

# Onnistu palkka- keskustelussa

Uudistettu tietopaketti  
vakuutusalan esihenkilöille  
ja toimihenkilöille 2026

KANSILEHTI

## **Onnistu palkkakeskustelussa**

**Uudistettu tietopaketti vakuutusalan esihenkilöille ja toimihenkilöille 2026**

Palvelualojen työnantajat Palta ry

Ammattiliitto Pro ry

## Sisällys

1	Johdanto.....	3
2	Mikä on palkkakeskustelu?.....	4
3	Henkilökohtainen kiinteä kokonaispalkka.....	4
	3.1. Työn vaativuuden arviointi ja vähimmäispalkat .....	4
	3.2. Pätevyyden ja suoriutumisen perusteella maksettava henkilökohtainen palkanosa.....	5
4	Ennen palkkakeskustelua .....	8
	4.1. Palkkapolitiikka .....	8
	4.2. Palkkakeskustelukoulutus .....	8
	4.3. Palkkatilastotietojen käsittely.....	8
5	Henkilökohtainen valmistautuminen palkkakeskusteluihin .....	9
6	Palkkakeskustelun käyminen.....	12
	6.1. Henkilökohtainen palkkakeskustelu.....	12
	6.2. Pätevyyden ja suoriutumisen arviointi .....	12
	6.3. Keskustelun yhteenveto.....	13
	6.4. Palkankorotus.....	13
7	Erimielisyydet.....	14

# 1 Johdanto

Vakuutusalan palkkakeskustelumallilla tavoitellaan oikeudenmukaista, kannustavaa ja kilpailukykyistä palkkaa ja palkkakehitystä. Oikein käytettynä palkkakeskustelut saavat aikaan palkkatyytyväisyyttä, kannustavat keskeisten tavoitteiden saavuttamiseen ja ohjaavat toiminnan muutosta. Lisäksi toimiva palkkakeskustelumalli mahdollistaa paremmat edellytykset yrityksen menestymiselle sekä toimihenkilöiden ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseksi. Tavoitteena on myös yrityksen päätöksenteon lisääminen palkkauksessa yhteistyössä henkilöstön kanssa.

Onnistunut palkkakeskustelu edellyttää, että esihenkilöt pystyvät perustelemaan toimihenkilöille, miksi palkankorotusta maksetaan, miksi palkankorotus jäi pieneksi tai miksi sitä ei maksettu lainkaan. Tärkeää on, että henkilöitä kohdellaan palkkakeskusteluissa johdonmukaisesti ja tasapuolisesti samoilla periaatteilla.

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

Menestystä keskusteluihin!

Palvelualojen työnantajat Palta ry

Ammattiliitto Pro ry

## 2 Mikä on palkkakeskustelu?

Palkkakeskustelu on vakuutusalan työehtosopimukseen perustuva toimihenkilön oikeus ja esihenkilön velvollisuus. Työnantaja määrittelee palkkakeskustelun osapuolet ja huolehtii, että jokainen toimihenkilö tietää, kenen kanssa hän käy palkkakeskustelun. Arvioija ja arvioinnin kohde eivät voi kuitenkaan olla jakamassa samaa rahallista pottia.

Palkkakeskustelussa käydään läpi sekä työn vaativuus että toimihenkilön pätevyys ja suoriutuminen työtehtävissä. Palkkakeskustelussa palkkauksen, työtehtävien ja työn tekemisen välillä on selkeä kytkentä.

Palkkakeskustelumalli on myös johtamisen väline, kun palkkaukseen sisältyy enemmän kannustusmahdollisuuksia.

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

Palkkakeskustelut on käytävä ennen työehtosopimuksessa sovittuja palkankorotusajankohtia. Työnantaja voi päättää, että toimihenkilön palkkaan vaikuttavia tekijöitä voidaan arvioida joustavasti koko palkkakeskustelukauden ajan, jolloin yhtä tiettyä ajankohtana järjestettävää palkkakeskustelua ei ole (ks. työehtosopimuksen liite 1, pilotti).

Keskustelussa pyritään yksimielisyyteen toimihenkilön palkankorotuksesta. Jos toimihenkilö kieltäytyy palkkakeskustelusta, esihenkilö päättää palkankorotuksen.

## 3 Henkilökohtainen kiinteä kokonaispalkka

Palkkakeskustelun perusteella korotetaan henkilökohtaista kiinteää kokonaispalkkaa, ellei keskustelussa päädytä siihen, ettei palkkaa koroteta. Henkilökohtaisena kiinteänä kokonaispalkkana pidetään toimihenkilölle kuukausittain vakituisesti maksettavaa rahapalkkaa, johon kuuluvat työehtosopimuksen 2 §:n 1. kohdassa määritellyt erät.

Konttoritoimihenkilöiden palkka määräytyy yksilöllisesti. Palkassa otetaan huomioon työn vaativuus, toimihenkilön pätevyys ja suoriutuminen työtehtävissä sekä periaate sama palkka samasta tai samanarvoisesta työstä.

### 3.1. Työn vaativuuden arviointi ja vähimmäispalkat

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

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

Työnantajan on ilmoitettava jokaiselle konttoritoimihenkilölle, miten toimihenkilön palkka on pisteytetty ja miten kokonaispalkka muodostuu maksettavat lisät huomioon

ottaen. Palkan muodostuminen ja palkkauksen perusteet tulee ilmoittaa toimihenkilölle riippumatta käytössä olevasta palkkausjärjestelmästä.

Myös palkkaryhmien yläpuolella olevien toimihenkilöiden kanssa käydään läpi palkan määräytymisen perusteet.

#### *Vaativuuden arviointi tehtävien muuttuessa*

Työn vaativuuden arviointi tarkastetaan tehtävien muutosten yhteydessä. Olennaisena tehtävämuutoksena pidetään esimerkiksi organisaation uudistusta tai toiseen tehtävään nimitystä, jos vaativuusluokka muuttuu. Tällöin palkankorotus toteutetaan heti vaativuuden muutosta seuraavan kuukauden alusta. Toimihenkilön henkilökohtaisen palkan on vaativuusluokan muuttuessa oltava vähintään yhtä suuri kuin uuden tehtävän mukaisen vaativuusluokan vähimmäispalkan. Palkkaa korotetaan vaativuusluokan muuttuessa vaativuusluokkien välisellä erotuksella, elleivät esihenkilö ja toimihenkilö muuta sovi. Jos vähimmäispalkan muutoksesta sovitaan, toimihenkilön kolmella edellisellä palkkakeskustelukierroksella saamien korotusten tulee kuitenkin säilyä. Toimihenkilö voi pyytää luottamusmiehen mielipidettä asiaan.

Myös muita kuin olennaisia tehtävämuutoksia tarkastellaan vaativuusluokittelun perusteella palkkakeskusteluissa.

### **3.2. Pätevyyden ja suoriutumisen perusteella maksettava henkilökohtainen palkanosa**

#### *Pätevyys ja suoriutuminen työtehtävissä*

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

Palkkakeskusteluissa kuvataan toimihenkilön työtehtävät ja keskustellaan toimihenkilön pätevydestä ja suoriutumisesta työtehtävissä. Palkkakeskustelussa voidaan keskustella myös lähiaikoina tulevista työtehtävistä ja vastuualueista. Mahdolliset kehittämisaalueet määritellään toimihenkilön nykyisiin ja lähiaikoina tuleviin tehtäviin. Tarvittavat kehittämistoimenpiteet tulee kirjata ylös.

Jos toimihenkilöyhdistys ja työnantaja eivät ole sopineet pätevyiden ja suoriutumisen arviointikriteereistä paikallisesti, käytetään liittojen sopimia arviointikriteereitä. Yrityksen palkkakeskustelutyöryhmä voi myös antaa yhtiökohtaisia arviointikriteerien tulkintaohjeita.

Pätevyyden ja suoriutumisen arviointikriteerit

Liittojen sopimat pätevyiden ja suoriutumisen arviointikriteerit ovat

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

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

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

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

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

## 4 Ennen palkkakeskustelua

### 4.1. Palkkapolitiikka

Palkkapolitiikalla tarkoitetaan yrityksen liiketoimintastrategiasta johdettuja periaatteita, joihin palkkauksen kokonaisuus perustuu yrityksessä. Työnantaja päättää yhtiön palkkapolitiikan sen jälkeen, kun palkkapolitiikka on käsitelty palkkakeskustelutyöryhmässä tai yhdessä henkilöstön kanssa, jos yhtiössä ei ole palkkakeskustelutyöryhmää.

Palkitsemisen toimivuuden käsittelyssä yhtiön palkitsemistavat tulevat näkyviksi ja esihenkilöt ja toimihenkilöt tietävät konkreettisesti, mistä ja miten yhtiössä palkitaan, miksi kyseisiä palkitsemistapoja käytetään ja keitä palkitaan.

### 4.2. Palkkakeskustelukoulutus

Onnistuneiden palkkakeskustelujen edellytyksenä on, että kaikki toimihenkilöt ja esihenkilöt perehdytetään ja koulutetaan vaatavuusluokitteluun, pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin, palkkapolitiikan periaatteisiin ja palkkakeskustelujen käymiseen ennen palkkakeskusteluja. Toimihenkilön ja esihenkilön kannalta on syytä tuntea myös työehtosopimuksen ja yhtiökohtaisten sopimusten sisältö. Erityisen tärkeää on huolehtia pätevyyden ja suoriutumisen arviointikriteerien tuntemuksesta yritys- ja yksikkötasolla sekä kiinnittää huomiota esihenkilöiden palkkakeskusteluosaamiseen ja taitoon perustella.

Koulutukseen ja esimerkiksi intrassa olevien ohjeiden lukemiseen tulee varata työaika, ja esihenkilöiden tulee huolehtia toimihenkilöiden koulutukseen osallistumisesta. Kaikki palkkakeskusteluun liittyvä koulutus tapahtuu säännöllisenä työaikana, ja työnantaja vastaa tarpeellisista kuluista.

Luottamusmiehet saavat osallistua myös esihenkilöiden palkkakeskustelukoulutuksiin yritystasolla.

### 4.3. Palkkatilastotietojen käsittely

Pääluottamusmies saa vuosittain työnantajalta vakuutusalan vaatavuusluokkajakauma- ja keskiansiotilastoja, joita käsitellään palkkakeskustelutyöryhmässä ja jotka toimihenkilöllä pitää olla käytettävissä hyvissä ajoin ennen palkkakeskustelua.

## Esimerkki palkkatilastosta

<b>Esimerkki palkkatilastosta</b>						
Vakuutusala, syyskuu 2025, miehet ja naiset						
Sarake 1	Sarake 2	Sarake 3	Sarake 4	Sarake 5	Sarake 6	Sarake 7
Tilasto- koodi	Henkilöstöryhmä / ammattinimike	Lukumäärä	Ansio keskimäärin	Alin desiili 10/90	Mediaani 50/50	Ylin desiili 90/10
4920	Konttori / Vakuutusten hoitotehtävät	483	3 822	2 946	3 668	5 001
4921	Konttori / Vakuutus- tapahtuman käsittely	1 805	3 417	2 715	3 283	4 354

### Lukuohje:

Sarake 1: Toimen nimikkeen tilastokoodi EK:n tilastojen mukaan

Sarake 2: Ammattiryhmä ja ammattinimike

Sarake 3: Ko. ammatissa työskentelevien lukumäärä

Sarake 4: Keskiansio / kuukausi

Sarake 5: 10 %:lla (tähän ryhmään kuuluvista) palkka on alle kyseisen euromäärän

Sarake 6: 50 %:lla (tähän ryhmään kuuluvista) palkka on alle kyseisen euromäärän

Sarake 7: 90 %:lla (tähän ryhmään kuuluvista) palkka on alle kyseisen euromäärän

## 5 Henkilökohtainen valmistautuminen palkkakeskusteluihin

### ESIHENKILÖN MUISTILISTA

#### Keskusteluun valmistautuminen

- osallistuminen koulutukseen
- perehtyminen yhtiön palkkapolitiikkaan
- perehtyminen ansiotilastoihin
- perehtyminen vaativuusluokitteluun ja pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin
- toimihenkilöiden valmistautumisesta huolehtiminen esimerkiksi järjestämällä työt niin, että jää aikaa osallistua koulutukseen ja tutustua intran aineistoon
- toimihenkilöiden töihin ja niissä tapahtuneisiin muutoksiin tutustuminen
- omien arvioiden ja palkankorotusesitysten perustelujen valmistelu

- jos toimihenkilöllä useampi esihenkilö, kaikkien työtehtävien selvittäminen (huom! esim. tehtäväkiertotilanteissa)
- palkkakeskustelun ajankohdasta sopiminen toimihenkilöiden kanssa
- erityistilanteiden valmistelu (esim. lyhytaikainen poissaolo ja poissaolo koko keskustelujen välisen ajan)

### **Tietojen antaminen**

- ilmoitus luottamusmiehelle palkkakeskustelujen ajanjaksosta (pilotissa luottamusmiehelle ilmoitetaan ajankohta, jolloin keskustelut vedetään yhteen ja kerrotaan mahdollisen palkankorotuksen suuruus)
- ilmoitus toimihenkilöille ennen jakoa, kuinka montaa toimihenkilöä jaettava euromäärä koskee
- annetaan toimihenkilölle palkkatilastot, jotka sisältävät alan/yrityksen vaativuusluokkajakauma- ja keskiansiotiedot, myös erikseen miesten ja naisten osalta

### **Palkkakeskustelun käyminen**

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

### **Palkkakeskustelun jälkeen**

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

## **TOIMIHENKILÖN MUISTILISTA**

### **Keskusteluun valmistautuminen**

- osallistuminen koulutukseen
- perehtyminen yhtiön palkkapolitiikkaan
- perehtyminen palkkatilastoihin
- perehtyminen vaativuusluokitteluun ja pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin
- oman työn vaatimusten ja työssä tapahtuneiden muutosten ja tavoitteiden tunnistaminen, palkkaryhmän muutostarpeen miettiminen
- oman pätevyyden ja suoriutumisen arviointi, perustelujen miettiminen
- oman palkankorotusesityksen perustelujen miettiminen
- palkkakeskustelun ajankohdasta sopiminen työnantajan kanssa
- erityistilanteen huomioiminen (esim. lyhytaikainen poissaolo ja poissaolo koko keskustelujen välisen ajan)
- tuki luottamusmieheltä

### **Palkkakeskustelun käyminen**

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

### **Palkkakeskustelun jälkeen**

- mahdollinen palkankorotus palkkakeskustelun perusteella
- tukitoimenpiteiden läpikäyminen esihenkilön kanssa, jos on havaittu kehittämistoimenpiteitä, ja seurannasta sopiminen ja huolehtiminen
- tieto esihenkilön käymien palkkakeskustelujen keskimääräisestä euromääräisestä korotuksesta ja korotusten lukumäärästä

## 6 Palkkakeskustelun käyminen

### 6.1. Henkilökohtainen palkkakeskustelu

Palkkakeskustelussa

- tarkastetaan, että toimenkuvaus on ajan tasalla, ja toimenkuvaukseen liitetään toimenluokituslomake, pisteet ja palkkaryhmätieto
- työnantaja ilmoittaa toimihenkilölle, miten toimihenkilön kokonaispalkka lisät huomioon ottaen muodostuu
- kuvataan työtehtävissä mahdollisesti lähiaikoina tapahtuvat muutokset ja toimihenkilön saavuttamat tulokset
- keskustellaan toimihenkilön pätevyydestä ja suoriutumisesta työtehtävissä
- keskustellaan palkasta toimihenkilön nykyisten ja mahdollisesti tulevien työtehtävien ja vastuualueiden pohjalta
- pyritään yksimielisyyteen toimihenkilön palkankorotuksesta
- Kirjataan, miten toimihenkilö voi vahvistaa osaamistaan ja kehittyä työssään. Eryteisesti tilanteissa, joissa palkkaa ei koroteta, on tärkeää, että toimihenkilö saa selkeän käsityksen niistä kehittämistoimenpiteistä, joilla hän voi vaikuttaa palkankorotukseensa tulevissa palkkakeskusteluissa.
- Jos toimihenkilö tai esihenkilö haluaa perustellusta syystä keskeyttää palkkakeskustelun, palkkakeskustelun jatkamisesta sovitaan ja jatkamiselle varataan riittävästi aikaa. Perusteltu syy on esimerkiksi lisätietojen hankkiminen, toisen osapuolen epäasiallinen käytös tai mahdollisen kiihtyneen keskustelun rauhoittaminen. Palkkakeskustelun keskeyttäminen ja jatkaminen myöhemmin voi olla tarpeen myös silloin, jos esihenkilö tai toimihenkilö ei ole valmistautunut riittävästi palkkakeskusteluun tai jos ulkopuoliset tekijät häiritsevät palkkakeskustelun käymistä. Toimihenkilön keskeyttämää palkkakeskustelua ei jatketa ennen kuin toimihenkilölle on varattu mahdollisuus olla yhteydessä luottamusmieheen.
- Palkkakeskustelun päätteeksi esihenkilö huolehtii, että kaikki palkkakeskusteluasiakirjat on täytetty kahtena kappaleena ja että toimihenkilölle jää oma kappale. Asiakirjat voivat olla myös sähköisessä muodossa molempien keskusteluosapuolten luettavissa.

### 6.2. Pätevyyden ja suoriutumisen arviointi

Pätevyyden ja suoriutumisen arviointi tehdään kokonaisvaltaisesti. Arviointikriteerit ovat lähtökohtaisesti samanarvoisia, ellei yhtiön palkkapolitiikassa tai paikallisesti ole sovittu toisenlaisista painotuksista. Arviointikriteerin painotus voi vaihdella myös yksikkökohtaisesti.

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

Arvioinnissa pyritään yksimielisyyteen siitä, onko kyseessä kehittämisaikavaaike vai täyttääkö vai ylittääkö suoriutumisen ja pätevyys toimesta edellytettävän tason eri osatekijöissä.

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

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

Esihenkilö täyttää arviointilomakkeen keskustelun aikana. Arviointilomakkeeseen merkitään, onko pätevyys ja suoriutumisen arvioinnista yhteisymmärrys ja perustellaan mahdollinen erimielisyys. Todetut kehittämistoimenpiteet kirjataan palkkakeskustelun yhteenvetolomakkeeseen.

Pilottimallissa pätevyys ja suoriutumisen arviointi voidaan merkitä erimieliseksi jos siinä vaiheessa, kun tietty liitteen 6 mukainen arviointikriteeri (tai paikallisesti sovittu muu kriteeri) on käyty lävitse. Erimielisyyskäsittelyyn eli palkkakeskustelutyöryhmään tai luottamusmiehelle/työnantajalle asia voidaan saattaa käsiteltäväksi vasta siinä vaiheessa, kun esihenkilö on todennut, saako toimihenkilö palkankorotusta vai ei.

Esihenkilön on oltava valmis perustelemaan konkreettisin esimerkein sekä palkankorotus että korotuksetta jättäminen. Myös toimihenkilön tulee omalta osaltaan huolehtia siitä, että kehittämistoimenpiteet tulevat kirjatuksi.

### **6.3. Keskustelun yhteenveto**

Jokaisesta palkkakeskustelusta tehdään yhteenveto, johon liitetään toimenkuvaus (jos muuttunut edellisen keskustelun jälkeen) sekä pätevyys ja suoriutumisen arviointilomake. Pilottimallissa tästä voidaan poiketa kuitenkin niin, että ennen korotuspäätöstä tehdystä dokumentista käy ilmi keskustelun/keskustelujen lopputulos, perustelut, osapuolten näkemykset ja todetut kehittämistoimet.

Lomakkeeseen kirjataan tärkeimmät tapahtuneet ja tulossa olevat muutokset työtehtäviin ja palkkakeskustelussa sovitut kehittämistoimenpiteet.

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

Työnantaja säilyttää asiakirjat vähintään kolmen keskustelukierroksen ajan, jollei paikallisesti toisin sovita. On kuitenkin huomattava, että jos vaatiluokan muuttuessa palkasta sovitaan, toimihenkilön kolmen edellisen palkkakeskustelukierroksen korotusten tulee säilyä ja työnantajalla on oltava niiden määrästä tieto. Asiakirjat pitää säilyttää aina vähintään viiden vuoden ajan. Asiakirjat voidaan säilyttää sähköisessä muodossa. Toimihenkilö saa pyynnöstä työnantajalta palkkakeskusteluja koskevat tiedot.

### **6.4. Palkankorotus**

Palkkakeskustelussa pyritään yksimielisyyteen palkankorotuksesta ja keskustelun lopuksi esihenkilö päättää toimihenkilön palkankorotuksesta. Palkankorotuksen suuruus

voidaan tarvittaessa todeta lyhyessä jatkokeskustelussa sen jälkeen, kun esihenkilö on käynyt kaikki palkkakeskustelut. Pilotissa keskustelut voivat olla hajautettuja. Mahdollista korotusta ei voida kertoa muissa palkkaa tai palkkioita koskevissa keskusteluissa, koska toimihenkilön on saatava tietää, kuinka paljon hän saa nimenomaan palkkakeskustelun perusteella maksettavaa euromääräistä korotusta.

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

Toimihenkilön henkilökohtainen kiinteä kokonaispalkka ei voi laskea palkkakeskustelun tuloksena.

## 7 Erimielisyydet

Onnistuneeseen palkkakeskustelumalliin kuuluu mahdollisuus oikaisumenettelyyn.

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

Erimieliseksi jääneet palkkakeskustelut käsitellään palkkakeskustelua koskevan pöytäkirjan neuvottelujärjestyksen mukaisesti.

Riitauttaa voidaan pätevyyden arviointi tai palkankorotus tai molemmat. Erimielisyyden kohde kirjataan palkkakeskusteluissa käytettäville lomakkeille perusteluineen.

Vaikka osapuolilla olisi ollut alun perin yhteisymmärrys esimerkiksi pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnista, se ei estä erimielisyyttä asiasta. Erimielisyys on kuitenkin perusteltava: Onko tapahtunut esim. jokin väärinymmärrys tai menettelyvirhe tai puuttuiko tarvittavaa tietoa.

Jos toimihenkilö katsoo perustellusta syystä, että palkkakeskustelujen lopputulokseen on vaikuttanut palkkakeskustelupöytäkirjaan liittymätön ja epäasiallinen peruste, asia viedään palkkakeskustelutyöryhmän käsiteltäväksi toimihenkilön pyynnöstä. Jos yrityksessä ei ole palkkakeskustelutyöryhmää, asia käsitellään luottamusmiehen kanssa.

Lisätietoja saat Ammattiliitto Prosta tai Palvelualojen työnantajilta. Ammattiliitto Prosta saat tiedon myös oman yhtiösi luottamusmiehistä ja jäsenyhdistyksestä.

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

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

## TAKAKANSI

Julkaisijat:

Ammattiliitto Pro ry ja Palvelualojen työnantajat Palta ry  
ja mahdollisesti molempien logot

palta

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

ammattiliitto  
pro<sup>o</sup>

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