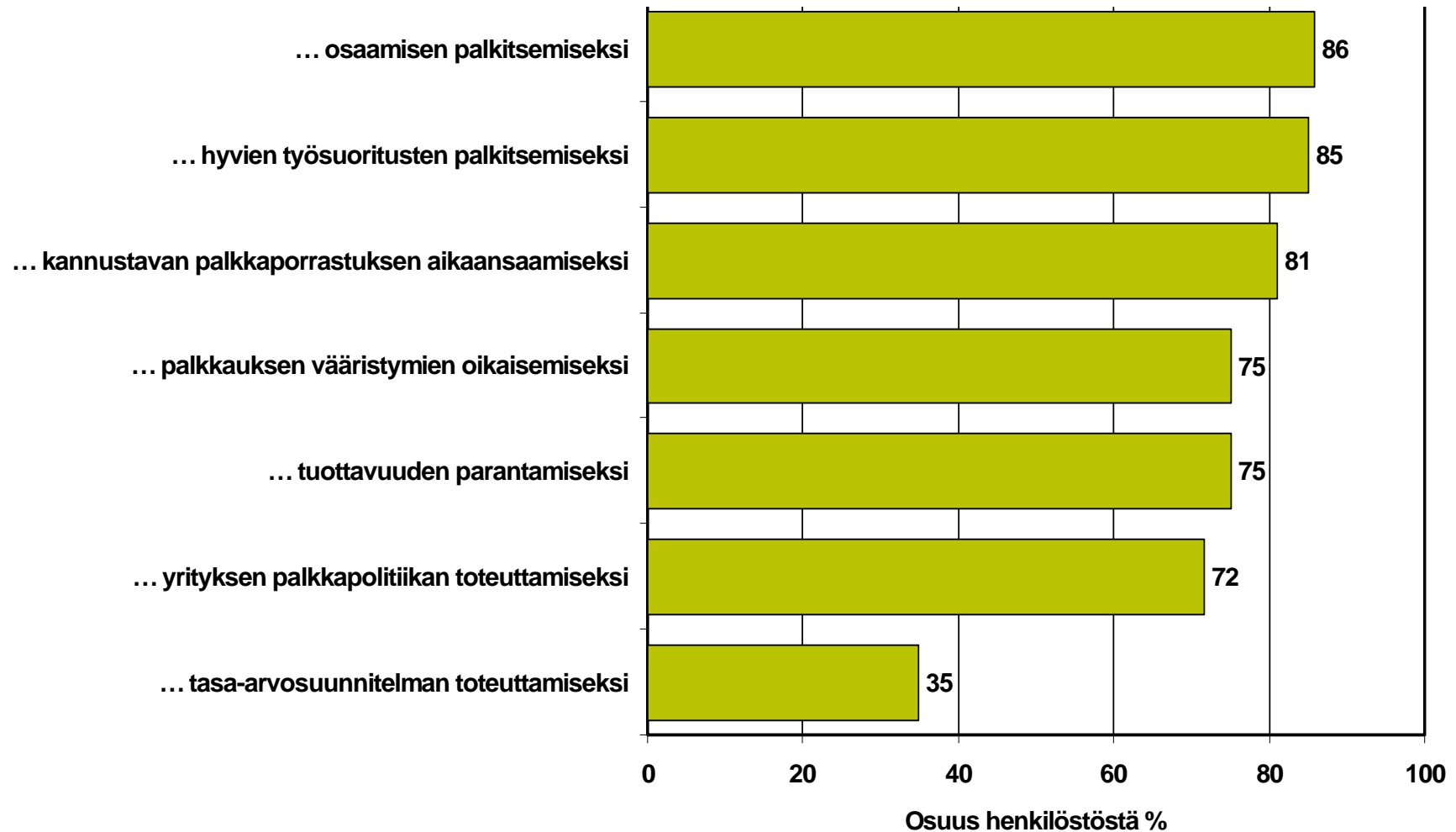
Kysymys 29
1170 vastannutta yritystä
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

Kuva 18. Yritysten valmius sopia toisin
työntekijöiden palkankorotuksista eri toimialoilla.



Kysymys 29
1170 vastannutta yritystä
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

Kuva 19. Yrityksellämme on tarvetta yritys- ja työpaikkakohtaisille erille



Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

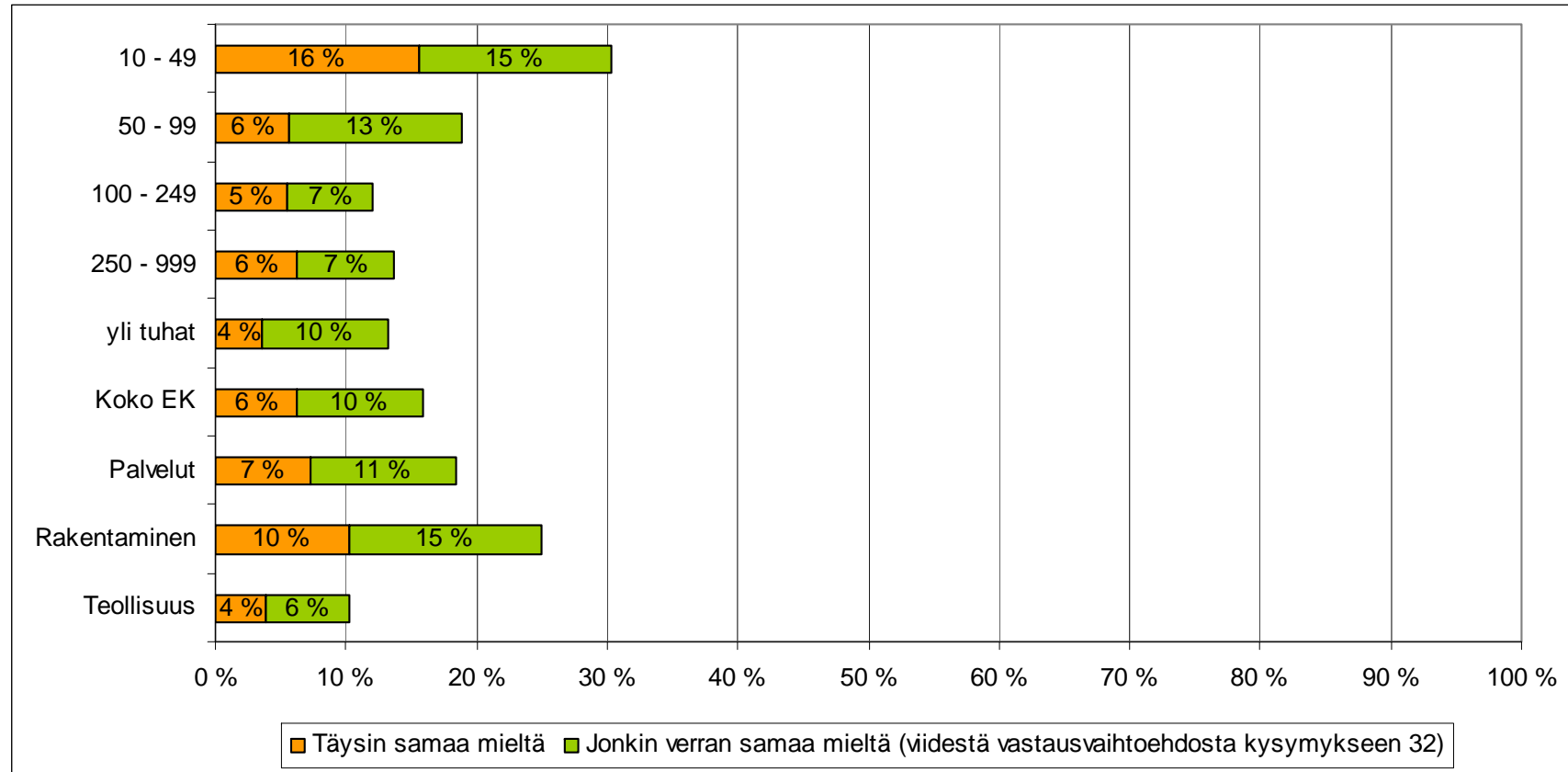
Prosenttiosuudet on laskettu niiden yritysten henkilöstöstä, jotka olivat väittämän kanssa täysin tai jonkin verran samaa mieltä.

9.10.2008

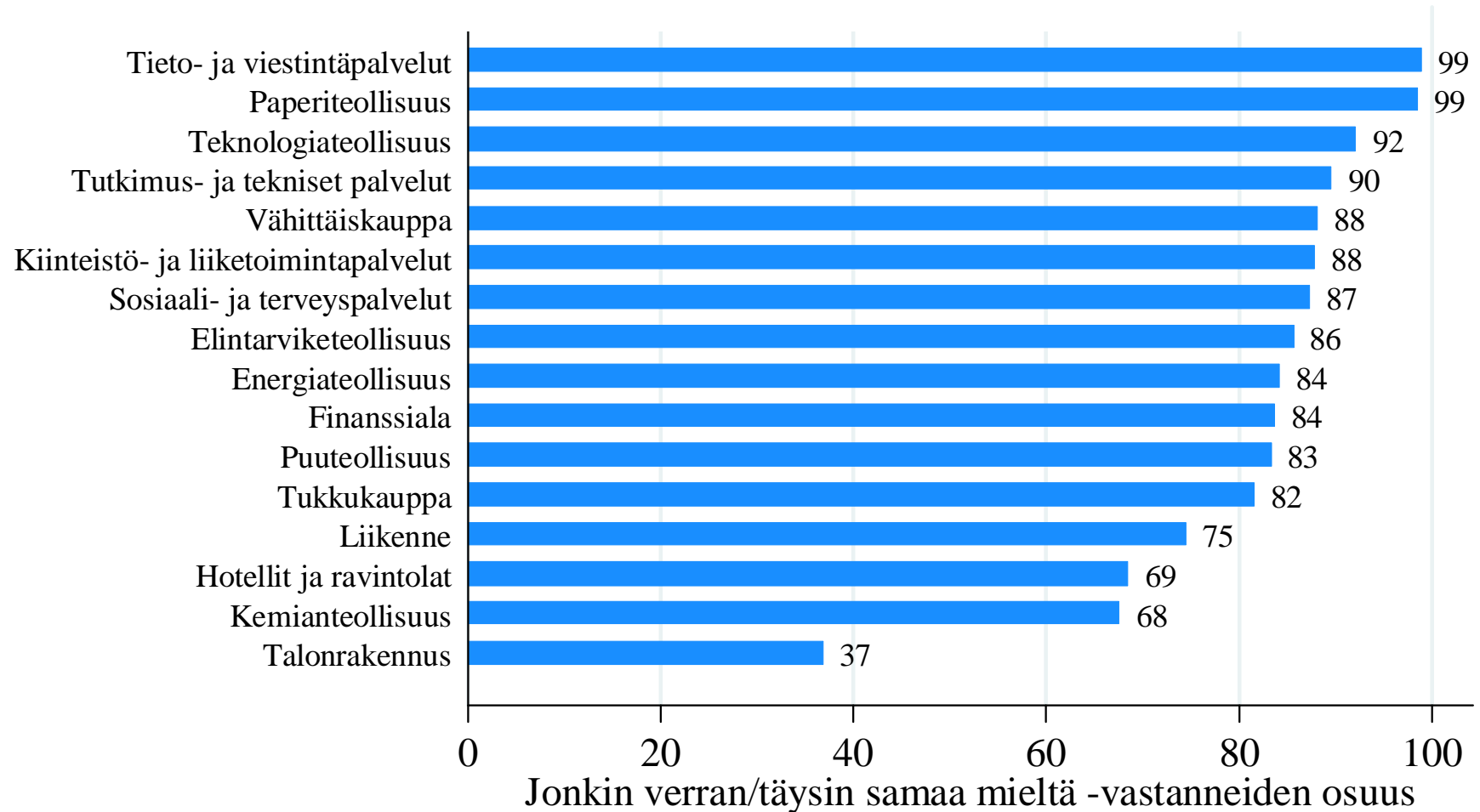
Elinkeinoelämän keskusliitto



Kuva 20. Ei tarvetta yrityskohtaisille erille ja yksilölliselle palkanmuodostukselle eri kokoisissa yrityksissä ja eri sektoreilla

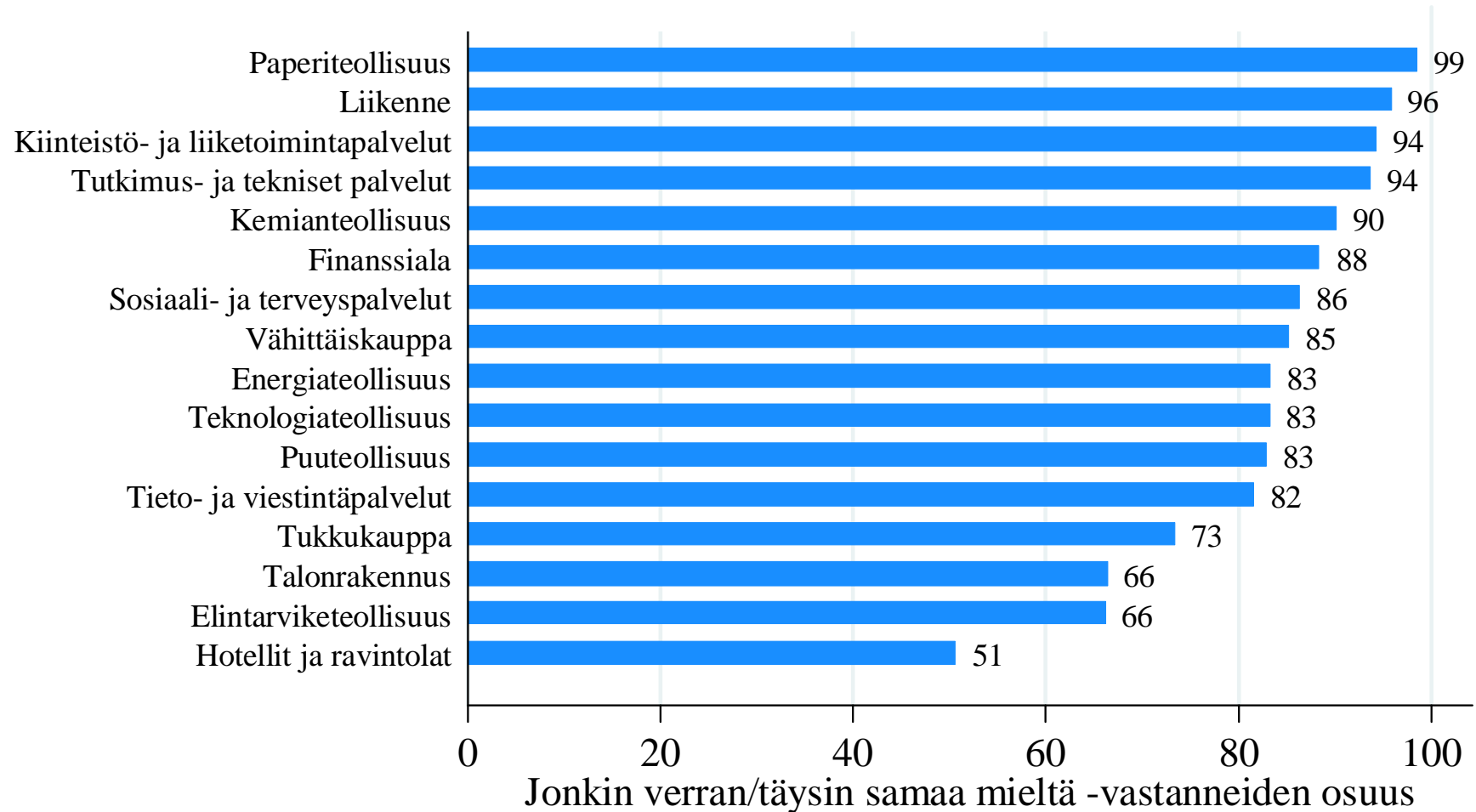


Kuva 21. On tarvetta yrityskohtaisille erille osaamisen palkitsemiseksi.



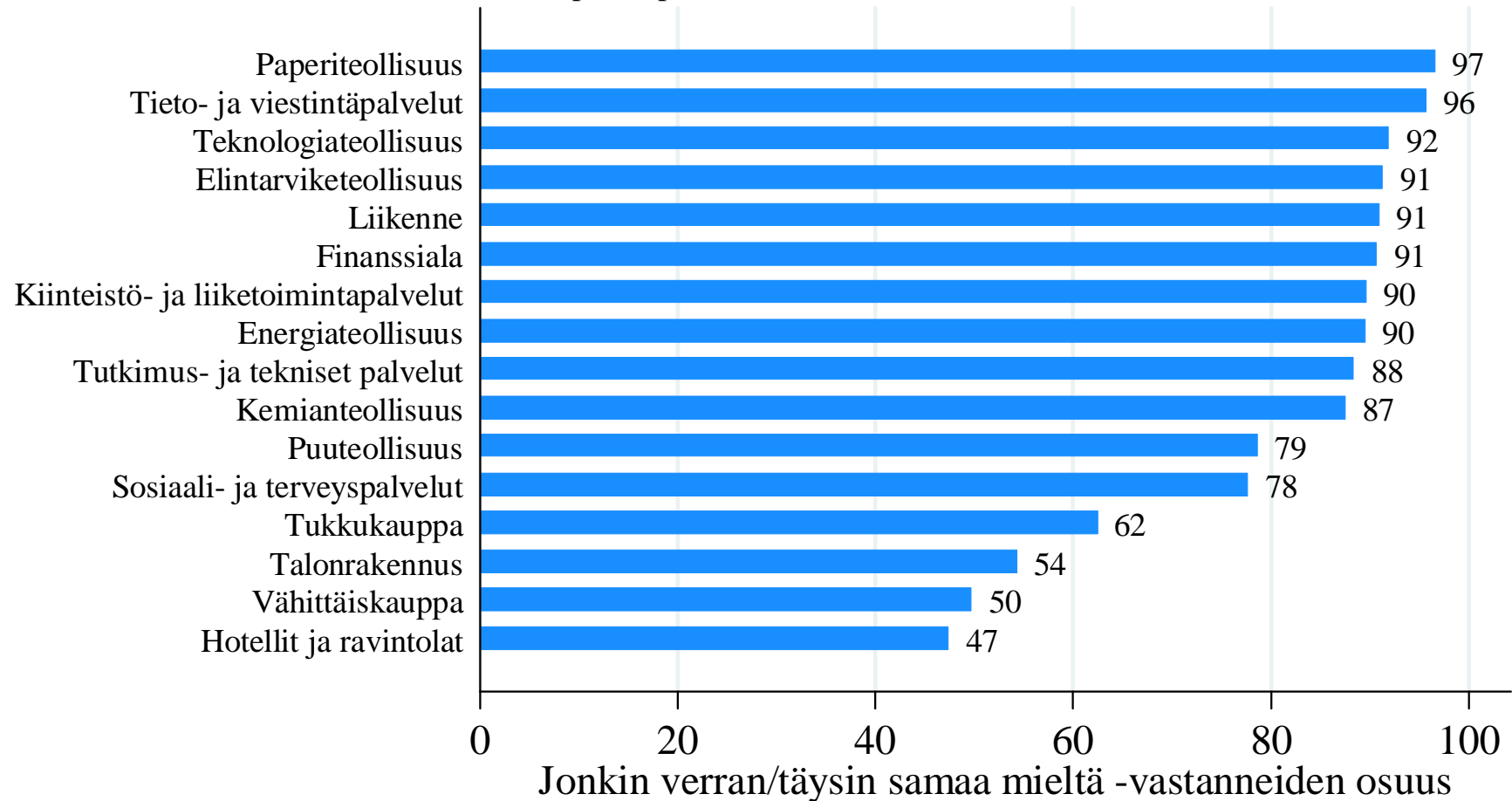
Kysymys 32
 1220 vastannutta yritystä
 Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

Kuva 22. On tarvetta yrityskohtaisille erille
hyvien suoritusten palkitsemiseksi.



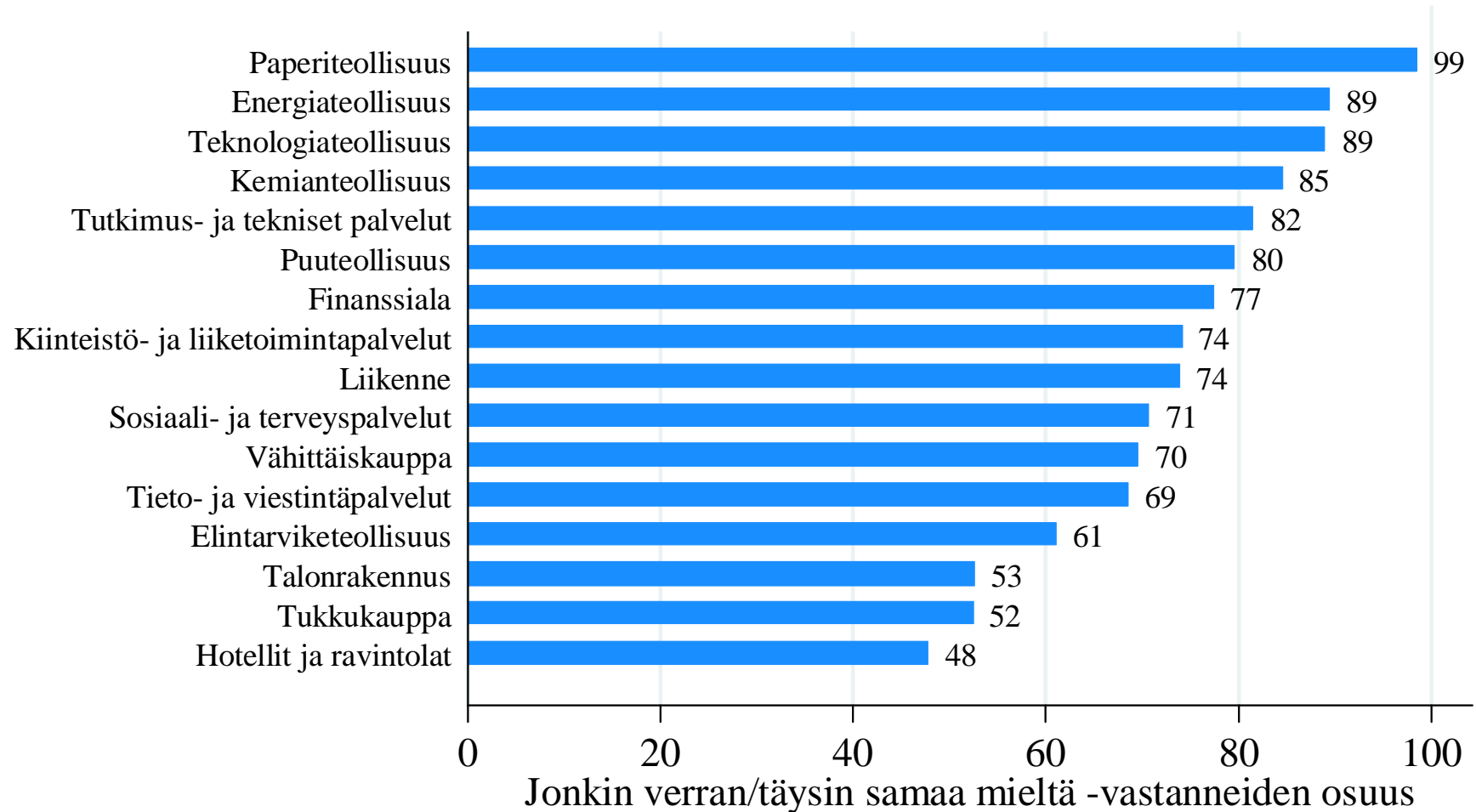
Kysymys 32
1220 vastannutta yritystä
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

Kuva 23. On tarvetta yrityskohtaisille erille kannustavan palkkaportaan aikaansaamiseksi.



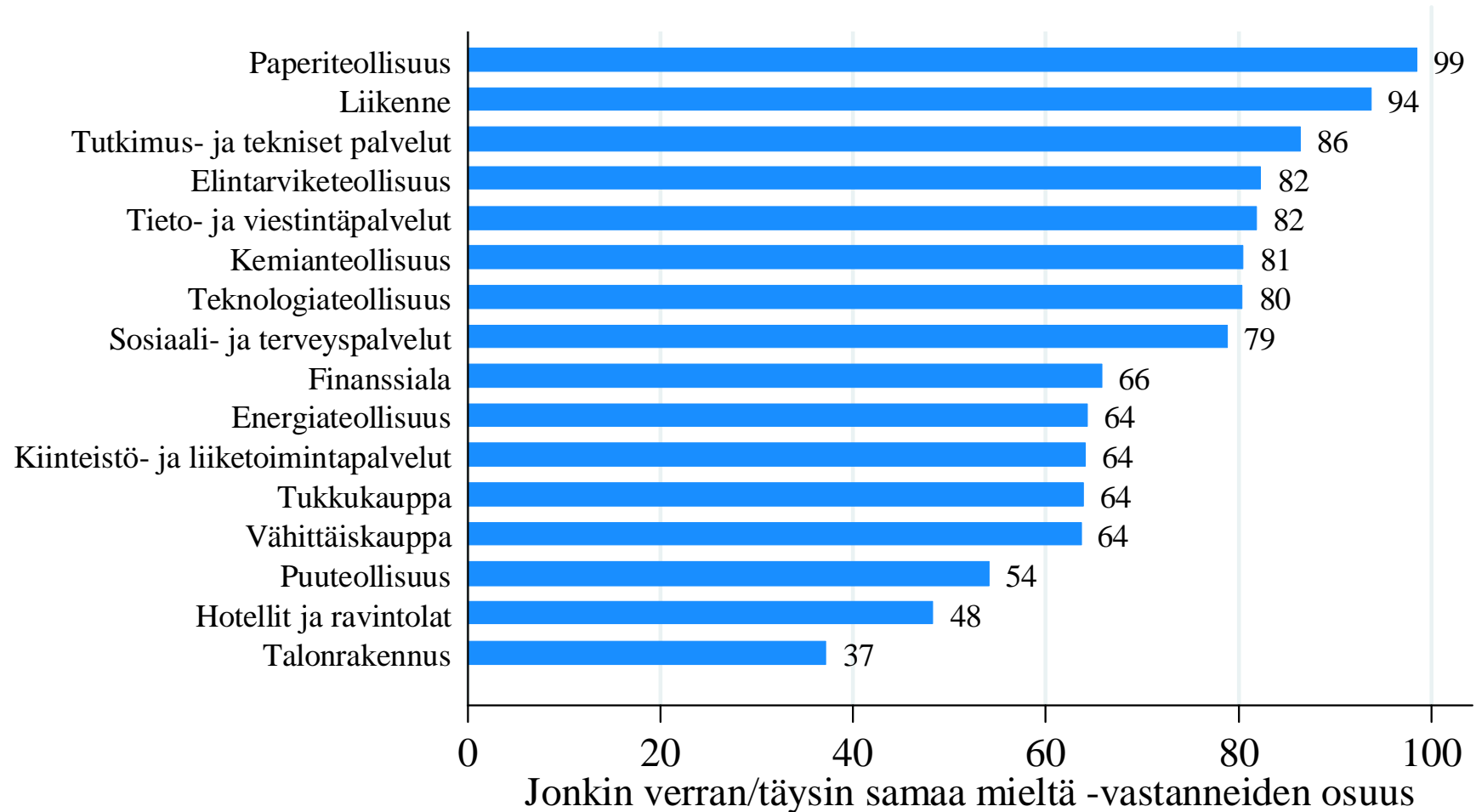
Kysymys 32
1220 vastannutta yritystä
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

Kuva 24. On tarvetta yrityskohtaisille erille palkkauksen vääristymien oikaisemiseksi.



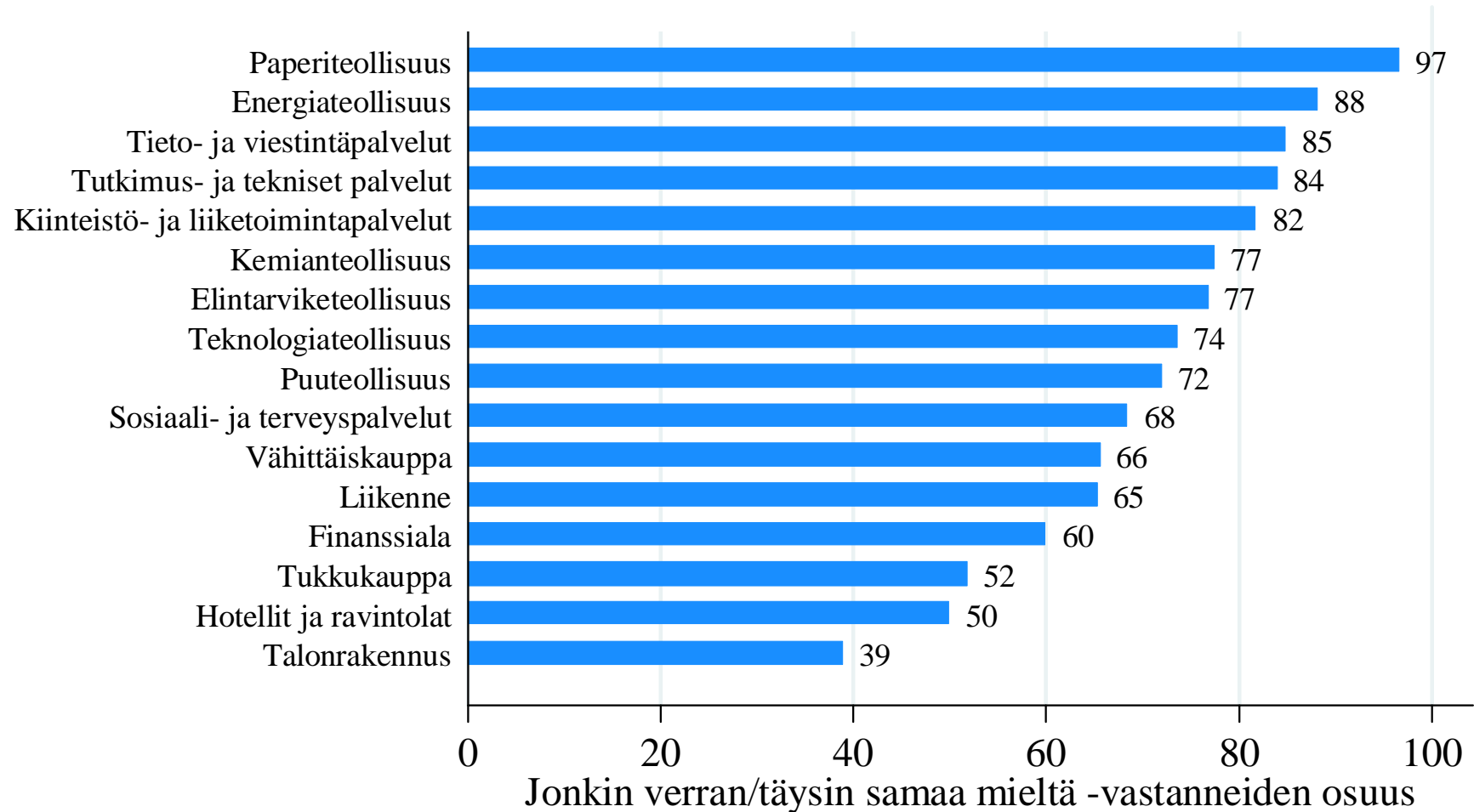
Kysymys 32
1220 vastannutta yritystä
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

Kuva 25. On tarvetta yrityskohtaisille erille tuottavuuden parantamiseksi.



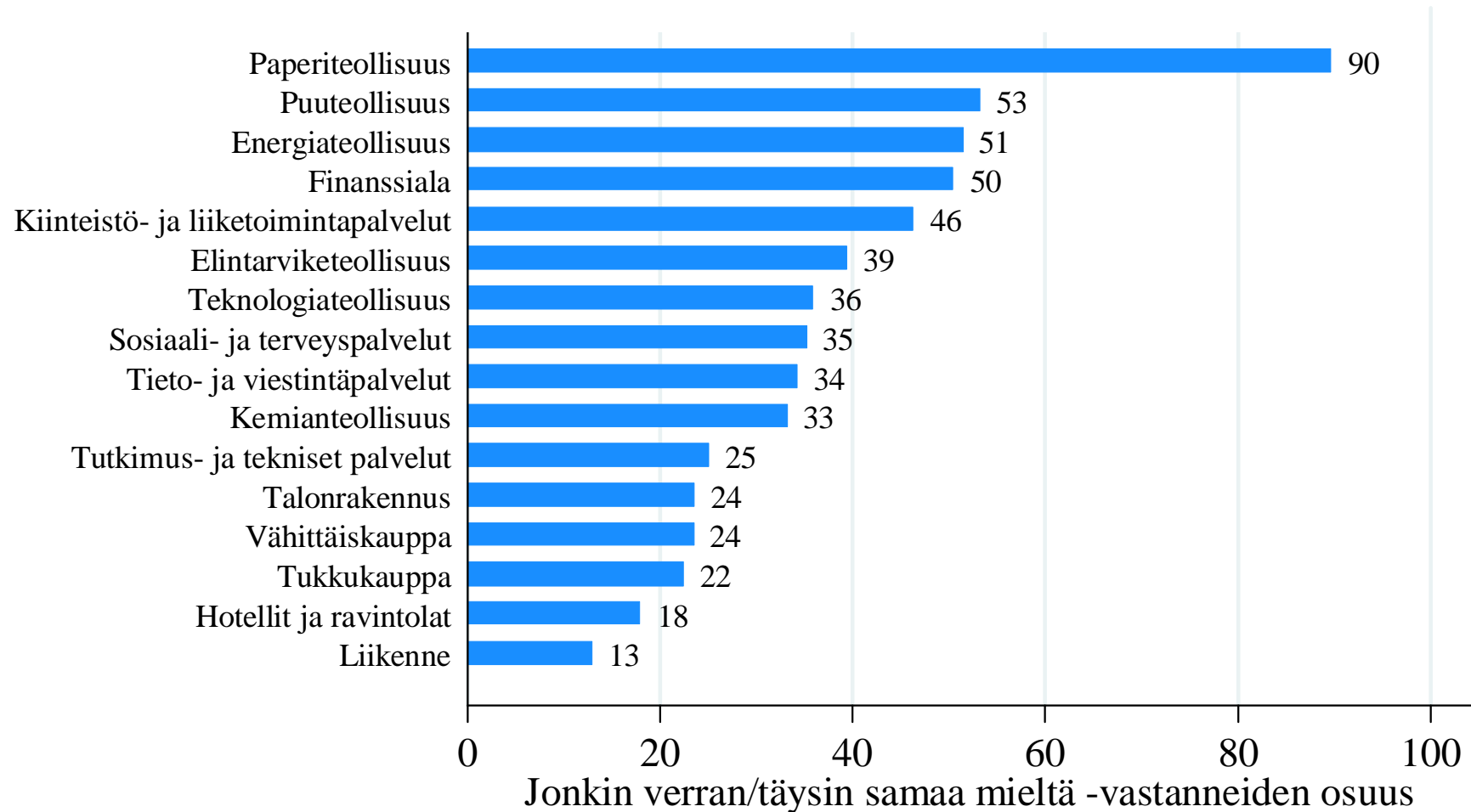
Kysymys 32
1220 vastannutta yritystä
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

Kuva 26. On tarvetta yrityskohtaisille erille yrityksen palkkapolitiikan toteuttamiseksi.



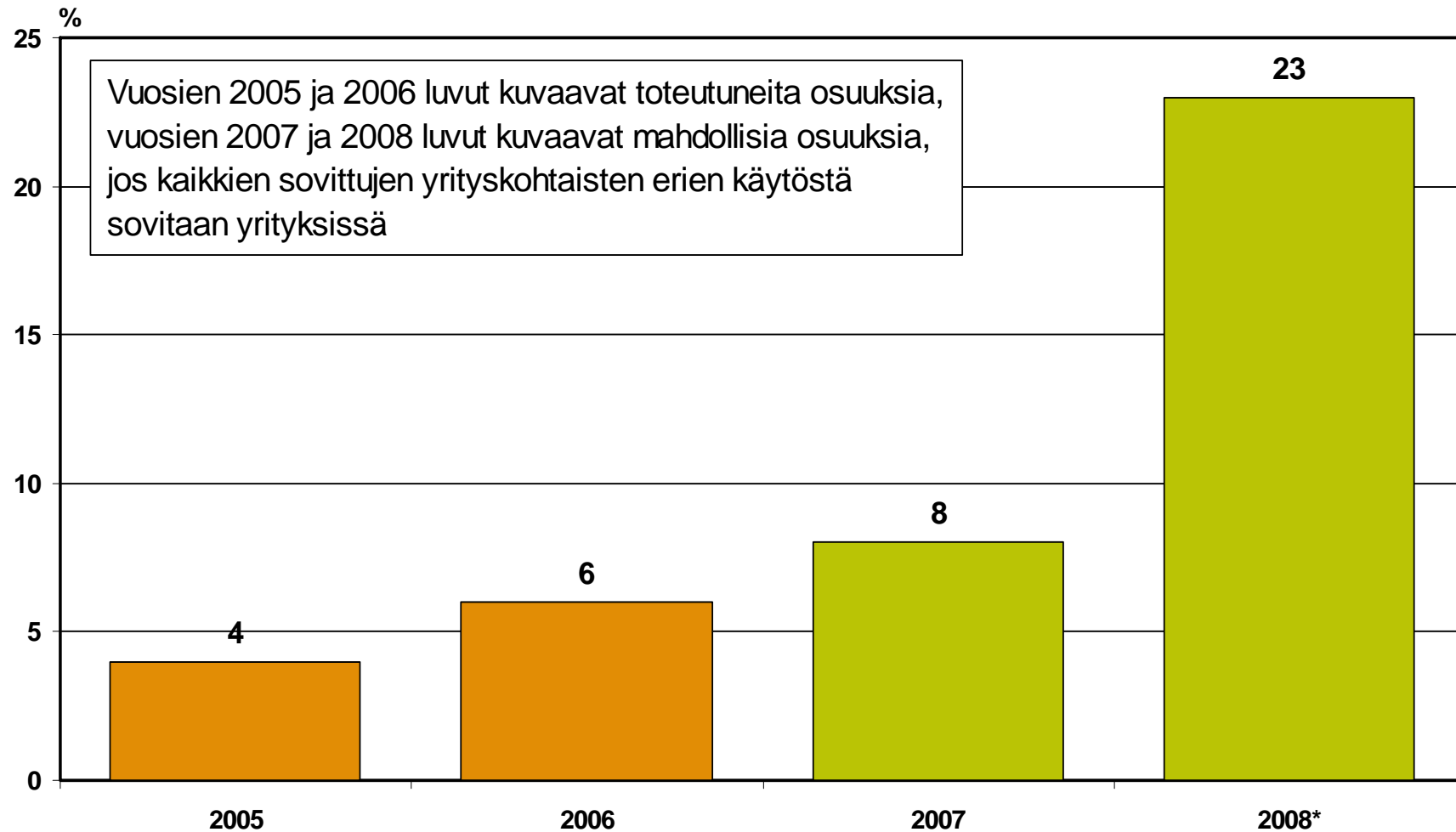
Kysymys 32
1220 vastannutta yritystä
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

Kuva 27. On tarvetta yrityskohtaisille erille
tasa-arvosuunnitelman toteuttamiseksi.



Kysymys 32
1220 vastannutta yritystä
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

Kuva 28. Yrityskohtaisten erien osuus työehtosopimusten palkankorotuksista EK:n sopimusaloilla vuosina 2005 - 2008



Lähde: Elinkeinoelämän keskusliitto EK

9.10.2008

Haapasalmi, Saukkonen

Elinkeinoelämän keskusliitto



Kuva 29. Yritysten kommentteja yrityskohtaisen palkankorotuserän käytöstä 1

- Se tukee yhtiömme palkitsemispolitiikkaa.
- Jaon periaatteet olivat palkkavääristymien oikaiseminen, osaamisesta palkitseminen ja kannustaminen, hyvän työsuorituksen palkitseminen.
- Yrityskohtaisella erällä on positiivinen vaikutus niin kannustavuuteen kuin vääristymien korjaamiseen.
- Ihmiset hämmästyivät ja kiittivät kohdennuksia joilla saatiin vinoutumia oikaistua. Työpaikkakohtainen erä on hyvä apuväline vinoutumien oikaisuun, mutta myös palkitsemiseen hyvin tehdystä työstä. Sillä on suuri vaikutus henkilön työmotivaatioon.
- Yrityskohtaisella erällä kompensoitiin selkeitä epäkohtia, jotka neuvottelujen päätyttyä oltiin valmiita myös "tunnustamaan" oikean suuntaiseksi ratkaisuksi.
- Niiden avulla on mahdollista selkeyttää palkkapolitiikkaa sekä luoda läpinäkyvyyttä ja ennustettavuutta palkkakustannuksiin. Henkilökohtaista osaamista ja kehittymistä on näin helpompi kannustaa.
- Palkitsemisen perustana olivat hyvä asiakaspalvelu, vastuun ottaminen ja osaaminen

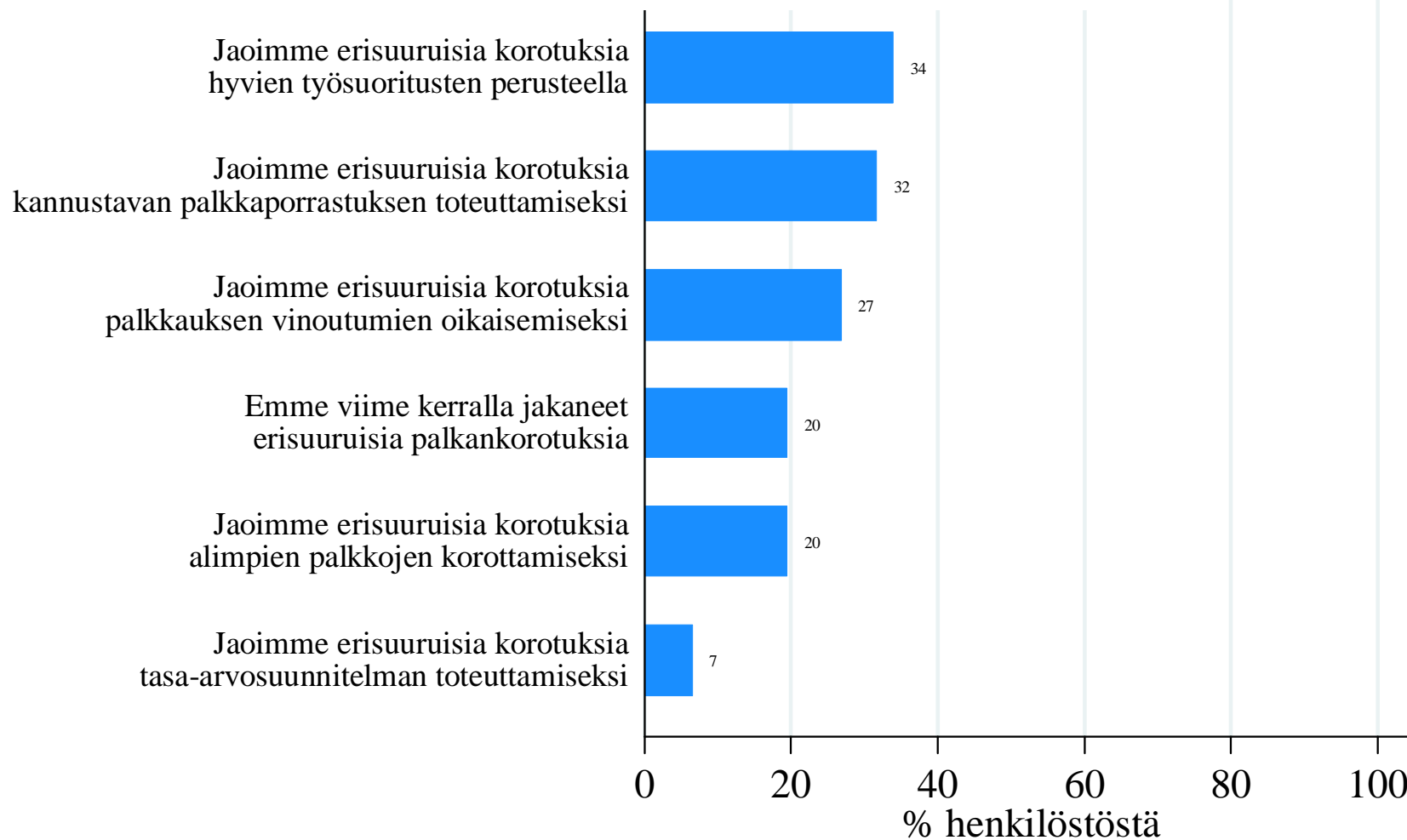


Kuva 30. Yritysten kommentteja yrityskohtaisen palkankorotuserän käytöstä 2

- Yrityskohtaisille erien jaolle pitää olla perusteet ja pelisäännöt, joiden ei tarvitse, eikä pidä olla jatkuvasti samat.
- Tuntipalkkaiset eivät millään hyväksyneet erisuuruisia korotuksia 2007, mutta vuonna 2008 todennäköisesti onnistumme.
- Kokemuksemme työpaikkakohtaisen erän jakamisesta olivat hyviä. Työntekijäpuolella vastassa oli ensin selvä ei, jaetaan kaikille tasan mitä on jaettavissa. Keskustelimme asiasta laajemman työhuonevaliokunnan kanssa - - lopputulos oli että erä jaettiin erisuuruisina ensimmäistä kertaa yrityksen historiassa. Toimihenkilöpuolella paras mahdollinen luottamushenkilö mahdollistaa erän käytön.
- 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.
- Kemian alalla on ollut usein työehtosopimuksissa sovittuja yrityskohtaisia eräiä, kokemuksemme niistä ja niiden käytöstä ovat pääosin positiivisia.

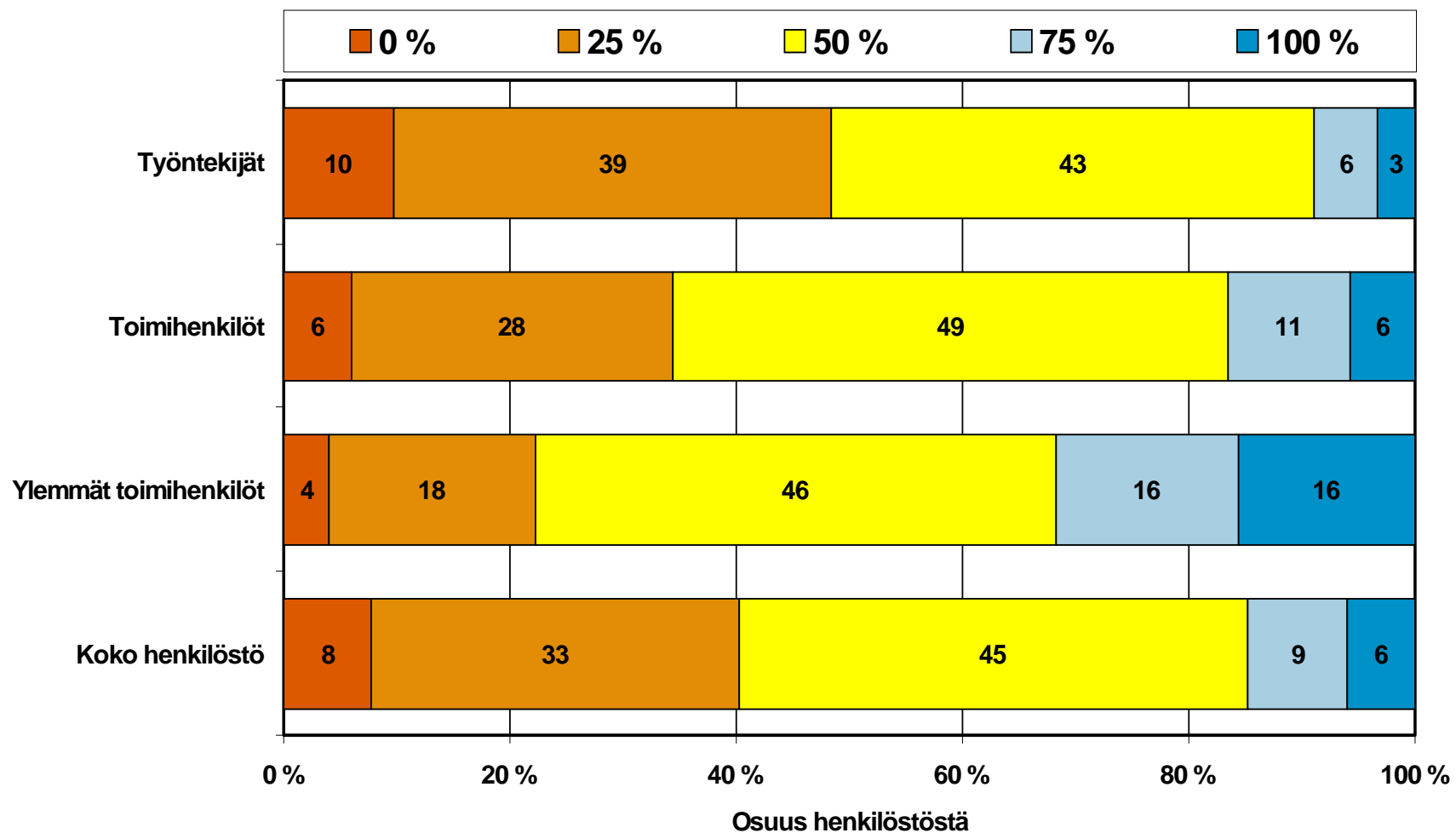


Kuva 31. Mitkä olivat perusteena palkankorotusten jakamiselle eri suuruisena?



Kysymys 34b
550 vastannutta yritystä
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

Kuva 32. Mikä olisi sopiva yrityskohtaisen erän osuus kokonaiskorotuksesta seuraavalla neuvottelukierroksella



EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

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

9.10.2008

Elinkeinoelämän keskusliitto



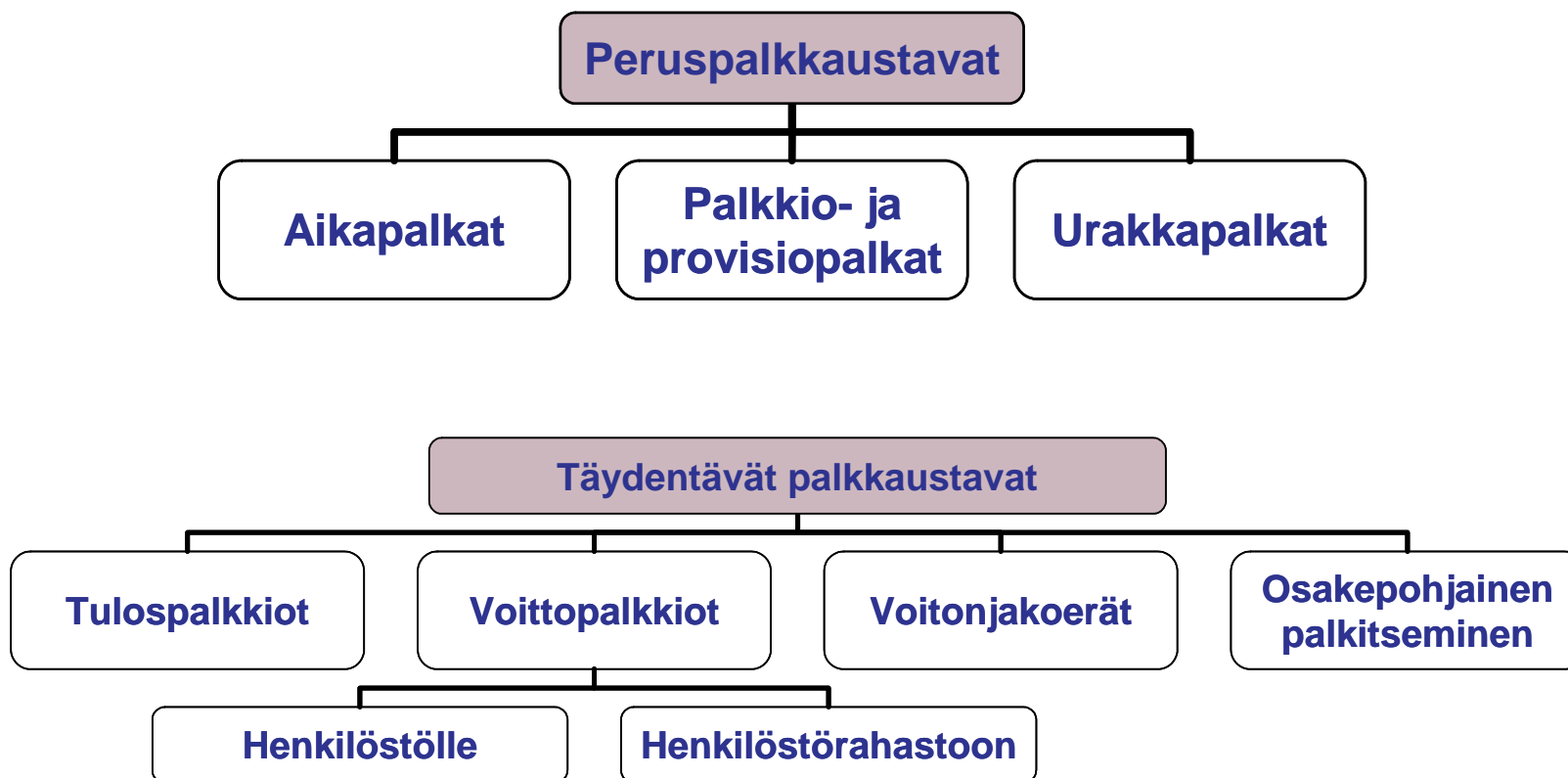
Kannustavat palkkaustavat ja palkkausjärjestelmien ylläpito

9.10.2008
EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu

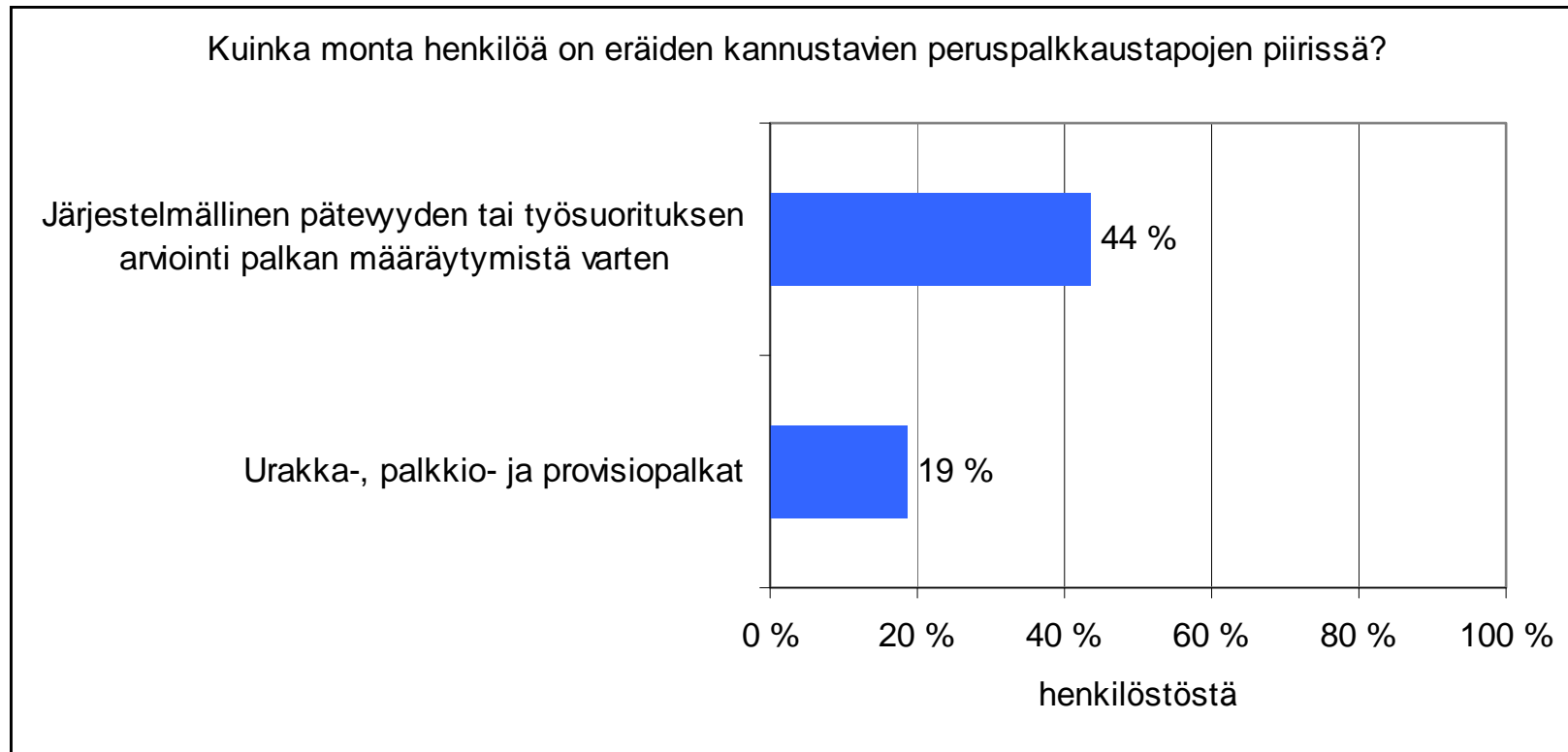
Elinkeinoelämän keskusliitto



Kuva 34. Peruspalkkaustavat ja täydentävät palkkaustavat Suomessa

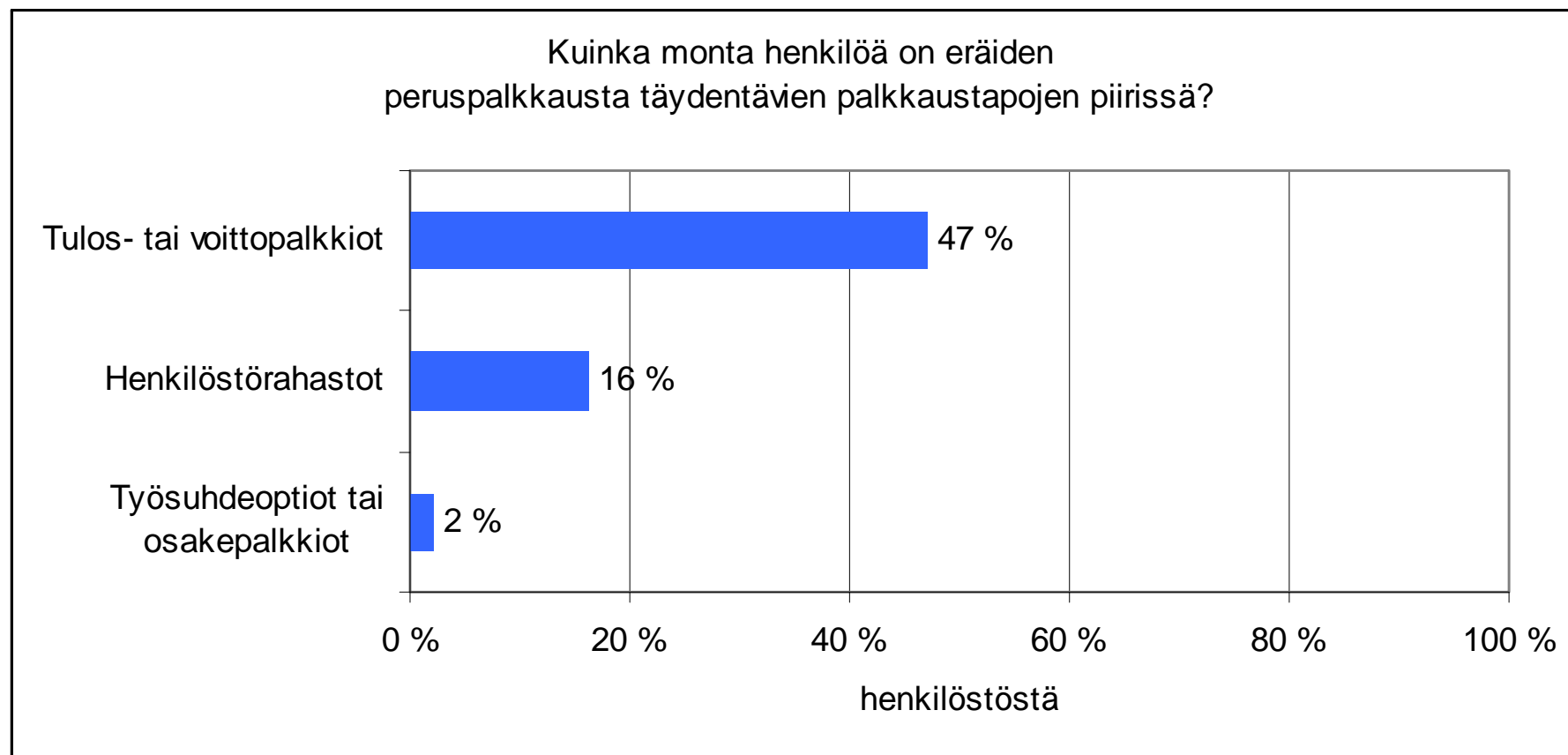


Kuva 35. Kannustavia peruspalkkaustapoja vuonna 2008



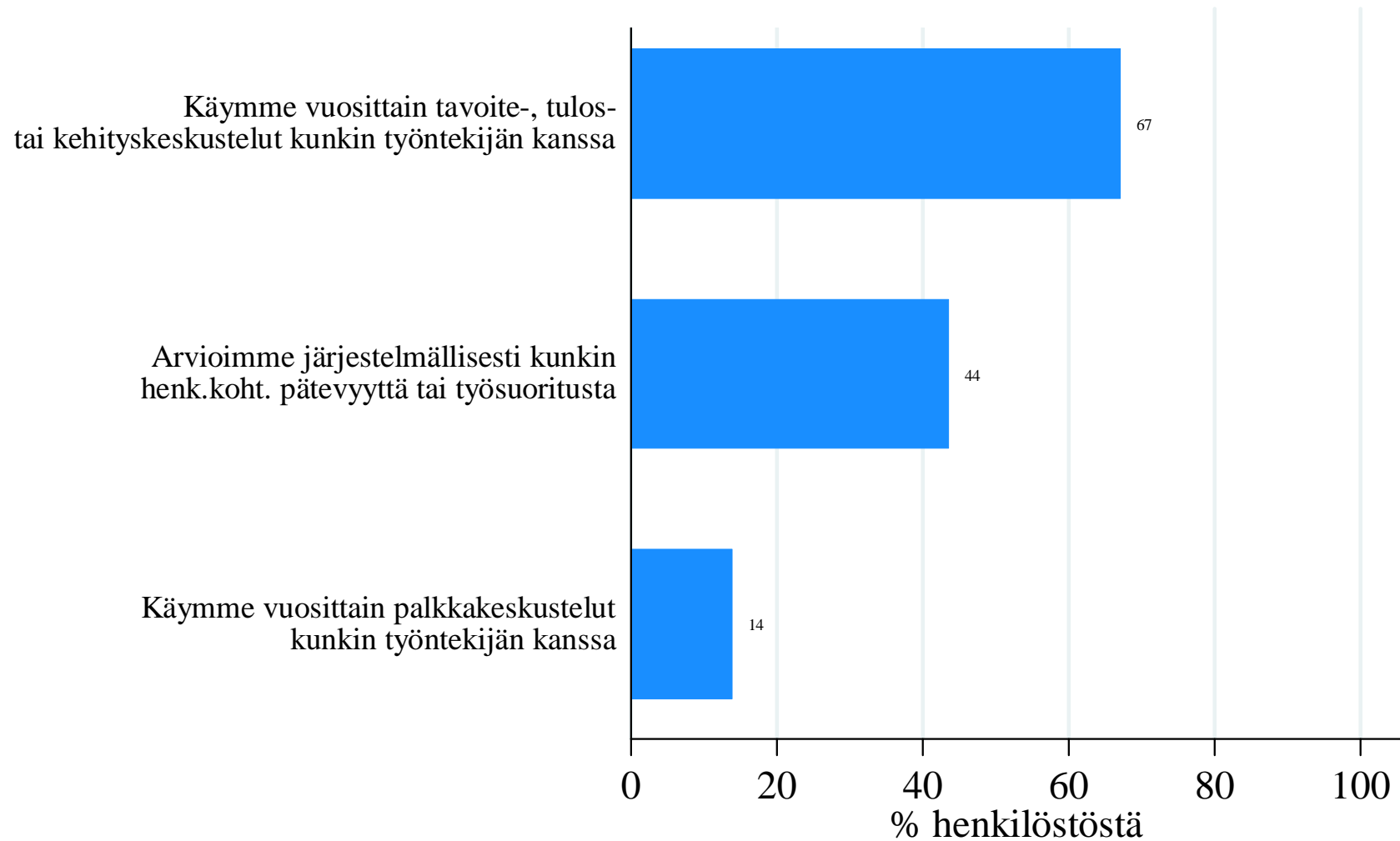
Järjestelmällinen pätevyysarviointi on yleistynyt selvästi. Sen piirissä olevien määrä on noussut kolmessa vuodessa 35 prosentista 44 prosenttiin.

Kuva 36. Kannustavia täydentäviä palkkaustapoja vuonna 2008



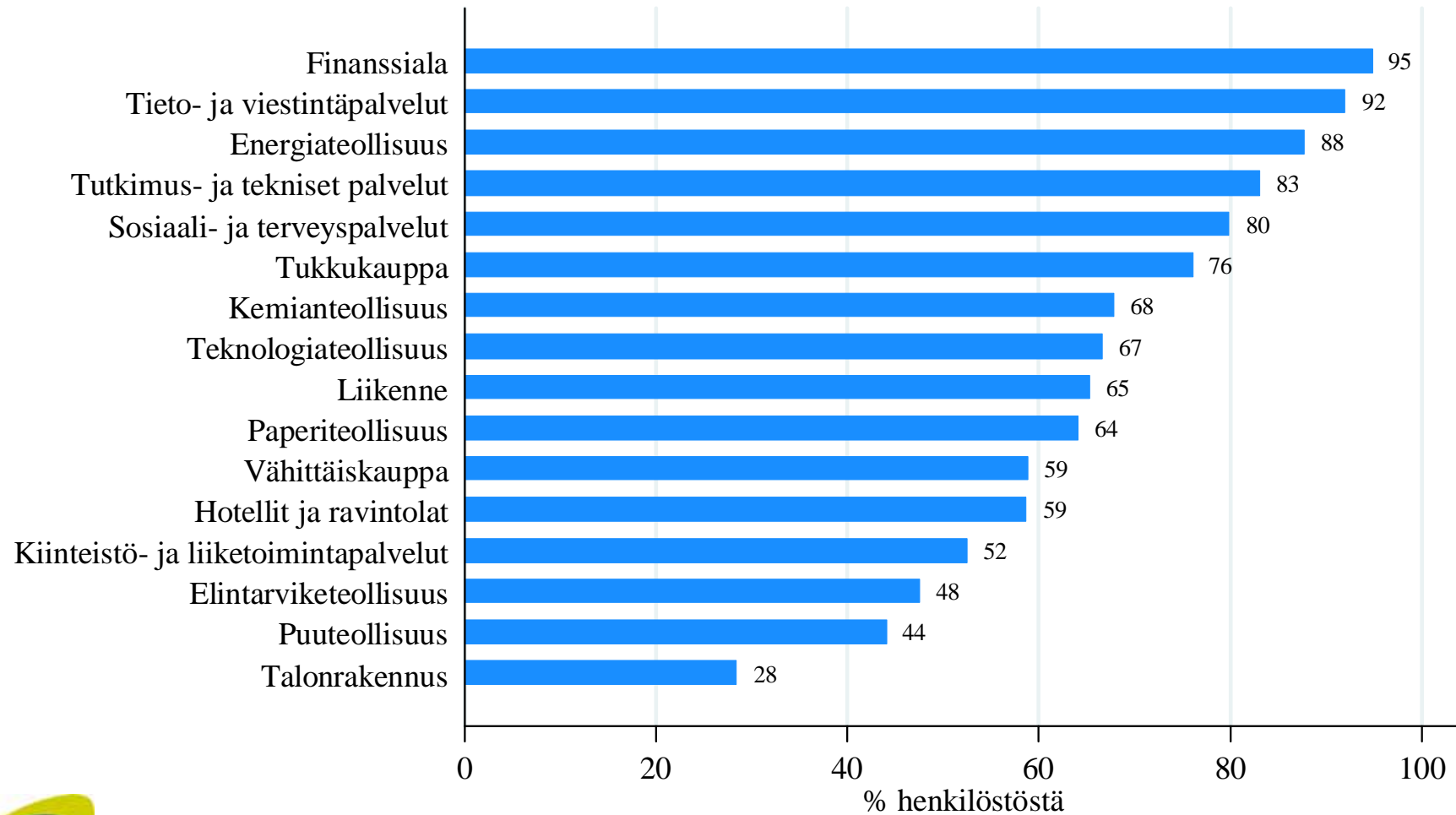
Tulos- ja voittopalkkioiden yleistymisen näyttää pysähtyneen. Sen sijaan henkilöstörahasotien suosio on kasvanut vuodesta 2005 viitisen prosenttiyksikköä.

Kuva 37. Miten arvioidaan henkilön pätevyyttä ja työsuoritusta?

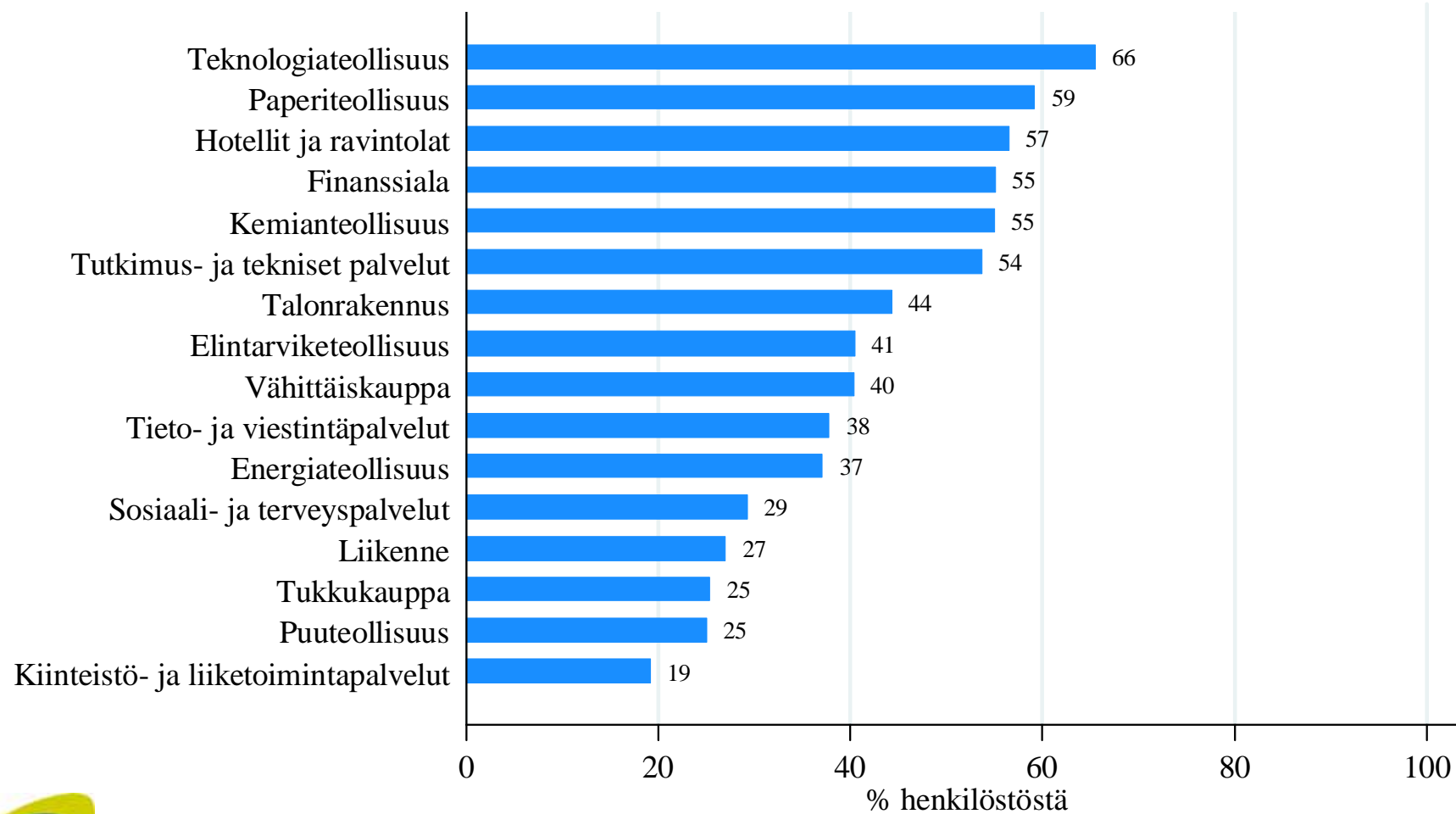


Kysymys 18b
1613 vastannutta yritystä
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

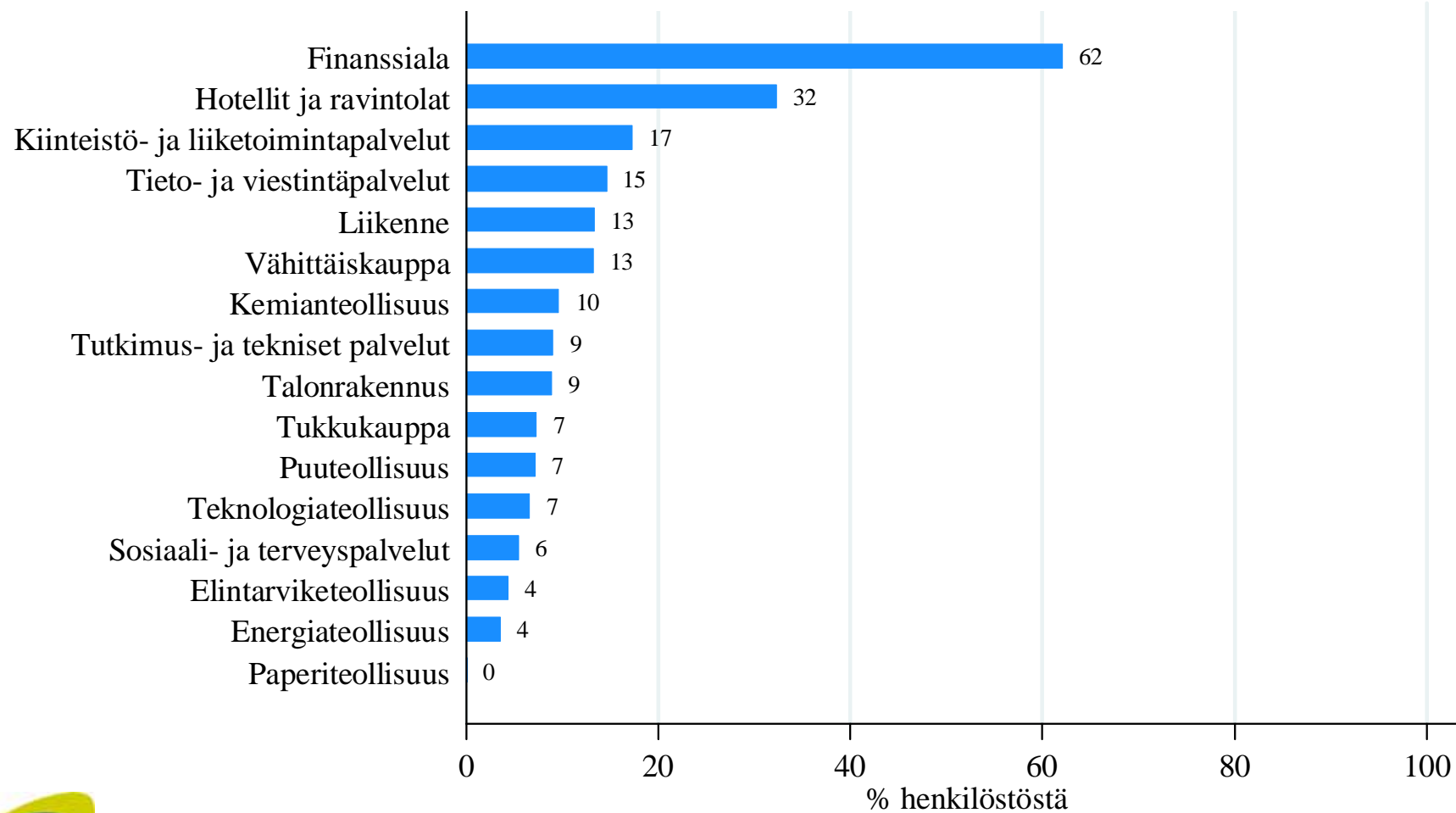
Kuva 38. Käymme vuosittain tavoite-, tulos- tai kehityskeskustelut
kunkin työntekijän kanssa



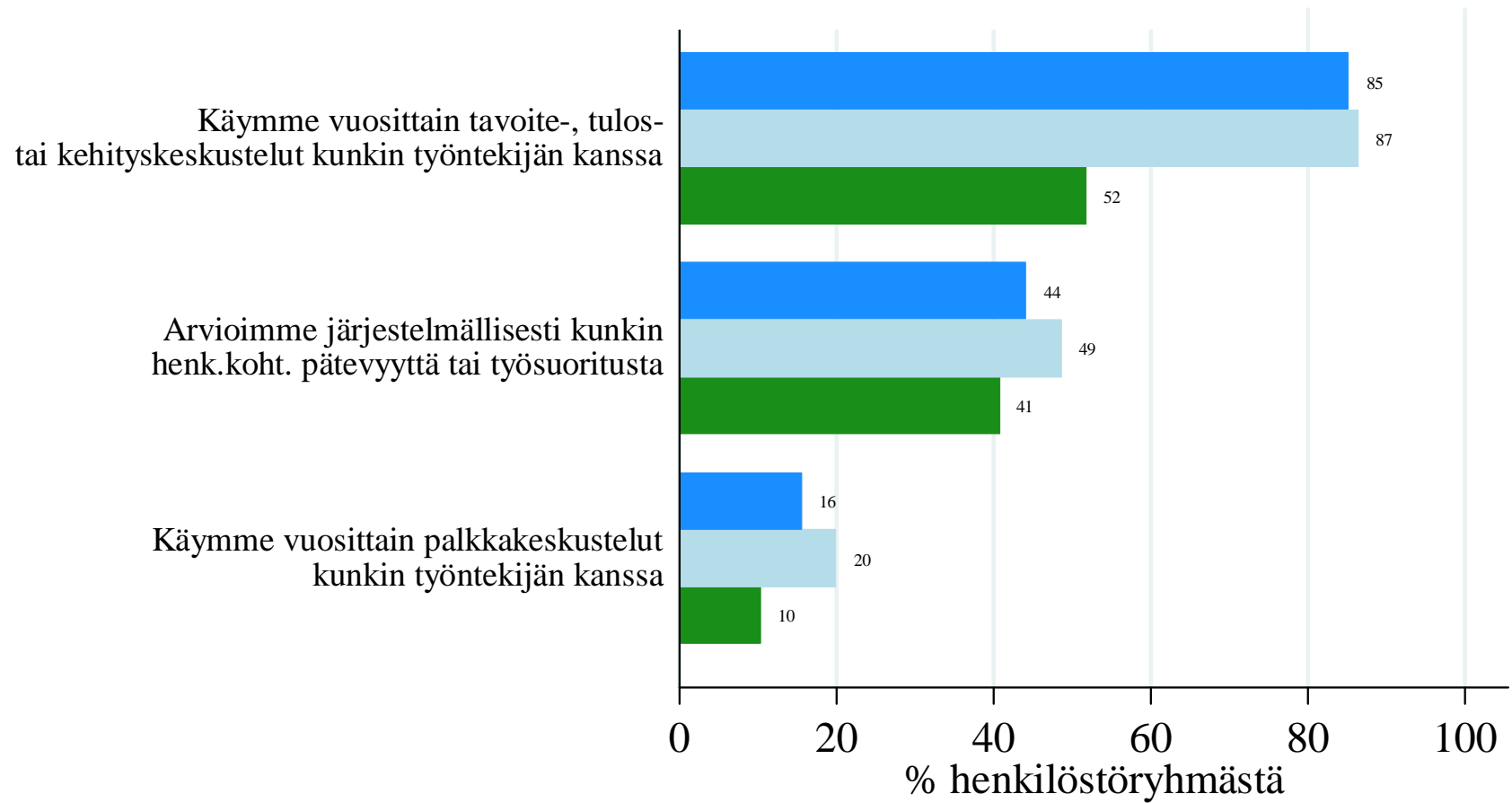
Kuva 39. Arvioimme järjestelmällisesti henkilön pätevyyttä tai työsuoritusta palkan määräytymistä varten



Kuva 40. Käymme vuosittain palkkakeskustelut
kunkin työntekijän kanssa



Kuva 41. Miten arvioidaan henkilön pätevyyttä tai työsuoritusta eri henkilöstöryhmissä



 Ylemmät toimihenkilöt

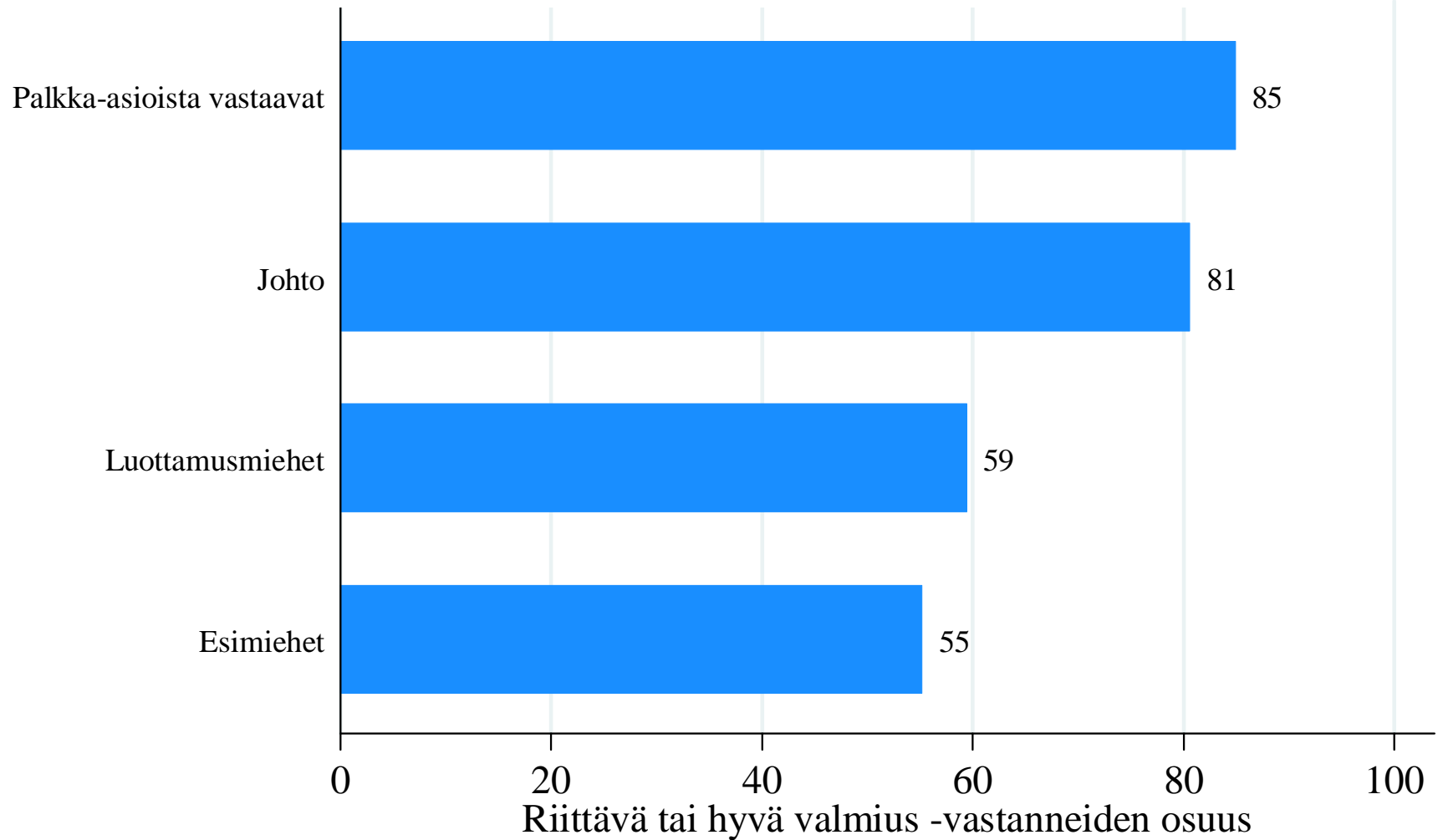
 Toimihenkilöt

 Työntekijät



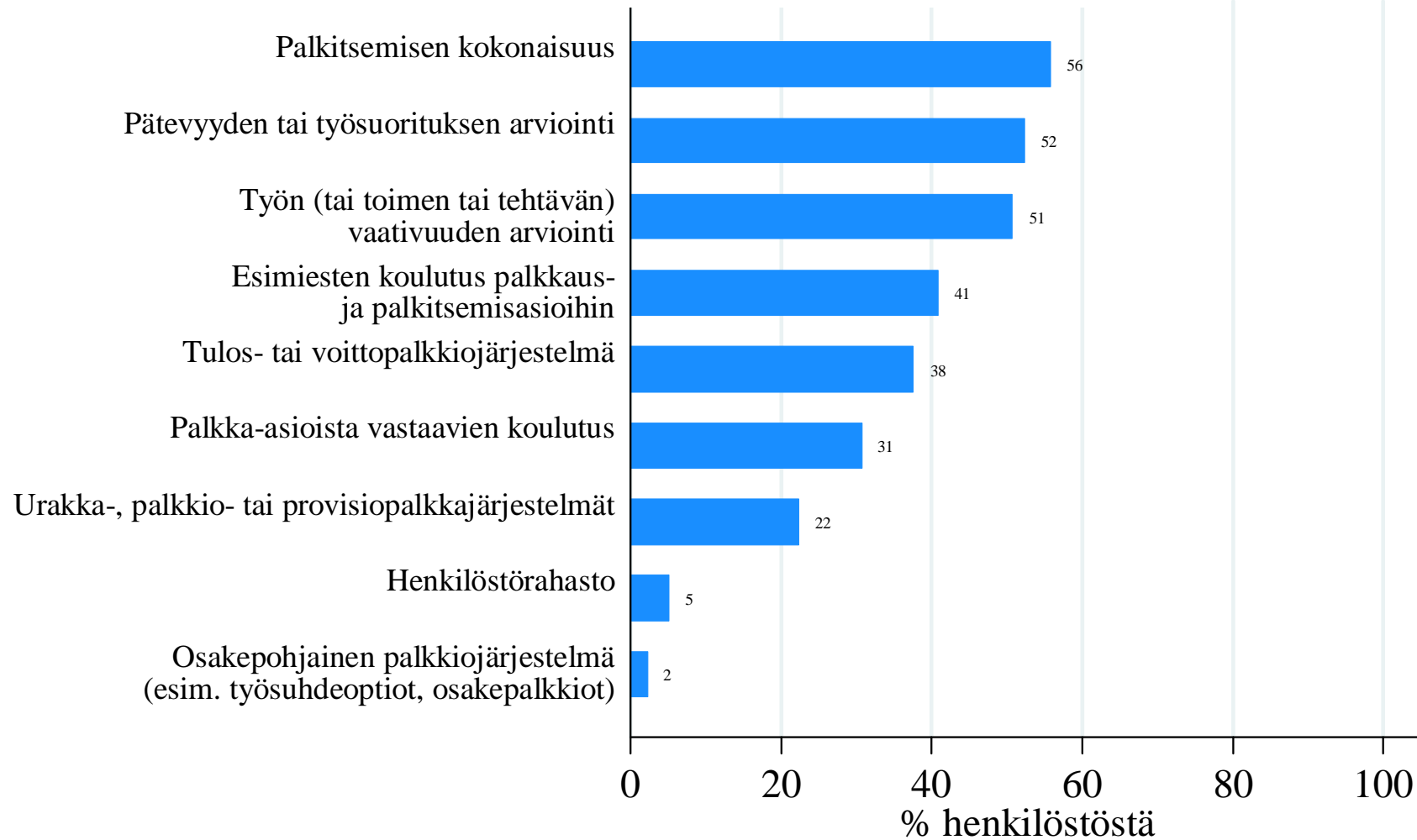
Kysymys 18a
1613 vastannutta yritystä
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

Kuva 42. Millaiset valmiudet yrityksissä on palkkausjärjestelmien ylläpitoon?



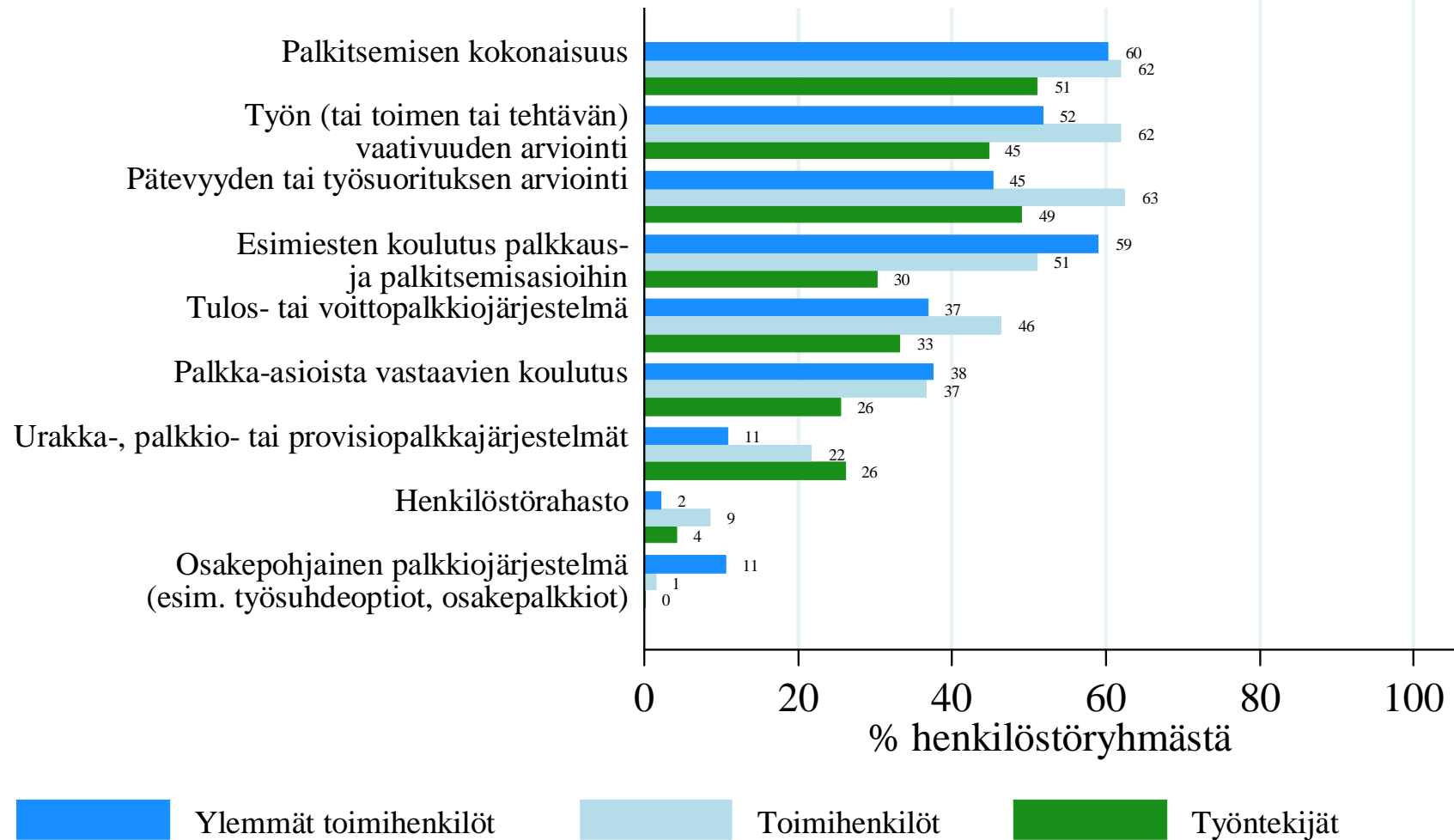
Kysymys 26
1251 vastannutta yritystä
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

Kuva 43. Mihin palkka-asioihin yritykset aikovat panostaa seuraavan kolmen vuoden aikana?



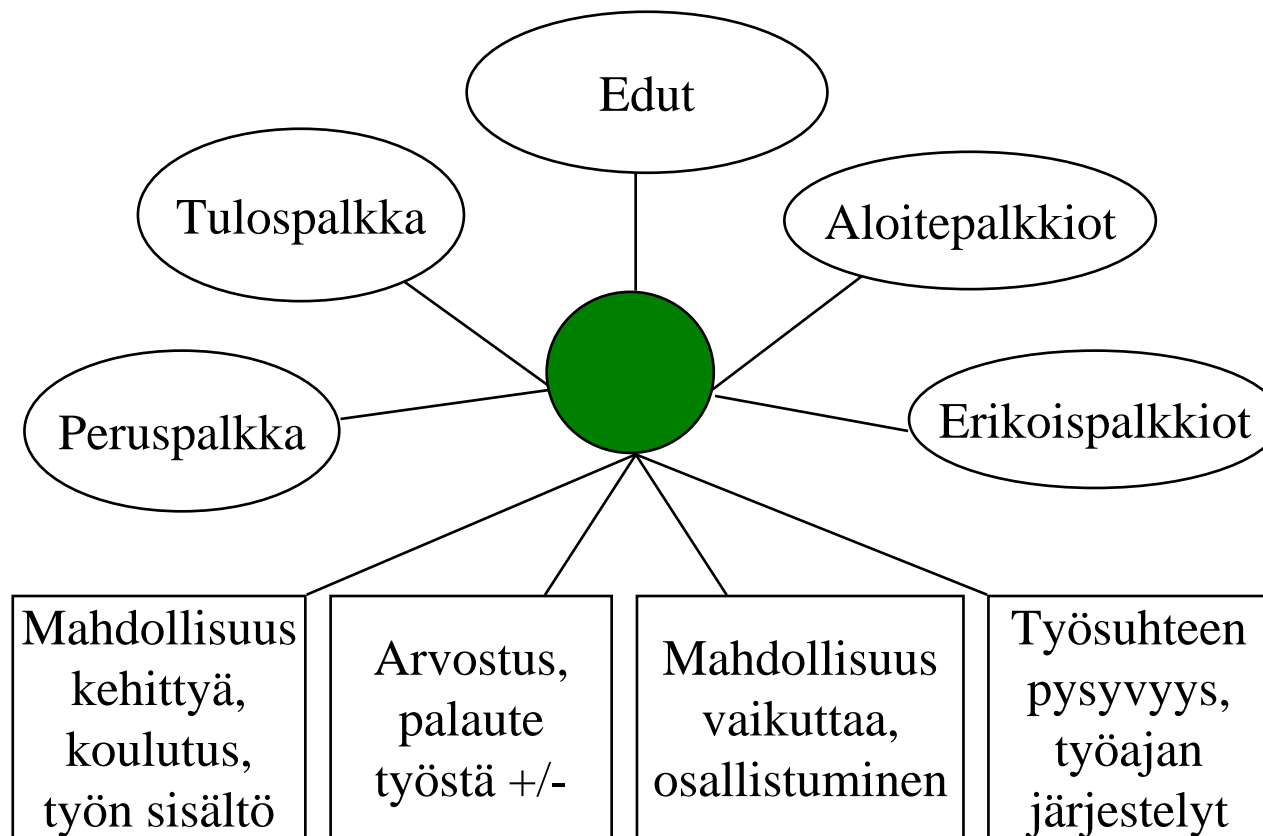
Kysymys 25b
1566 vastannutta yritystä
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

Kuva 44. Mihin palkka-asioihin yritykset aikovat panostaa seuraavan kolmen vuoden aikana henkilöstöryhmittäin?



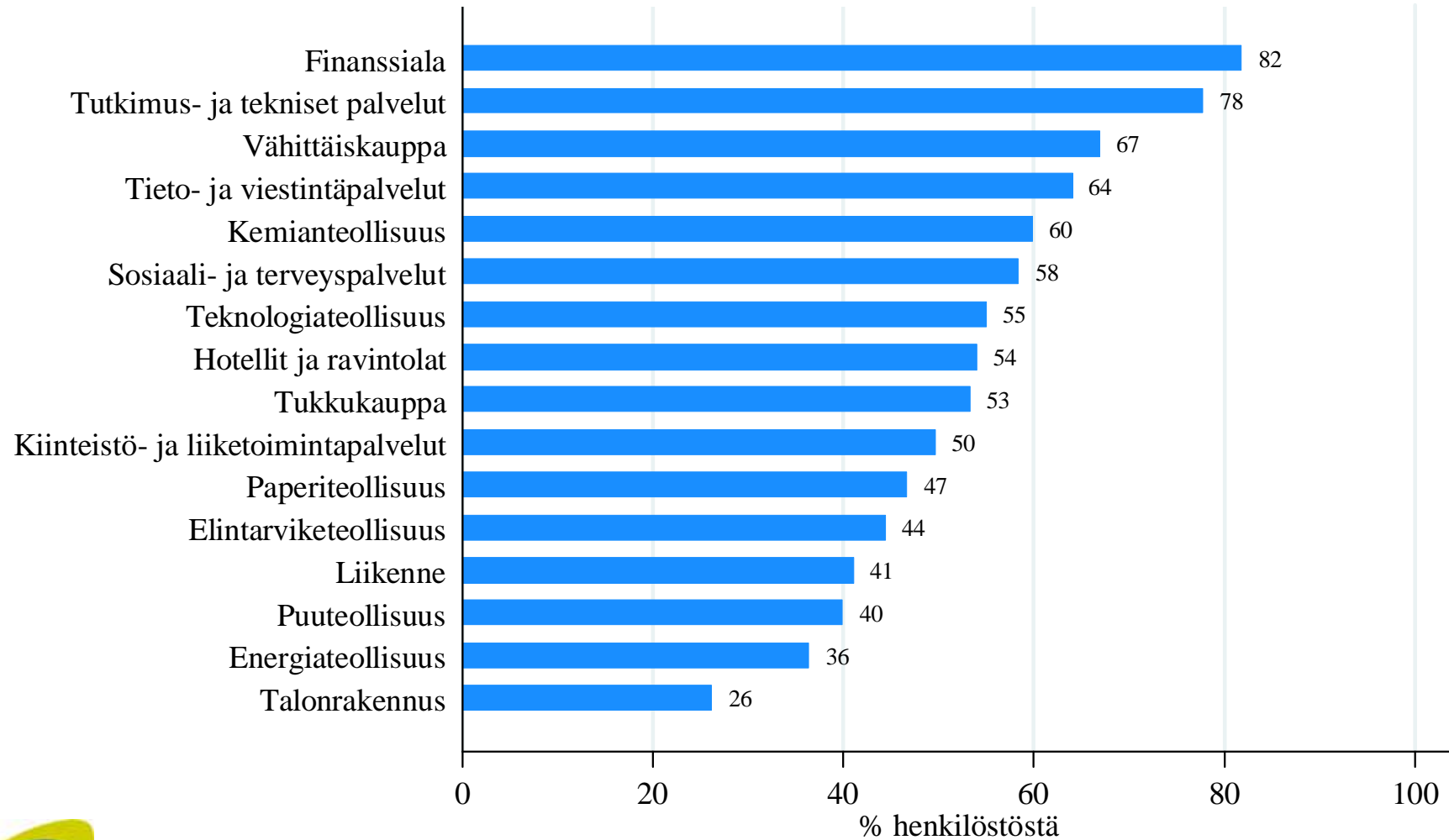
Kysymys 25a
 1566 vastannutta yritystä
 Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

Kuva 45. Esimerkki palkitsemisen kokonaisuudesta

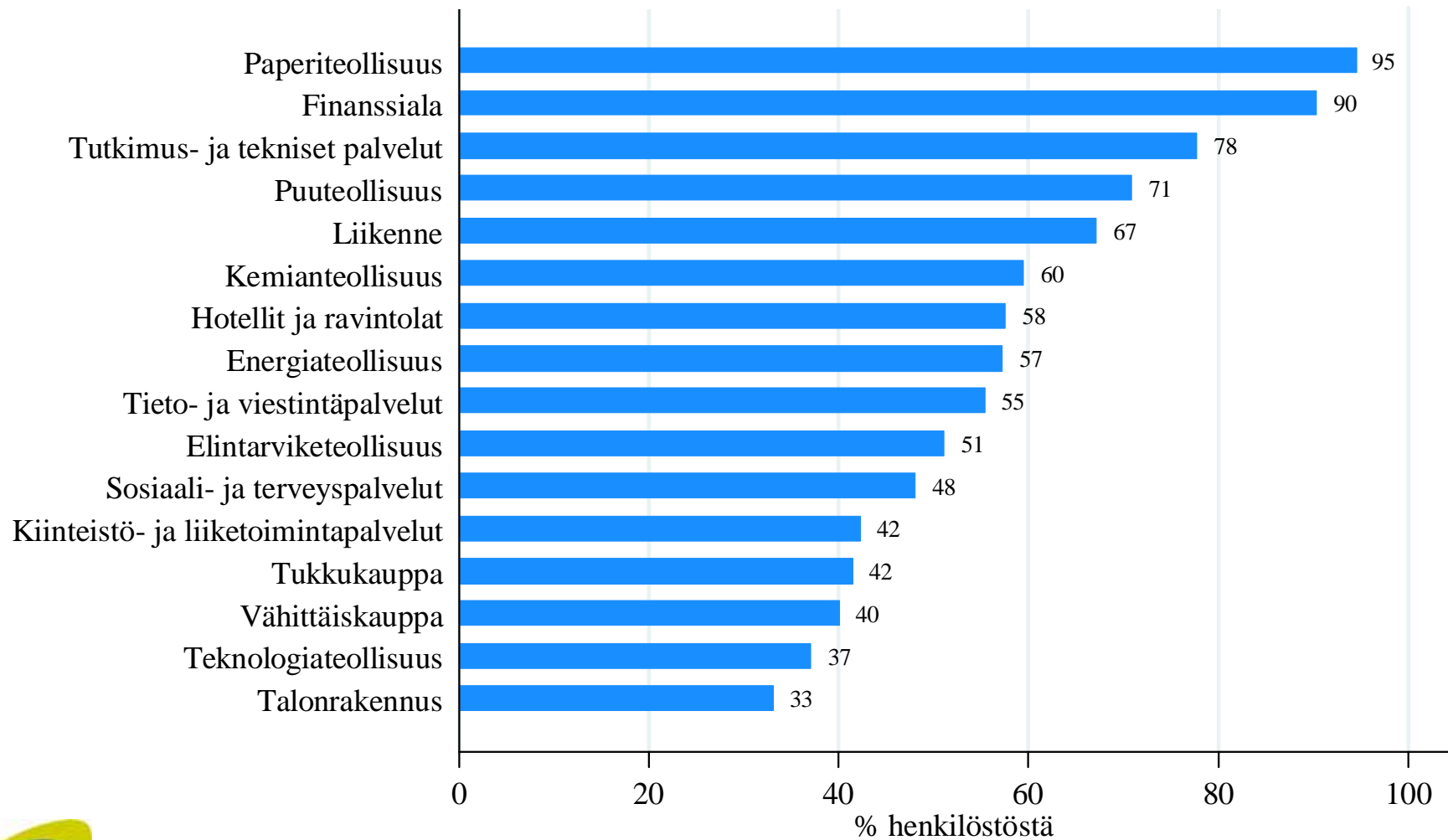


Lähde: Teknillinen korkeakoulu, palkitsemisen tutkimusohjelma

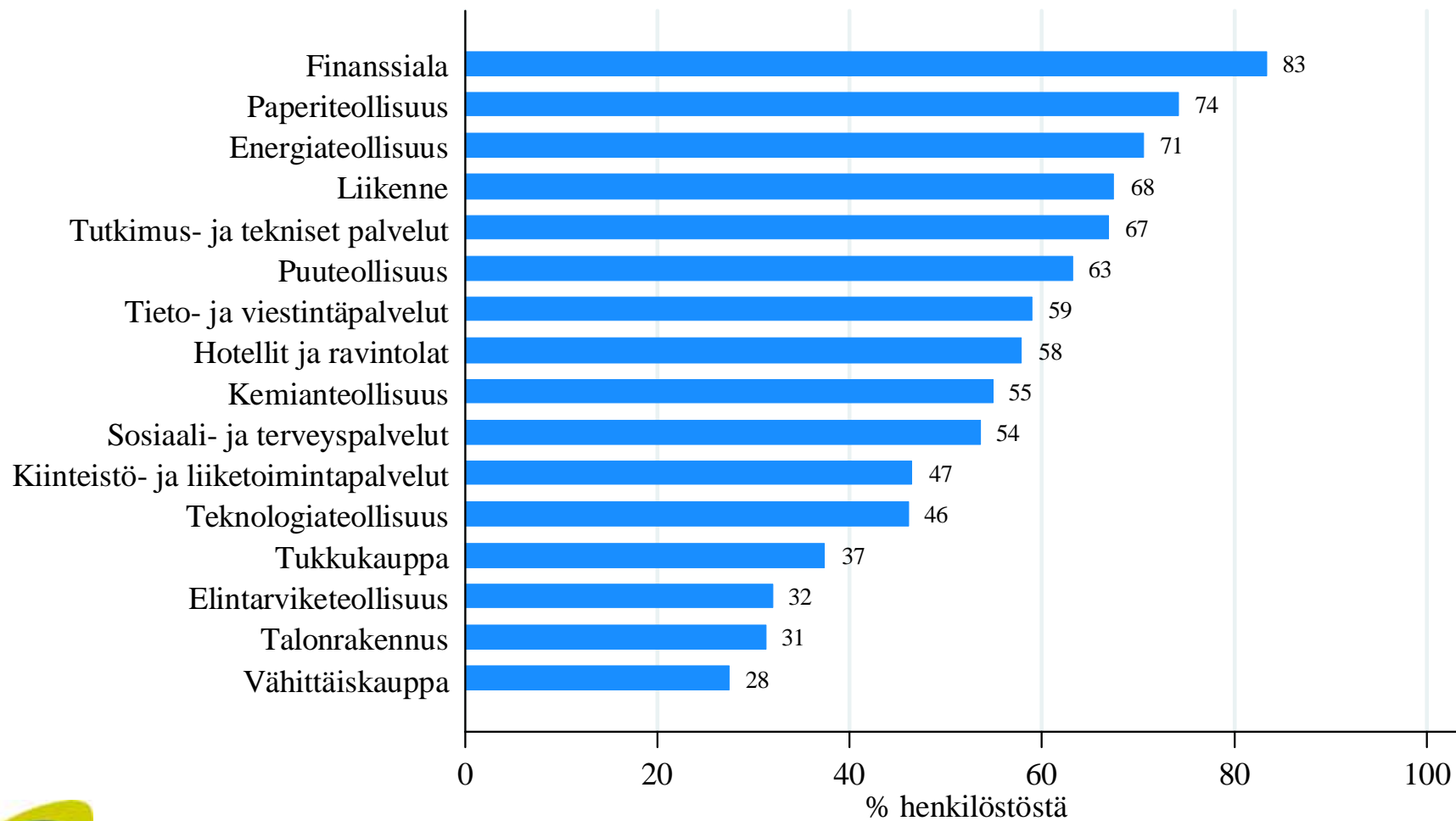
Kuva 46. Aikomuksena on panostaa palkitsemisen kokonaisuuksiin seuraavan kolmen vuoden aikana



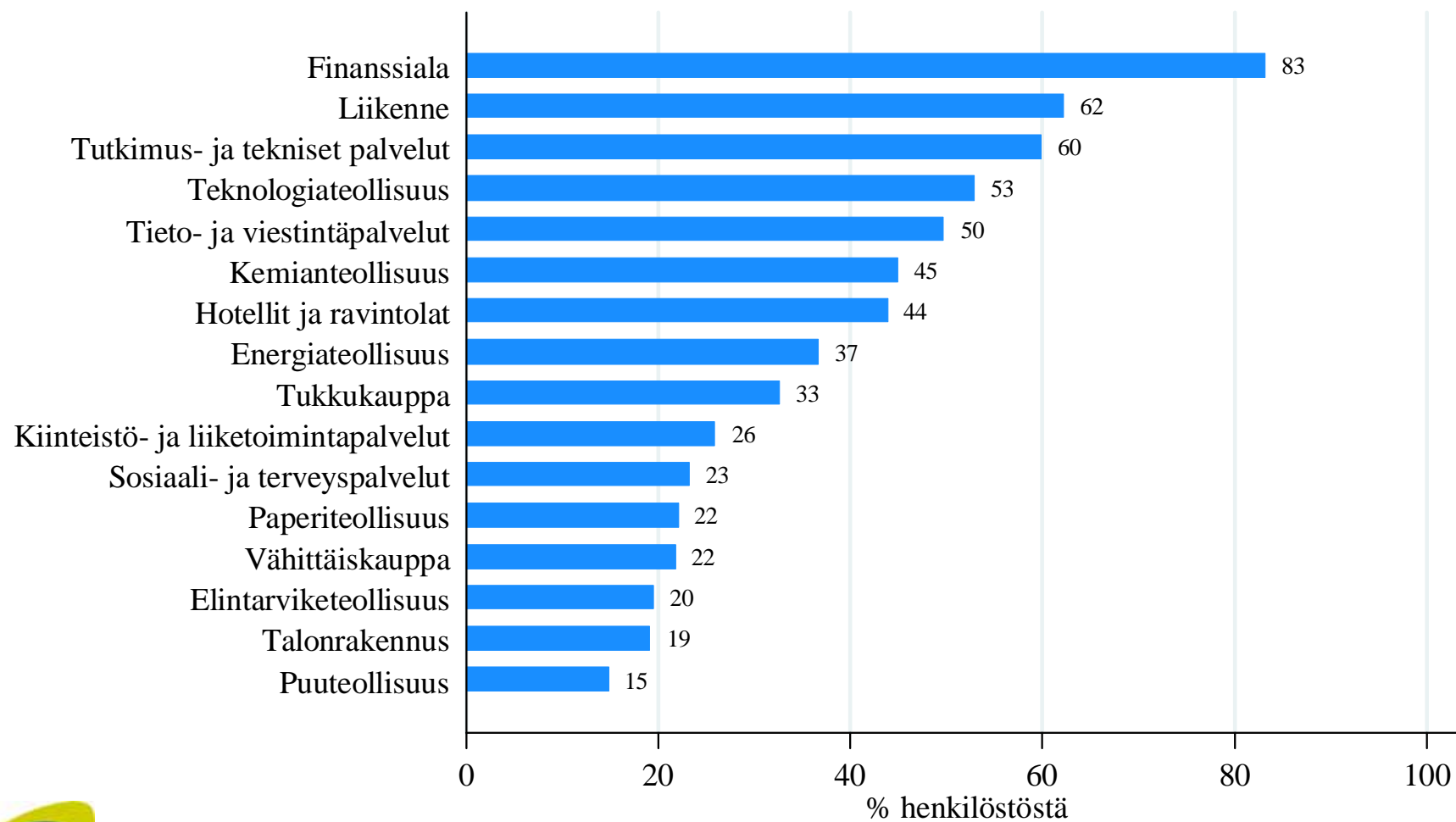
Kuva 47. Aikomuksena on panostaa pätevyyden tai työsuorituksen arviointiin seuraavan kolmen vuoden aikana



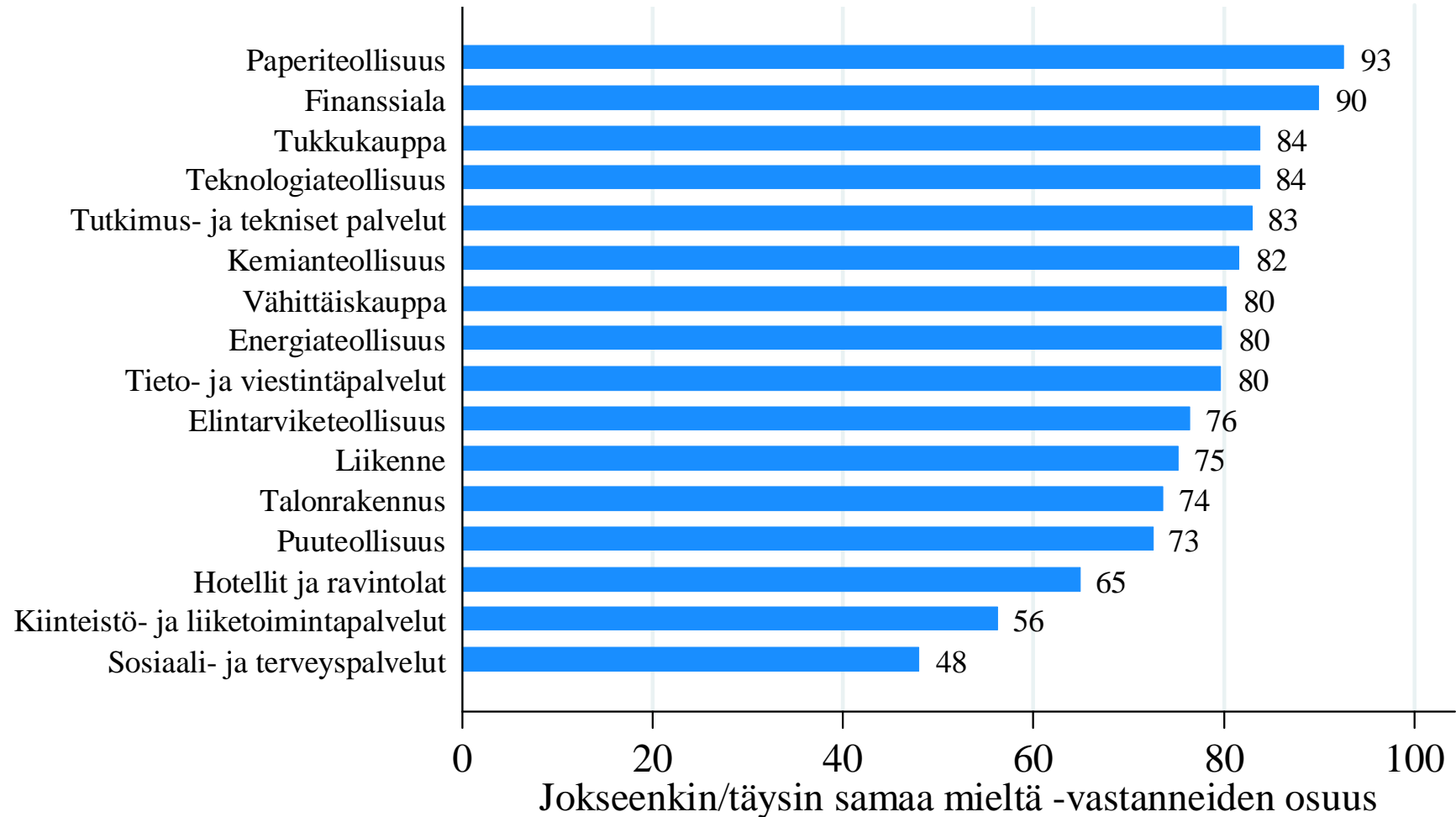
Kuva 48. Aikomuksena on panostaa työn vaativuuden arviointiin seuraavan kolmen vuoden aikana



Kuva 49. Aikomuksena on panostaa esimiesten koulutukseen palkka-asioiden hoidossa seuraavan kolmen vuoden aikana

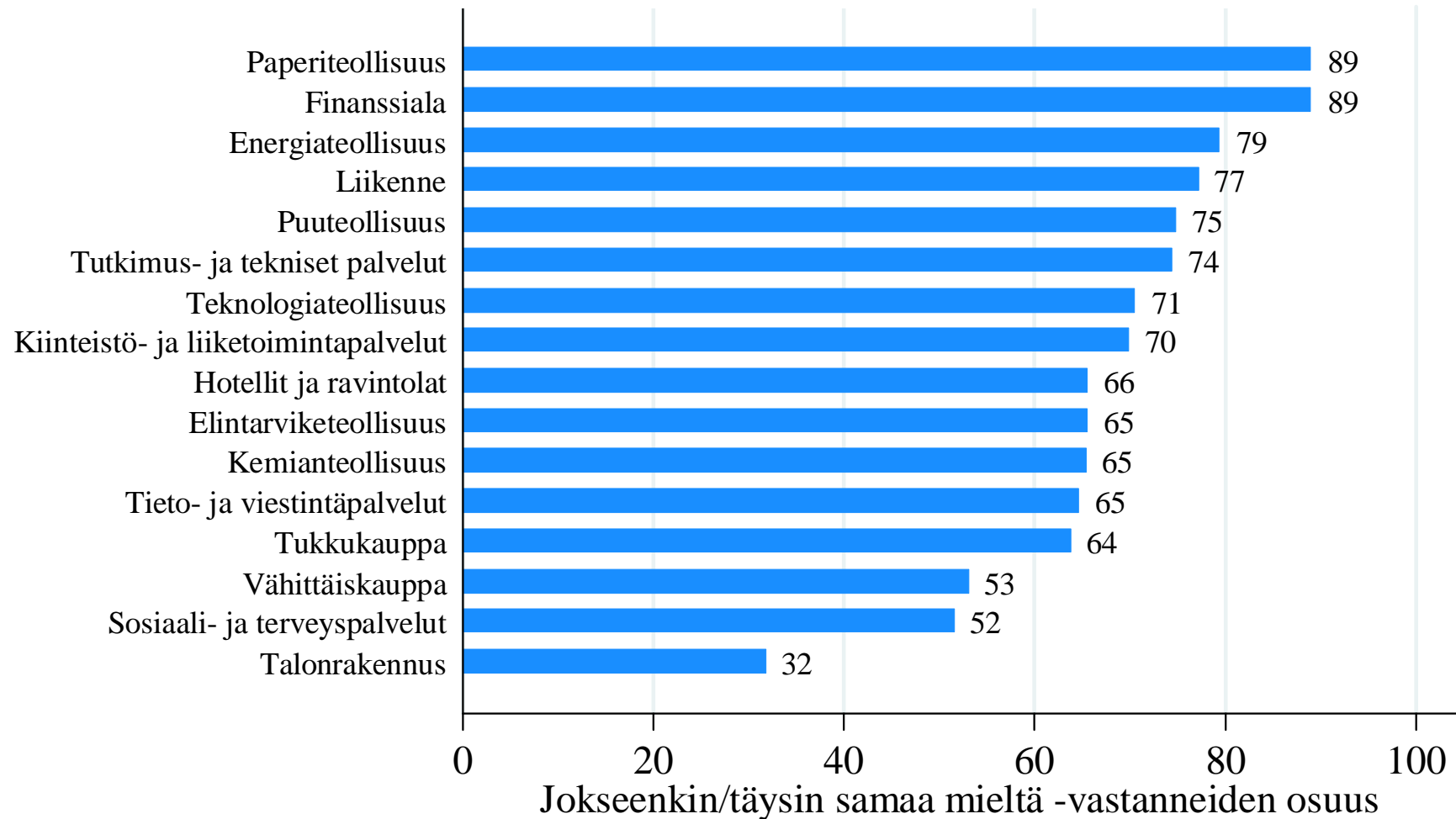


Kuva 50. Palkitseminen on kiinteä osa johtamisjärjestelmäämme



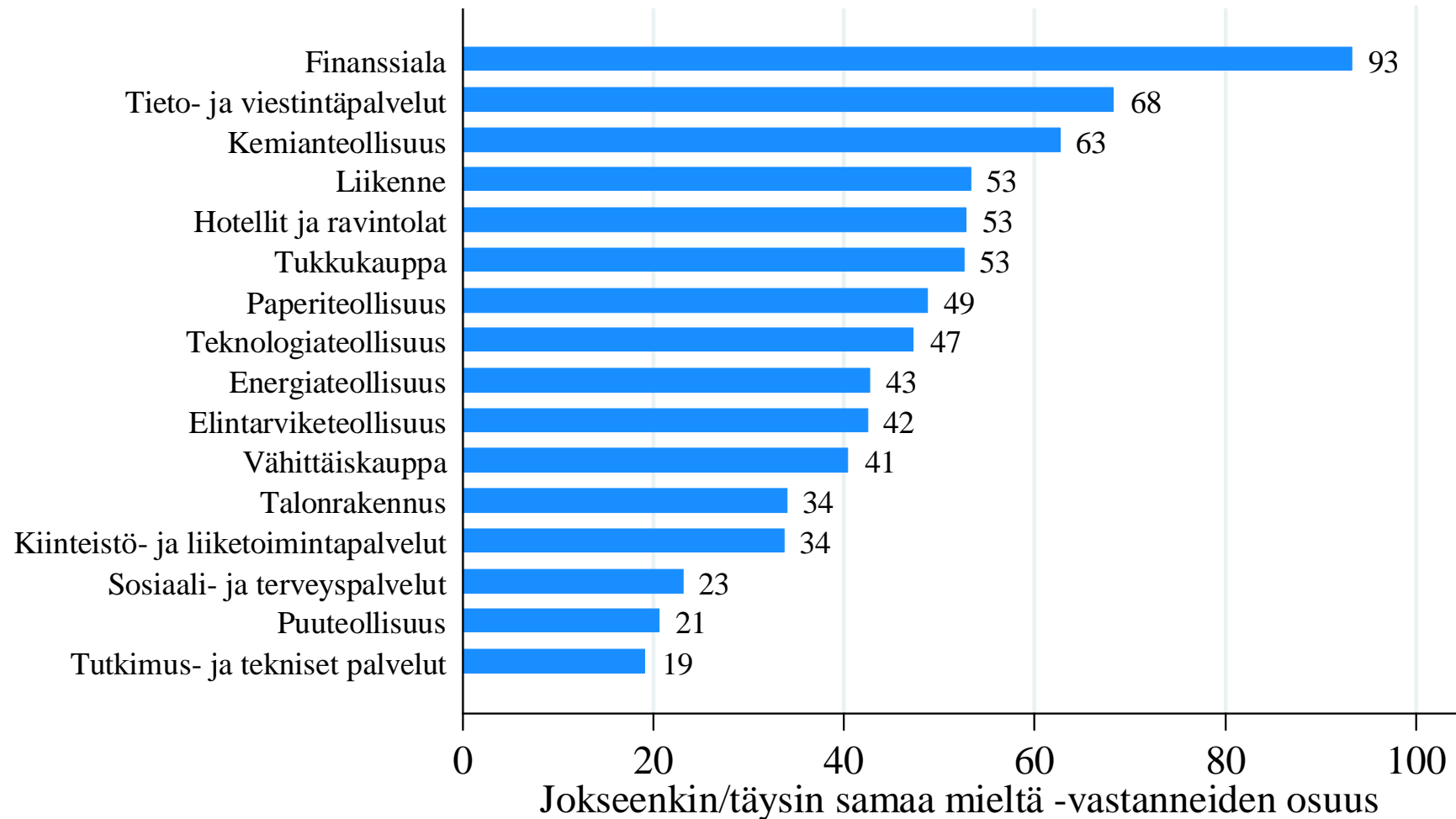
Kysymys 38
1233 vastannutta yritystä
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

Kuva 51. Yrityksessämme on käynnissä merkittäviä hankkeita toimintatapojen uudistamiseksi



Kysymys 38
 1233 vastannutta yritystä
 Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

Kuva 52. Yrityksellämme on kirjallinen palkkapolitiikka tai palkitsemisstrategia



Kysymys 38
 1233 vastannutta yritystä
 Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

Kuva 53. Mitä yrityksen palkkapolitiikka on?

Palkkapolitiikalla tarkoitetaan periaatteita, joihin palkkaus yrityksessä perustuu. Se kertoo,

- miten työntekijä itseään ja omaa toimintaansa kehittämällä voi vaikuttaa palkkakehitykseensä,
- ohjaa esimieskuntaa palkkaukseen liittyvissä ratkaisuihin 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.

Lähde: http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2007/PalkkauksenSuuntaSuomessa2007.pdf



Kuva 54. Teknolohiateollisuuden ja Metallityöväänliiton uusi palkkamalli

- Sopimuskausi 21.6.2007 - 30.4.2010
- Sopimus mahdollista irtisanoa, ellei syksyn 2009 palkankorotuksista päästä sopuun. Tällöin sopimuksen voimassaolo päättyy 30.9.2009.
- Myös sopimuskauden jatkamisen edellytyksiä 30.4.2010 jälkeiselle ajalle voidaan tarkastella.
- 1.10.2007 yleiskorotus 3,4 % / 30 senttiä ja yritysکوhtainen erä 0,7 tai 1,0 %
- Yritysکوhtaisen erän tarkoituksena on tukea palkanmuodostuksen kannustavuutta, oikeudenmukaista palkkarakennetta sekä tuottavuuden kehittämistä. Erä on pienempi, jos se jaetaan tasan.
- 1.10.2008 yleiskorotus 2,5 % ja yritysکوhtainen erä 1,0 tai 1,6 %
- 1.10.2009 yleiskorotuksen suuruus neuvotellaan keväällä, yritysکوhtaisen erän osuus vähintään 40 %.



Kuva 55. Rahoitusalan palkkakeskustelumalli

- Sopimuskausi 1.6.2007 - 31.5.2011
- Sopimus mahdollista irtisanoa päättymään 30.9.2009.
- 1.6.2007 yleiskorotus 3,6 % ja 1.10.2007 yritysکوhtainen erä 1,0 %
- 1.10.2008 yleiskorotus 3,3 % ja palkkakeskusteltava osuus 1,55 %
- 1.10.2009 palkkakeskusteltava osuus korotuksesta 40 %
- 1.10.2010 palkkakeskusteltava osuus korotuksesta 50 %
- Uusi palkkausjärjestelmä eli palkkakeskustelu on johtamisen väline. Tavoitteena on luoda selkeä kytkentä työn ja palkan välille.
- Työehtosopimus antaa raamit ja kuvaa prosessin. Yhteisenä tavoitteena on uuden palkkausjärjestelmän hyvä käyttöönotto. Myös liittojen järjestämä koulutus ja seuranta toteutetaan yhdessä.
- Yritys päättää palkkapolitiikasta ja esimies yksilöllisen korotuksen suuruudesta
- Työehtosopimus antaa mahdollisuus konserni- ja ryhmäkohtaisiin ratkaisuihin.
- Palvelusvuosilisät, tehtävä- ja pätevuuslisät poistettiin järjestelmään soveltumattomina



Kuva 56. Palkkakeskustelumalleista

- Useita hieman toisistaan poikkeavia malleja, joita on käytössä Ruotsissa monilla aloilla, Suomessa toistaiseksi rahoitus- ja vakuutus-aloilla.
- Yleiskorotuksen sijaan sovitaan palkankorotusten keskimääräisestä suuruudesta, jonka vähintään pitää toteutua yrityksessä.
- Yksilöllisen korotuksen suuruudesta päätetään esimiehen ja alaisen välisessä palkkakeskustelussa.
- Palkkakeskustelun käyminen on malleissa alaisen oikeus ja esimiehen velvollisuus.
- Malleihin sisällytetään usein oikaisumenettely siltä varalta, että henkilö ei ole tyytyväinen palkkakeskustelunsa lopputulokseen.
- Palkkakeskustelut ovat vaikuttaneet myönteisesti tuottavuuteen ja keskimääräiseen ansiokehitykseen (Lundborg 2005), henkilöstöjohtamiseen, samapalkkaisuuteen ja esimiestoimintaan (Granqvist ja Regnér 2007).
- Palkkakeskustelut eivät ole neuvottelua tai kaupankäyntiä, jossa hyvällä supliikilla saa puhuttua itselleen suuremman korotuksen, vaan johdonmukainen ja järjestelmällinen tapa tarkastella palkan ja työn vastaavuutta.



Kuva 57. Palkkausjärjestelmätiedustelun toteutus ja aikataulu

8.5.2008	Otos (3 180 yritystä) poimittiin EK:n jäsentietojärjestelmästä
12.5.2008	Tiedustelu lähetettiin sähköpostitse otokseen tulleiden yritysten toimitusjohtajalle, henkilöstöjohtajalle tai palkka-asioista vastaavalle
28.8.2008	Vastausaineisto valmistui
17.9.2008	Infotilaisuus jäsenliitoille tuloksista ja niiden käytöstä
9.10.2008	EK julkistaa palkkapolitiikkaa koskevat tulokset
Talvi 2009	EK julkistaa tulospalkkausta koskevat tulokset
Kevät 2009	EK julkistaa peruspalkkausta koskevat tulokset

Lisätietoja:

Niilo Hakonen, p. (09) 4202 2248, niilo.hakonen@ek.fi

Seppo Saukkonen, p. (09) 4202 2297, seppo.saukkonen@ek.fi

Tulosten analysoinnissa ovat avustaneet lisäksi

Antti Kauhanen (ETLA)

Pekka Vanhala (ETLA)