

Antti-Ville Marttala

TEHOKAS JA TOIMIVA PALKKARAKENNE

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma (YAMK)

2017

## TEHOKAS JA TOIMIVA PALKKARAKENNE

Marttala, Antti-Ville  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
kesäkuu 2017  
Ohjaaja: Pohjus, Anne  
Sivumäärä: 72

Asiasanat: osaaminen, palkka, palkitseminen, tasa-arvo, työehtosopimuslaki, työn sisältö

---

Tämän opinnäytetyön tavoite oli selvittää vaatimukset palkkarakenteelle sekä luoda suunnitelma ja suositukset vaatimusten täyttämiseksi. Kohdeorganisaation kasvun takia oli tarpeen saada selville, mitä muutoksia nykyiseen palkkarakenteeseen vaadittiin.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin dokumenttianalyysiä, koska selvityksen sekä ehdotusten tekemiseen tarvittava aineisto pohjautui pääasiassa lakeihin ja asetuksiin sekä työehtosopimuksen määräyksiin. Lisäksi aineistossa hyödynnettiin organisaation nykyisen palkkarakennetta varten luotua materiaalia.

Työssä verrattiin organisaation nykytilaa käsiteltyyn aineistoon, ja muodostettiin tilannekatsaus organisaation palkkarakenteesta sekä sen muutostarpeista. Työssä havaittiin myös tarvetta palkitsemisstrategian päivittämiseksi. Tilannekatsauksen pohjalta esitettiin suunnitelma sekä ehdotukset, palkkarakenteen ja palkitsemisstrategian päivittämiseen. Lisäksi luotiin aikataulu jonka pohjalta päivittäminen voidaan toteuttaa. Aikataulussa pyrittiin huomioimaan organisaation eri resurssien käyttö, jotta voitiin luoda realistinen aikataulu päivityksen tekemiseen.

Palkkarakenteen ja palkitsemisstrategian päivittäminen oli kohdeorganisaation kannalta erittäin ajankohtainen ja tärkeä asia. Päivittäminen varmistaa sen, että palkkarakenne vastaa lain ja asetusten sekä työehtosopimuksen asettamia vaatimuksia.

## FUNCTIONAL AND EFFICIENT SALARY STRUCTURE

Marttala, Antti-Ville

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business and Administration

June 2017

Supervisor: Pohjus, Anne

Number of pages: 72

Keywords: collective agreement law, equality, know-how, rewarding, salary, work content

---

The purpose of this thesis was to clarify the requirements for a salary structure and to create a plan and preferences to fill the necessary requirements. The target organization growth set a need to discover what kind of changes there were for the current salary structure.

Research method chosen was document analysis because the material used, was mainly material of law and regulations of the collective agreement. The material made for the organizations current salary structure, was also been used in this research.

A review made based on the researched material compared to the current state of the organization revealed the necessary changes needed for the current salary structure. The thesis also revealed that the Remuneration strategy needed updating. A plan and preferences to the current salary structure and Remuneration strategy, were made based on the review. Schedule how to update the current situation was produced and the use of resources was considered to make the schedule more realistic.

Updating the salary structure and Remuneration strategy was necessary for the organization and is a current topic. Updating will ensure that the salary structure is up to date according to the law and regulations.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUSMENETELMÄ .....	7
3	PALKKARAKENNE.....	11
3.1	Työehtosopimuksen mukainen palkkarakenteen sisältö.....	16
3.2	Peruspalkka .....	18
3.3	Palkitseminen.....	20
3.4	Työnvaativuus.....	22
3.5	Henkilön pätevyys .....	31
3.6	Palkkaryhmät .....	33
3.7	Työsuorituksen mittaaminen.....	33
4	KOHDEORGANISAATIO JA NYKYTILANTEEN KUVAUS.....	35
4.1	Kohdeorganisaation kuvaus .....	35
4.2	Nykytilanteen kuvaus.....	36
4.3	Käyttöhenkilökunta.....	36
4.4	Kunnossapitoasentajat.....	37
4.5	Esimiehet.....	38
4.6	Asiantuntijat .....	38
4.7	HR-koordinaattori .....	39
4.8	Johto.....	39
4.9	Nykyinen palkkarakenne .....	40
5	TILANNEKATSAUS .....	47
6	SUUNNITELMA JA SUOSITUKSET.....	51
6.1	Palkitsemisstrategia.....	51
6.2	Tasa-arvosuunnitelma .....	54
6.3	Palkkaustapa ja palkkausperusteet .....	55
6.4	Aikataulu.....	61
7	YHTEENVETO .....	62
	LÄHTEET.....	64

# 1 JOHDANTO

Viime vuosina julkisessa mediassa on ollut paljon keskustelua työehtosopimusten määrittelemistä palkkatasoista, yleiskorotuksista, palkka-alesta sekä nollakorotuksista ja niiden vaikutuksesta yritysten kilpailukykyyn. Savon sanomien artikkelissa Palkkataso Suomessa on noin 20 prosenttia liian korkealla Mustasaari (2013) totesi, että ”Suomen maltilliset palkkaratkaisut ovat pikkunäpertelyä, joka ei poista kilpailukykyongelmaamme.” Suomessa tuotetaan ja on saatavilla runsaasti tilastotietoa eri alojen palkkojen kehityksestä ja palkkarakenteen muutoksista, muun muassa Tilastokeskuksen laajojen palkkarakennetilastojen pohjalta. Palkkarakenteeseen liittyvä arvioiva ja analyttinen työ on tästä huolimatta jäänyt varsin vähäiseksi. Kaiken kaikkiaan meillä on tuotettu yllättävän vähän työmarkkinaosapuolia ja poliittista päätöksentekoa tukevaa perustietoa suomalaisten työmarkkinoiden palkkarakenteesta. (Asplund & Kauhanen 2010, 10.)

Suomen palkkamaltista on valmistunut kevään 2015 aikana niin sanottu Suomi-raportti. Suomen pitää pystyä vuosien palkkamaltiin ja parempaan tuottavuuteen. Muuten maailmantalouden kasvun synnyttämät työt menevät muualle, kuten Saksaan, Ruotsiin ja Kiinaan (Niskakangas 2014). Raportissa mainitaan, että tuottavuutta voidaan parantaa, kun nykyistä palkanmuodostumisen mallia koordinoidaan järjestelmällisesti ja työvoimakustannuksia hillitään siten, että ne ovat muita euroalueen maita hitaampia. Lisäksi työvoiman osallistumisen astetta pitää pystyä nostamaan (Borg & Vartiainen 2015).

Keskustelut palkkojen alentamisesta tai palkkamaltista ei välttämättä ole ainoa ratkaisu yritysten kilpailukykyyn parantamiseen. Palkkaan liittyvät muutokset ovat yhteydessä palkkarakenteisiin, mutta palkat ja palkkarakenne sisältävät paljon muutakin, kuin peruspalkan määrittämisen, joka tulee suoraan liittojen neuvottelemien sopimusten pohjalta. Näissä keskusteluissa jätetään helposti huomiotta organisaatioiden tuottamat voimavarat eli henkilöstö. Lankisen, Miettisen ja Sipolan (2004, 15) kymmenen vuoden takainen kirjoitus pätee hyvin tämän hetken tilanteeseen, jossa ”viime vuosien

muutokset ovat voimakkaasti ravistelleet organisaatioita. Monet yritykset ovat leikanneet kustannuksia ja irtisanoneet henkilöstöä, jolloin myös työyhteisöjen ja yksilöiden kehittäminen on jäänyt taka-alalle. Päämääränä on tehokkuuden lisääminen ja kilpailukyvyn parantaminen tuotannollisin, teknisin ja taloudellisin keinoin.” Tällaisissa tilanteissa palkkarakenteessa, palkan perusteena, korostuu muuttuvissa tilanteissa osaaminen ja pätevyys. Osaamista voidaan kehittää pätevyyttä kohdentamalla, hakea tehokkuutta ja parantaa kilpailukykyä tiukassa tilanteessa. Pelkästään palkan alentamisella ei voida saavuttaa kestävää kilpailukykyä.

Kilpailukykyä voidaan parantaa kahdella tavalla: 1) kohottamalla työvoimakustannuksia hitaammin kuin kilpailijamaissa tai 2) kohottamalla työn tuottavuutta nopeammin kuin kilpailijamaissa. Elintason ja hyvinvoinnin kehityksen näkökulmasta jälkimmäinen on tietysti ensisijainen. (Maliranta 2014.) Palkkojen alentamisen kustannusvaikutus dominoi ostovoimavaikutusta, minkä vuoksi nettovaikutus on työllisyyttä lisäävä. Pitemmällä aikavälillä hinnat sopeutuvat alempaan palkkatasoon, minkä seurauksena reaali-palkka nousee hieman mutta ei niin paljon, kuin se laskee palkkoja alennettaessa. Niinpä palkkojen alennuksen työllisyyttä lisäävä vaikutus heikkenee. (Lehto 2013.)

Palkkarakenteen kaikkien osa-alueiden selvittäminen on erittäin ajankohtainen ja tärkeä aihe. Näkökulman laajentaminen, pelkästä palkasta puhumisesta palkkarakenteen muihin osa-alueisiin ja niiden tutkimiseen, on tärkeää. Tämä antaa paremmat mahdollisuudet tunnistaa potentiaalia organisaatiossa ja saada tehokkuutta toimintaympäristöön sekä organisaatioon.

Kohdeorganisaation tavoittelema kasvu on lähtökohtana tarpeelle selvittää, millainen on toimiva palkkarakenne, joka palvelisi organisaatiota. Tämän opinnäytetyön tavoite on selvittää vaatimukset palkkarakenteelle sekä luoda suunnitelma ja ehdotus vaatimusten täyttämiseksi. Palkkarakenteen on tarkoitus kehittyä tulevaisuudessa organisaation tarpeiden mukaan. Työssä keskitytään tarkemmin metalli- ja teknologiateollisuuden määrittelemään, työehtosopimuksen mukaisen palkkarakenteen tutkimiseen, koska kyseinen työehtosopimus on käytössä organisaation työntekijöiden määrävänä sopimuksena.

## 2 TUTKIMUSMENETELMÄ

Opinnäytetyössä käytetään tutkimusmenetelmänä dokumenttianalyysiä. Dokumenttianalyysi tarkoittaa kaiken sellaisen todennettavissa olevan, usein sosiaalisia tekijöitä sisältävän tutkimusaineiston analyysiä, jota ei saada kokoon suorien, välittömien havaintojen teolla. Se voi olla luonteeltaan toiminnan konkreettien tulosten tallentamista tai suullisia, käsinkirjoitettuja tai painettuja selontekoja näistä toimista. (Anttila 2002.)

Dokumenttianalyysillä eli kirjallisten lähteiden analyysillä saadaan yleensä ilmiöille taustatietoa ja lisänäkökulmia. Aineisto voi koostua useista erilaisista saatavilla olevista materiaaleista kuten haastatteluista, verkkosivuista, muistioista, artikkeleista raporteista tai mistä vain lisäarvoa antavasta kirjallisesta materiaalista. Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa päätelmiä pyritään tekemään verbaalisesta, symbolisesta tai kommunikatiivisesta aineistosta. Tavoite on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda sanallinen kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta. Lisäksi tarkoituksena on tuottaa selkeä aineisto, jonka perusteella voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 2015, 136.)

Kuvassa 1. on kuvattu opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Tutkimuksen teoreettisella kehyksellä, viitekehyksellä ja käsittekartalla tarkoitetaan tutkittavassa ilmiössä olevien eri näkökohtien jäsentelyä selviin kategorioihin tai tekijäryhmiin, joiden välillä voidaan ajatella olevan yhteyksiä. Viitekehyksen kuvaaminen verbaalisti voi olla hyvin vaikeaa. Viitekehys on usein visualisoitu ja tehty sitä kautta helpommaksi ymmärtää. (Anttila 2002.)



Kuva 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.

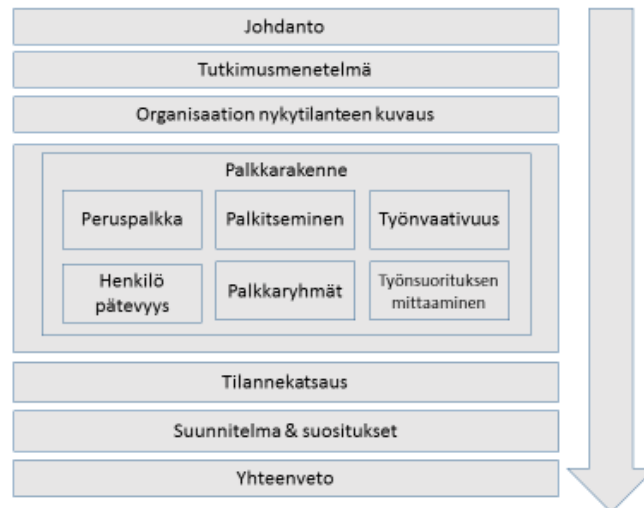
Tutkimuksessa haetaan vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat lain asettamat vaatimukset palkkarakenteelle?
- Mitkä ovat Teknologiateollisuuden asettamat vaatimukset palkkarakenteen määrittämiselle?
- Mitä vaatimuksia nykyinen organisaatio asettaa palkkarakenteen määrittämiselle?

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu palkkarakenne käsitteen ympärille. Palkkarakenteen kannalta on tärkeä tarkastella sitä ohjaavia lakeja ja asetuksia. Lait ja asetukset sekä liiton työehtosopimus määrittelevät ne vähimmäisvaatimukset, jotka palkkarakenteen tulee täyttää. Lait ja asetukset sekä liiton työehtosopimus määräävät myös osan palkkarakenteen sisällöstä. Liiton työehtosopimuksella on myös tarkempi osuus palkkarakenteen sisällössä, koska sopimuksesta löytyy tarkalla tasolla ohjeistusta, miten kyseiseen liittoon kuuluvan yrityksen tulee muodostaa palkkarakenne organisaatiolle. Perusteet toimivalle ja tehokkaalle palkkarakenteelle muodostuvat organisaation nykytilanteesta, yhdessä lakien ja työehtosopimuksen kanssa. Tutkimuksessa keskitytään tämän tutkimuspohjan sisällön kartoittamiseen ja samalla vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Peilaamalla lakien sekä työehtosopimuksen vaatimuksia ja määräyksiä organisaation nykytilannetta vasten, voidaan muodostaa näkemys siitä mitä tulee palkkarakenteen osalta tehdä. Tilannekatsauksen tarkoitus on tuottaa näkemys siitä, mitä palkkarakenteen osalta tulee tehdä. Tilannekatsauksesta voidaan muodostaa suunnitelma ja antaa ehdotukset, jolla tehokas ja toimiva palkkarakenne toteutuu.



Dokumenttianalyysi valikoitui opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi, koska tarvittava aineisto tutkimuskysymysten selvittämiseksi sekä tavoitteiden saavuttamiseksi perustuu kirjallisiin lähteisiin. Dokumenttiaineistoa on aiheesta saatavilla runsaasti verkosta sekä teoksista. Opinnäytetyön aineisto rajataan pääosin, aihetta käsitteleviin lakeihin ja asetukiin, teknologiateollisuuden työehtosopimuksessa sovittuihin asioihin sekä organisaatiossa saatavilla olevaan valmiiksi tehtyyn aineistoon.



Kuva 2. Opinnäytetyön eteneminen.

Kuvassa 2. on kuvattu opinnäytetyön eteneminen. Johdanto ja tutkimusmenetelmä kappaleiden jälkeen käydään läpi teoriaa palkkarakenteen pohjalla. Teoriaosuudessa selvitetään, mitä lain asettamia vaatimuksia on palkkarakenteen määrittämisessä. Lakien lisäksi selvitetään, yrityksessä käytössä olevan, työehtosopimuksen asettamat vaatimukset palkkarakenteen määrittämiseen.

Neljännessä luvussa kuvataan kohdeorganisaatio sekä palkkarakenteen nykytilanne mahdollisimman tarkasti. Kohdeorganisaation tiedot pohjautuvat, yrityksessä luotuihin työkuvauksiin sekä opinnäytetyön tekijän omaan tietoon organisaation toiminnasta. Lisäksi luvussa kuvataan nykyisin käytössä oleva palkkarakenne, joka perustuu yrityksessä käyttöön otettuun palkkarakenteeseen sekä sen esitys ja koulutusmateriaaliin.

Nykytilanteen kuvauksen jälkeen tulee tilannekatsaus, jossa teoriaosuudessa läpikäytyjä verrataan organisaation nykytilanteeseen. Tilannekatsauksen on tarkoitus havainnollistaa ne asiat yrityksen nykyisestä palkkarakenteesta, jotka vaativat päivittämistä. Tilannekatsauksen pohjalta, muodostetaan ehdotus suunnitelmasta sekä suositukset, joiden avulla yritys voi päivittää nykyisen palkkarakenteensa vastaamaan organisaation tämän hetkisiä vaatimuksia.

### 3 PALKKARAKENNE

Tämän opinnäytetyön teoriaosuuden alussa lähdetään avaamaan käsitettä palkkarakenne. Kun ymmärretään, mitä tarkoittaa sana palkkarakenne, voidaan lähteä kuvaamaan palkkarakenteen sisältöä ja mistä asioista se muodostuu.

Palkkarakenne muodostuu sanoista palkka ja rakenne. Palkalle löytyy määrittäjä laista. Palkka on korvaus, jonka henkilö saa tehdystä työstä. Laissa palkkaa kutsutaan vastikkeeksi, joka voi olla palkkaa tai työkorvausta. Verotusmielessä palkalla tarkoitetaan kaiken laatuista palkkaa, palkkiota, etuutta ja korvausta, joka saadaan työ- tai virkasuhteessa. Palkka voi olla myös kokouspalkkiota, henkilökohtaista luento- ja esitelmäpalkkiota, hallintoelimen jäsenyydestä saatua palkkiota, toimitusjohtajan palkkiota, avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön yhtiömiehen nostamaa palkkaa sekä luottamustoimesta saatua korvausta. (Ennakkoperintälaki 1118/1996, 13 §.)

Suomen laissa ei ole määritelty työstä vähimmäispalkkaa. Vähimmäispalkat tulevat työehtosopimuksista. Työnantajan on noudatettava vähintään valtakunnallisen, asianomaisella alalla edustavana pidettävän työehtosopimuksen (*yleissitova työehtosopimus*) määräyksiä niistä työsuhteen ehdoista ja työoloista, jotka koskevat työntekijän tekemää tai siihen lähinnä rinnastettavaa työtä. (Työsopimuslaki 55/2001, 7 §.)

”Jos työsuhteessa ei tule sovellettavaksi työehtosopimuslain nojalla sitova työehtosopimus eikä yleissitova työehtosopimus eivätkä työnantaja ja työntekijä ole sopineet työstä maksettavasta vastikkeesta, on työntekijälle maksettava tekemästään työstä tavanomainen ja kohtuullinen palkka” (Työsopimuslaki 55/2001, 10 §).

Palkitsemisen hallitsemista varten, yrityksen on luotava palkitsemisjärjestelmä. Palkitsemisjärjestelmä sisältää sekä palkitsemistavan, että sen kehittämiseen ja toteuttamiseen liittyvät prosessit. Palkitsemisjärjestelmä on osa organisaation johtamisjärjestelmää. Palkkioita jaettaessa pitää olla suunnitelma siitä, mitä ja kuinka paljon maksetaan, millä perusteella ja kenelle. Säännöt palkkioiden jakamiseksi eivät kuitenkaan riitä. Jotta palkitseminen vaikuttaisi toivotulla tavalla, pitää järjestelmää jatkuvasti päi-

vittää ja sen käyttöä pitää tukea. Tavoitteiden toteutumista pitää myös seurata aktiivisesti ja sen pohjalta kehittää organisaation toimintaa. (Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu 2016.)

Palkitsemisjärjestelmän ollessa osa organisaation johtamisjärjestelmää, on sen myös sovittava yhteen organisaation rakenteen kanssa. Organisaation näkökulmasta on tärkeää huolehtia, että palkitseminen tukee strategisten tavoitteiden saavuttamista. Palkitsemisen kehittämisessä ensimmäinen askel on laatia palkitsemisstrategia, joka kertoo miten palkitsemisella halutaan tukea strategian toteutumista. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 18.)

Palkitsemisstrategia sisältää joukon ajatuksia ja periaatteita siitä, millä organisaatio jäseniään palkitsee ja mistä palkkaa maksetaan. Palkitsemisstrategiassa näkyy mielellään kytkentä muun muassa organisaation liiketoimintastrategiaan, arvoihin ja toimintatapaan. (Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu 2016.)

Palkitsemisstrategialla otetaan pääasiassa kantaa seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä toimintaa palkitsemisella halutaan tukea ja miten se tukee liiketoimintaa
- Mitkä ovat palkitsemisjärjestelmän osat
- Minkälaisia asioita työstä tai henkilöstöstä halutaan palkita
- Ketä ensisijaisesti palkitaan
- Miten palkitseminen toimii eri ajankohtina ja miten tulee kehittymään (Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu 2016.)

Palkkarakenne sanana voidaan rinnastaa yrityksen palkitsemisjärjestelmään. Palkitsemisen yksi osa on palkka, ja palkitsemisjärjestelmä pitää huolen siitä, miten palkka tulee maksaa. Palkkarakenne sanalle ei löydy laista suoraa määritelmää, mutta liitot ovat määritelleet omat ohjeensa palkkarakenteen määrittämiseksi siten, että palkkarakenteen avulla toteutetaan oikeudenmukaista ja kannustavaa palkkaporrastusta työpaikoilla. (Teknologiateollisuus 2014, 3.)

Samapalkkausperiaate pohjautuu tasa-arvolakiin, jossa veloitetaan työnantajia edistämään tasa-arvoa työelämässä ja ennaltaehkäisemään sukupuoleen, sukupuoli-identi-

teettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuvaa syrjintää. Tasa-arvolaisissa mm. edellytetään, että työnantajan on laadittava palkkausta ja muita palvelussuhteen ehtoja koskeva tasa-arvosuunnitelma, jos palvelussuhteessa olevan henkilöstön määrä on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää. (TEM 2015.) Teknologiateollisuuden palkkarakennepaasta löytyy samapalkkaisuusperiaatteen kaksi oleellista osaa, jotka pitää ottaa huomioon sen toteuttamisessa:

- 1) työnvaativuuden periaate, jossa vaativammasta työstä kuuluu saada enemmän palkkaa kuin vähemmän vaativasta työstä ja
- 2) pätevyiden periaate, jossa paremmasta pätevyydestä kuuluu saada enemmän palkkaa kuin vähäisemmästä pätevyydestä (Teknologiateollisuus 2014, 8.)

Palkkarakenteen tulee siis sisältää myös tasa-arvosuunnitelman vaatimat asiat. Tällä tavalla voidaan varmistaa tasa-arvolain toteutuminen henkilöstölle. Paikallisesti sopimalla vuosittain määritettäväksi asiaksi jäävät tasa-arvolain mukaan se, ettei saman työnantajan palveluksessa olevien, samaa tai samanarvoista työtä tekevien naisten ja miesten välillä ole perusteettomia palkkaeroja. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 6b §.) Sen sijaan esimerkiksi Teknologiateollisuuden palkkarakenteen määrittämiä työn vaativuuksia tai tehtävien määrittämiä ei ole tarpeen tehdä vuosittain.

Tasa-arvosuunnitelma on laadittava yhteistyössä luottamusmiehen, luottamusvaltuutetun, työsuojeluvalluutetun tai muiden henkilöstön nimeämien edustajien kanssa. Henkilöstön edustajilla on oltava riittävät osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet suunnitelmaa laadittaessa.

Tasa-arvosuunnitelman tulee sisältää:

- 1) selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta ja sen osana erittely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä koko henkilöstöä koskeva palkkakartoitus naisten ja miesten tehtävien luokituksesta, palkoista ja palkkaeroista;
- 2) käynnistettäväksi tai toteutettaviksi suunnitellut tarpeelliset toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi ja palkkauksellisen tasa-arvon saavuttamiseksi;
- 3) arvio aikaisempaan tasa-arvosuunnitelmaan sisältyneiden toimenpiteiden toteuttamisesta ja tuloksista (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 6a §.)

Tasa-arvosuunnitelmasta ja sen päivittämisestä on tiedotettava koko henkilöstölle. Palkkakartoitus voidaan paikallisesti sopia tehtäväksi vähintään, joka kolmas vuosi, jos tasa-arvosuunnitelma muilta osin tehdään vuosittain. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 6a §.) Tasa-arvosuunnitelman tekeminen on prosessi ja sen laatiminen vaatii eri työvaiheet. Suunnitelman tekeminen alkaa työpaikan tasa-arvotilanteen selvittämisellä. Lisäksi on hyvä koota tietoa siitä, miten henkilöstö kokee tasa-arvon toteutumisen. Tätä varten voidaan teettää henkilöstölle erillinen tasa-arvo-kysely. Tehdyn selvityksen pohjalta valitaan suunnitelmaan tasa-arvon kehittämisen kohteet. Kehittämisen kohteita voivat olla rekrytointi, työtehtävien jakautuminen tasapuolisesti miesten ja naisten välillä, tasapuolinen pääsy koulutukseen, uralla eteneminen ja työtehtävien monipuolistaminen, samapalkkaisuus, tasa-arvoiset työsuhteen ehdot, työolojen kehittäminen, työelämän ja perhe-elämän yhteensovittaminen sekä sukupuolisyrittämisen tai häirinnän ehkäiseminen. (Mustakallio, Sevelius & Tanhua 2007, 19.)

Tasa-arvo tilanteen selvittämiseen pitää kerätä tietoa organisaation tasa-arvotilanteesta. Seuraavissa taulukoissa 1. – 8. on esitetty esimerkit asioista ja tiedoista, joita organisaatiosta pitää kerätä. Kerätyistä tiedoista voidaan muodostaa yhteenveto.

Taulukko 1. Henkilöstörakenteen yhteenveto (Mustakallio, Sevelius, Tanhua, 2007.)

Työntekijäryhmä	Naisia		Miehiä		Yhteensä
	lkm	%	lkm	%	
Työntekijöitä					
Toimihenkilöitä					
Ylemp.toimihenkilöitä					
<b>YHTEENSÄ</b>					

Taulukko 2. Henkilöiden jakautuminen eri työtehtäviin (Mustakallio, Sevelius, Tanhua, 2007.)

Työntekijäryhmä	Naisia		Miehiä		Yhteensä
	lkm	%	lkm	%	
<b>Johtoryhmä</b>					
<b>Toimihenkilöitä</b>					
– tekniset					
– kaupalliset					
– taloushallinto					
<b>Tuotannon työ</b>					
– lasiprosessi					
– puhdistila					
– lopputarkastus					
– kokoonpano					
– laitehuolto ja kiinteistö					
<b>YHTEENSÄ</b>					

Taulukko 3. Henkilöstön ikäjakauma (Mustakallio, Sevelius, Tanhua, 2007.)

Työntekijäryhmä	20 – 30 v.		31 – 40 v.		41 – 50 v.		51 – 60 v.		61 – v.		Yhteensä
	N	M	N	M	N	M	N	M	N	M	
Työntekijöitä											
Toimihenkilöitä											
Ylemp.toimihenkilöitä											
YHTEENSÄ											

Taulukko 4. Koulutus (Mustakallio, Sevelius, Tanhua, 2007.)

Koulutus	Naisia		Miehiä		Yhteensä
	lkm	%	lkm	%	
Opistoaste					
Ammattikorkeakoulu					
Yliopisto					
Muu kouluaste					

Taulukko 5. Rekrytointi (Mustakallio, Sevelius, Tanhua, 2007.)

	Työntekijöitä	Toimihenkilöitä	Ylemp.toimihenkil.	Yhteensä
Avoimet paikat				
<b>Naisia</b>				
Hakijat				
Valitut				
% valituista				
<b>Miehiä</b>				
Hakijat				
Valitut				
% valituista				

Taulukko 6. Urakehitys. Vaativampiin tehtäviin siirtyneiden määrä (Mustakallio, Sevelius, Tanhua, 2007.)

	Lukumäärä	Prosenttia
Naiset		
Miehet		

Taulukko 7. Koulutuksiin osallistuminen (Mustakallio, Sevelius, Tanhua, 2007.)

	Lkm/vuosi	% naisista/ miehistä	Koulutuspäivät/ vuosi	% koulutuspäivistä
Naiset				
Miehet				

Taulukko 8. Perhepoliittisten vapaiden käyttö (Mustakallio, Sevelius, Tanhua, 2007.)

	Käytetyt kuukaudet			Lukumäärä	
	Naiset	Miehet	Yhteensä	Naiset	Miehet
Äitiysvapaa					
Isyysvapaa					
Vanhempainvapaa					
Hoitovapaa					
Osittainen hoitovapaa					
Tilapäinen hoitovapaa lapsen sairastaessa					

Tasa-arvosuunnitelma keskittyy enemmän sukupuolten välisen tilanteen arviointiin, kun taas samapalkkaisuusperiaatteen mukaiset osat, keskittyvät enemmän työhön ja henkilön pätevyYTEEN. Tasa-arvoa voidaan käsitellä myös muistakin näkökulmista, jos se katsotaan työpaikalla tarpeelliseksi. Tasa-arvosuunnitelmalla ja samapalkkaisuusperiaatteella pystytään muodostamaan pohja palkkarakenteelle ja sen arvioinnille. Liittojen ohjeistukset palkkarakenteen muodostumiseen keskittyvät pääosin samapalkkaisuusperiaatteen osiin. Tasa-arvosuunnitelma ja sen seuranta määräytyvät suoraan lain mukaan.

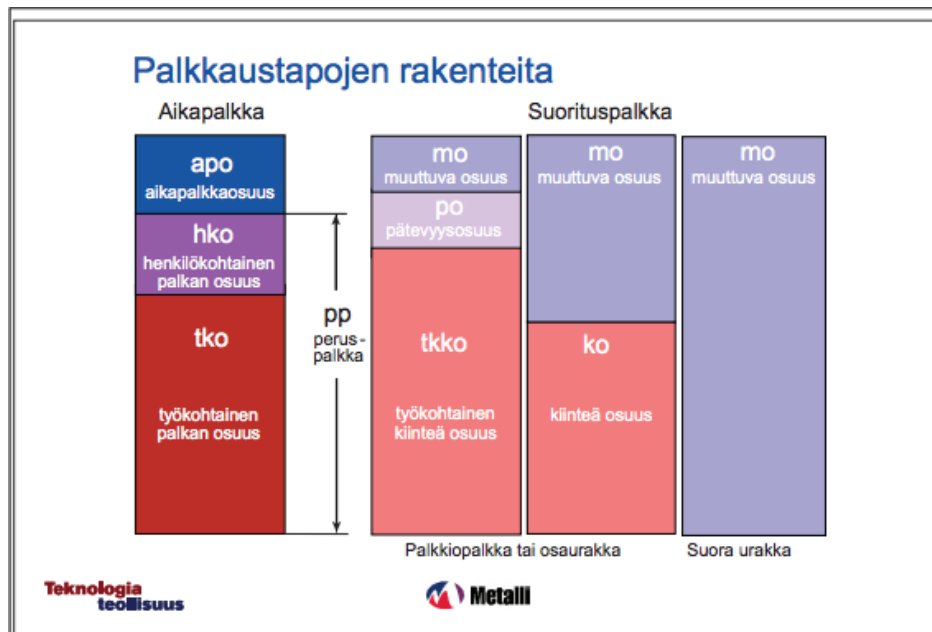
Palkitsemisstrategian muodostaminen sekä lain määräämä tasa-arvosuunnitelma, luovat pohjan yrityksen palkkarakenteen määrittämiselle. Palkkarakenteen varsinainen sisältö löytyy liittokohtaisista ohjeista ja määräyksistä. Seuraavissa kappaleissa keskitytään avaaman organisaatiossa käytössä olevan Teknolohiateollisuuden työehtosopimuksen määrittelemää palkkarakenteen sisältöä. Sisältöä verrataan muiden alojen työehtosopimusten vastaavaan sisältöön.

### 3.1 Työehtosopimuksen mukainen palkkarakenteen sisältö

Yrityksellä käytössä olevan teknolohiateollisuuden työehtosopimuksen palkkarakenteen muodostavat, työehtosopimuksessa sovitut palkkaustavat sekä niiden sisältämät palkanperusteet. Kuvassa 3. on kuvattu teknolohiateollisuuden työehtosopimuksessa esitetyt palkkaustapojen rakenteet. Palkkaustapoja työehtosopimuksessa ovat aikapalkka ja suorituspalkat. Aikapalkka muodostuu peruspalkasta (pp) sekä mahdollisesta aikapalkkaosuudesta (apo). Peruspalkka muodostuu työn vaativuuteen perustuvasta työkohtaisesta palkanosuudesta (tko). Peruspalkan sisällä on henkilön pätevyYTEEN perustuva henkilökohtainen palkanosuus (hko). Aikapalkkaosuus saadaan vähentämällä aikapalkasta peruspalkan osuus. Suorituspalkkaustapoja ovat palkkiopalkka, osaurakka ja suora urakka. Suorituspalkkoissa on aina suoritustason tai työtuloksen perusteella määräytyvä muuttuva osuus (mo). Suorassa urakassa koko palkka on muuttuvaa osuutta, joka kasvaa suoritustason kasvaessa. Osaurakassa ja palkkiopalkassa on lisäksi käytettävän suorituspalkkaustavan rakenteen mukainen kiinteä osuus (ko).



Kiinteä osuus voidaan jakaa edelleen työkohtaiseen kiinteään osuuteen (tkko) sekä pätevyysosuuteen (po). (Teknologiateollisuus 2014, 12.)



Kuva 3. Palkkaustapojen rakenteita. (Teknologiateollisuus 2014, 12)

Työkohtaisen palkkaustavan valinta perustuu työn ominaisuuksiin ja teknillisiin edellytyksiin. Edellytyksiä ovat työn luonne, joutuisuuden vaikutus, työmenetelmä, suorituskriteeri ja tuotannon häiriöt. Teknologiateollisuuden palkkaustavan valintaperusteet on esitetty kuvassa 4.

### Peruspalkkaustapojen käytettävyys palkkausteknisten edellytysten perusteella

Työn luonne	Joutuisuuden vaikutus	Työmenetelmä	Suoritusnormi	Tuotannon häiriöt	Soveltettava palkkaustapa
Käsityö	Kyllä	Vaihteleva, satunnainen, ei tiedossa	Työläs ja vaikea määrittää	Useasti ja vaikea ennakoita	Aikapalkka
Konetyö	Kyllä/Ei				
Prosessin valvonta	Ei				
Konetyö	Kyllä/Ei	Vaihteleva	Mittattu	Ennakoitu	Palkkiopalkka
Prosessin valvonta	Ei				
Ryhmätyö	Kyllä/Ei				
Käsityö	Kyllä	Vaihteleva	Mittattu	Ennakoitu	Osaurakka
		Vakio			

Teknologia teollisuus
Metalli

Kuva 4. Palkkaustapojen valintaperusteita. (Teknologiateollisuus 2014, 13)

”Aikapalkkaa käytetään erityisesti tilanteissa, joissa työmenetelmät ovat vakiintumatomat, suoritusnormia ei voida täsmällisesti määrittää, tuotannon häiriöt tai työolosuhteiden vaihtelut ovat suuret. Suorituspalkkoja käytettäessä vastaavasti työmenetelmien ja työolosuhteiden vaihtelu on vähäisempää, suoritusnormi pystytään määrittämään ja tuotannon häiriöt ovat vähäisemmät”. (Teknologiateollisuus 2014, 13.)

Palkkiopalkassa on kolme vaihtoehtoa kiinteän osuuden muodostumiselle.

- a) kiinteä osuus 85%, muuttuva osuus 15%
- b) kiinteä osuus 70%, muuttuva osuus 30%
- c) kiinteä osuus suurempi kuin 90% (Teknologiateollisuuden työehtosopimus 2013.)

Osaurakkaan vaihtoehdot ovat

- a) kiinteä osuus 75%, muuttuva osuus 25%
- b) kiinteä osuus 50%, muuttuva osuus 50% (Teknologiateollisuuden työehtosopimus 2013.)

Suorassa urakassa on aina muuttuva osuus, joka määritetään erikseen. Palkkaustavat voidaan myös paikallisesti sopia, työnantajan ja työntekijäpuolen välillä tai työkohtaisesti työnantaja voi asianomaisen kanssa sopia palkkaustavasta. Tämä palkkaustapa tulee kuitenkin saattaa luottamusmiehen tiedoksi. (Teknologiateollisuus 2014, 12.)

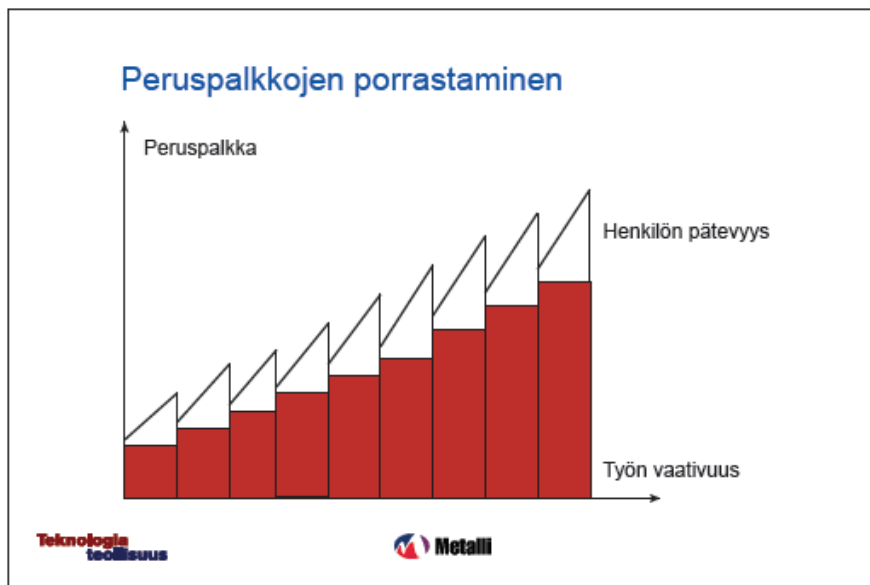
Palkan perusteita ovat työn vaativuus, henkilön pätevyys ja henkilön tai ryhmän suoritus. Palkkarakenteen keskeinen osa on peruspalkka, sillä se määrittää työntekijälle maksettavan vähimmäispalkan. Palkitsemiseen kuuluu palkkaustapojen lisäksi täydentäviä palkkiota. (Teknologiateollisuus 2014, 7.)

### 3.2 Peruspalkka

Peruspalkkaustapoja säädellään Suomessa työehtosopimuksen määräyksillä. Urakka-, palkkio- ja provisiopalkkoille sekä täydentäville palkkaustavoille, kuten tulos- ja voit-

topalkkioille, on yhteistä suuruudeltaan muuttuva palkanosa tai palkkio-osa. Tavallisesti työehtosopimukset velvoittavat käyttämään tiettyä palkkausjärjestelmää aivan pienimpiä yrityksiä lukuun ottamatta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016)

Teknologiатеollisuuden työehtosopimuksen mukaan, työntekijän peruspalkka saadaan lisäämällä työntekijän työkohtaiseen palkanosuuteen henkilökohtainen palkanosuus. Työkohtainen palkan osuus perustuu töiden vaativuusryhmittelyyn, joka määritetään työn vaatiman oppimisajan, työn edellyttämän vastuun ja työolosuhteiden perusteella. Näiden vaativuustekijöiden porrastus ja pisteytys tehdään palkkarakenteen koulutusa-ineiston perusteella. Työkohtaiseen palkanosuuteen on määritelty pisteytyksen kautta selkeät euromääräiset ala- sekä ylärajat. Ylärajan ylittävä osuus peruspalkassa laske-taan työntekijän henkilökohtaiseksi- tai aikapalkkaosuudeksi. Työntekijälle maksetta- van palkan, tulee porrastua tehdyn työn vaativuuden ja työtä tekevän henkilön päte- vyyden perusteella, joka on esitetty kuvassa 5. (Teknologiатеollisuus 2014.)



Kuva 5. Peruspalkkojen porrastaminen teknologiатеollisuuden TES:n mukaan. (Teknologiатеollisuus, 2014)

Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen mukaan tehtäväkohtaisen peruspalkan määrittävät tehtävät ja niiden vaativuus. Tehtäväkohtainen palkka on kaikille saman ammattiryhmän, saman vaativuustason työtä tekeville, samalla tasolla. Samassa ammattiryhmässä tehtäväkohtainen palkka voi vaihdella, jos tehtäväsällöt tai tehtä-

vien vaativuudet vaihtelevat. Vaativammista tehtävistä tulee maksaa enemmän palkkaa. Tehtäväkohtaisen palkan tasoon saattavat vaikuttaa, tehtävien vaativuuden lisäksi, paikkakunnan, ammattialan yleinen palkkataso sekä työnantajan noudattamat palkkapolitiittiset periaatteet. Kaikkien KVTES:n soveltamisalaan kuuluvien ammattinimikkeiden peruspalkkaa ei ole määritelty sopimuksen palkkahinnoitteluliitteessä. Näitä ammattinimikkeitä kutsutaan hinnoittelemattomiksi. Osa ammattinimikkeistä on aina ollut palkkahinnoittelun ulkopuolella esimerkiksi siksi, että ammattiryhmä on pieni tai uusi. (Akavan eritysalojen www-sivut 2016.)

Kiinteistöpalvelualan palkkausjärjestelmän mukainen palkka on tehtäväkohtainen. Työntekijän palkka määräytyy kulloisenkin työtehtävän vaativuuden perusteella. Vaativuutta arvioidaan palkkausjärjestelmässä työn edellyttämän osaamisen ja vuorovaihtuuden, vastuun sekä työolosuhteiden perusteella. Tehtäväkohtaisen palkan lisäksi maksetaan palkkausjärjestelmän mukaista koulutuslisää. (Kiinteistötyönantajat ry, PAM ry, 2013.) Suomalaiset palkansaajat ja työnantajat ovat liittyneet oman alansa järjestöihin muita EU-maita yleisemmin. Lähes 80 % palkansaajista kuuluu ammattiliittoihin, joita on noin 70 kolmessa eri palkansaajien keskusjärjestössä. Palkansaajakeskusjärjestöjä ovat Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK, Toimihenkilökeskusjärjestö STTK ja Korkeasti koulutettujen keskusjärjestö Akava. (SAK:n www-sivut, 2016.)

Kolmen keskusjärjestöön kuuluvien ammattiliittojen palkkarakenteen ja peruspalkan pääperiaatteet ovat hyvin lähellä toisiaan. Suurilta osin peruspalkan määrittäminen perustuu työn vaativuuden määrittämiseen sekä sen lisänä olevaan henkilökohtaiseen osaamiseen. Osa liitoista kuitenkin määrittää peruspalkan puhtaasti tehtävällä ja tehtävän vaativuudella.

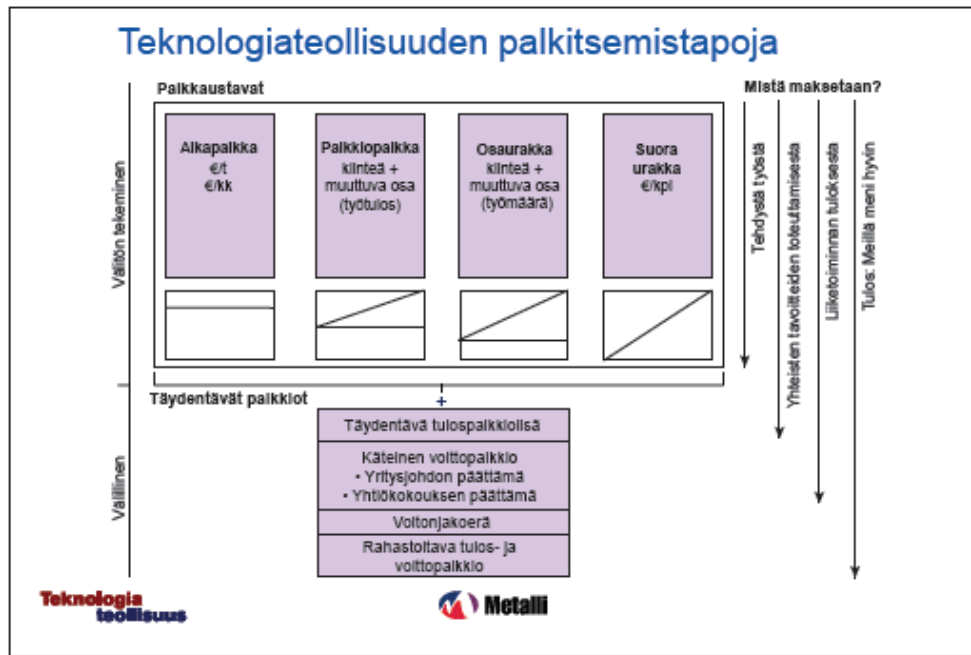
### 3.3 Palkitseminen

Palkitsemisesta on tullut yhä tärkeämpi keino motivoida työntekijöitä ja pitää heidät talossa. Palkkioilla on alettu myös suunnata toimintaa yhä enemmän kohti haluttuja tavoitteita. Palkitseminen ymmärretään usein kokonaisuutena, johon kuuluu kaikki se, millä työntekijöitä motivoidaan ja pidetään talossa. Tapojen kirjo ulottuu rahasta ja

tavaroista aineettomiin huomionosoituksiin. Yleensä kokonaisuuteen katsotaan kuuluvan myös lounassetelien kaltaiset, kaikkia koskevat edut. Jos palkitsemisjärjestelmä on huono, se voi aiheuttaa vääränlaista kilpailua, heikentää yhteishenkeä ja tuottaa jopa vahingollisia vaikutuksia. (Mustaranta, 2015.)

Palkitsemista voi kuvata vaihtosuhteena, jossa työntekijä antaa työpanoksensa yritykselle ja saa vastineeksi erilaisia asioita, kuten palkkaa, palkkioita, etuja, palautetta työstään tai mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan. Palkitseminen on organisaation johtamisen väline, jonka avulla strategiset päämäärät konkretisoidaan ja muutetaan toiminnallisiksi tavoitteiksi. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari, 2006, 15 – 16.) Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Erilaisia aineellisia palkitsemisen tapoja ovat mm. peruspalkka, tulospalkkiot, erikoispalkkiot, optiot ja edut. Aineettomia palkitsemisen tapoja ovat mm. työn sisältö, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon, palaute ja työajan sekä työsuhteen järjestelyt. Palkka on siis itsessään yksi yrityksen palkitsemisen väline.

Teknologiäteollisuuden tärkeimmät rahalliset palkitsemistavat on esitelty kuvassa 6. Täydentävien tulos- ja voittopalkkioiden tavoitteena on tukea yrityksen liikeideasta ja strategiasta johdettujen tavoitteiden toteutumista sekä yrityksen kannattavuuden parantumista. Tulospalkkioiden perusteena ovat yrityksen toiminnalliset tavoitteet, kuten tuottavuuden, toimitusvarmuuden tai asiakaspalvelun parantuminen. Voittopalkkiot perustuvat yrityksen taloudelliseen tulokseen tai tuloslaskelman mukaisiin tunnuslukuihin, kuten liikevoitto, käyttökate tai muu vastaava. (Teknologiäteollisuus 2014, 11.)



Kuva 6. Teknologioteollisuuden tärkeimmät rahalliset palkitsemistavat. (Teknologioteollisuus 2014)

### 3.4 Työnvaativuus

Teknologioteollisuuden työehtosopimuksen mukaan, työnvaativuuden määrittämisen tarkoituksena on selvittää, työpaikalla tehtävien töiden ja työtehtävien keskinäiset vaativuudet. Määritetyn työnvaativuuden tulee vastata työn todellista vaativuutta. Työn ja työolosuhteiden muuttuessa määritetään työnvaativuus uudelleen.

Teknologioteollisuuden työehtosopimus määrittelee työpaikalla käytettäväksi seuraavat työnvaativuuden määrittystavat:

- Töiden vaativuusryhmittely (TVR)
- Karkearyhmittely (KR)
- Muu työnvaativuuden määrittystapa (Teknologioteollisuuden työehtosopimus 2013.)

Karkearyhmittelyn tai muun työnvaativuuden määrittystavan käyttämisestä sovitaan paikallisesti. Paikallinen sopimus voidaan perustellusta syystä irtisanoa kuuden kuu-

kauden irtisanomisajalla. Töiden vaativuusryhmittelyssä työnvaativuus on Teknologiateollisuuden työehtosopimuksessa määritelty seuraavien vaativuustekijöiden perusteella:

- Työn vaatima oppimisaika, jolla tarkoitetaan sitä aikaa, jonka kuluessa työn vaatima suoritusvarmuus, normaali suoritustaso ja työnkulun edellyttämä harkinta keskimäärin saavutetaan. Oppimisaika määritetään työkohtaisesti selvittämällä, mikä on tarpeellisen koulutuksen ja käytännön kokemuksen vaatima aika.
- Työn edellyttämä vastuu, jolla tarkoitetaan sitä vastuuta, joka työntekijälle aiheutuu työn itsenäisyydestä, turvallisuudesta, tuotteesta tai suoritteesta ja työvälineistä.
- Työolosuhteet, jolla tarkoitetaan niitä työssä esiintyviä haittatekijöitä, jotka aiheutuvat kuormituksesta; työn raskaudesta, yksitoikkoisuudesta, sidonnaisuudesta ja olosuhteista; melusta, lämpötilasta, likaisuudesta ja ilman epäpuhtauksista. (Teknologiateollisuus 2014, 19.)

Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimuksen mukaan tehtävien vaativuutta arviotaessa on mahdollista käyttää myös muita ennalta määriteltyjä objektiivisia (riippumaton, puolueeton, tasapuolinen) vaativuustekijöitä. Arvioinnissa otetaan huomioon seuraavat tekijät:

- työn edellyttämä osaaminen (tiedot, taidot, harkinta)
- työn vaikutukset ja vastuu (laajuus, pysyvyys, johtaminen ja vaikutukset toimintaedellytyksiin)
- työn edellyttämät yhteistyötaidot (vuorovaikutus, ihmissuhdevaatimukset)
- työolosuhteet. (Akavan eritysalojen www-sivut 2016.)

Terveydenhuoltoalan mukaan tehtävien vaativuuden kokonaisarviointi perustuu:

- kirjalliseen tehtäväkuvaukseen
- vaativuustekijöihin
- tehtävän vaativuuden arvioinnissa huomioon otettaviin muihin seikkoihin (koulutus, lisätehtävä ja -vastuu, esimiesasema)
- edellisten perusteella laadittuun arviointijärjestelmään. (Terveydenhuoltoalan www-sivut, 2016.)

Energiateollisuuden työntekijöiden palkkausjärjestelmän mukaan tehtävän vaativuutta arvioitaessa on erityisen tärkeää huomioida seuraavia asioita:

- Arvioinnin kohteena tulee olla työ, ei henkilö.
- Arvioinnin kohteena tulee olla työn sisältö, ei nimike tai titteli.
- Arviointi tapahtuu hyväksytyjen tehtäväkuvausten pohjalta, ei mielikuvien kautta. (Sähköliiton www-sivut, 2016.)

Lisäksi käytetään vaativuuden arviointimallia, joka koostuu seuraavista asioista:

- Työtehtävän edellyttämä osaaminen
- Tehtävän merkitys tulokseen / toimintaan
- Vaadittava ammattikokemus
- Rasittavuus
- Vuorovaikutuksen merkitys. (Sähköliiton www-sivut, 2016.)

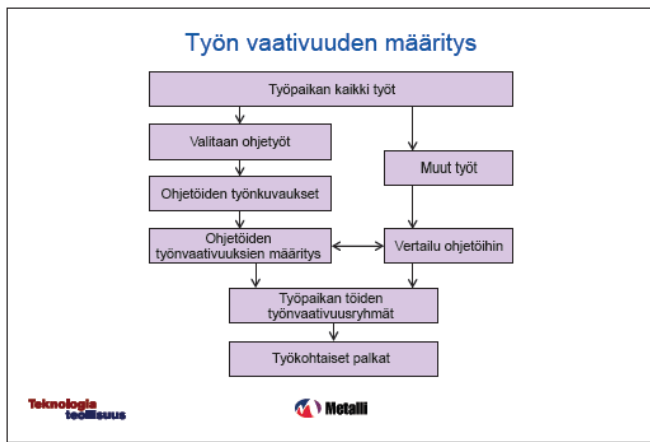
Liittojen määräyksissä on selkeitä eroja työvaativuuden määrittelyssä. Teollisuuden alojen määräyksissä keskitytään työhön, työpaikan olosuhteisiin ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Muilla aloilla työt voivat vaatia esimerkiksi vuorovaikutus- ja ihmishuhdetaitoja.

Työpaikalla tulee käyttää vain yhtä määrittystapaa. Perusmäärittystapana on töiden vaativuusryhmittely (TVR). Jos töiden vaativuusryhmittely osoittautuu soveltuvan huonosti työpaikan tarpeisiin, voidaan paikallisesti sopia karkearyhmittelyn (KR) tai muun työnvaativuuden määrittystavan käyttämisestä. Paikallinen sopimus voidaan perustellusta syystä irtisanoa kuuden kuukauden irtisanomisajalla. (Teknologiateollisuus 2014, 15.)

Teknologiateollisuuden työehtosopimuksessa työnrajaus on tärkeä vaihe työnvaativuuden määrittelyssä. Työ voi olla yksittäinen työvaihe, useampia työvaiheita tai työtehtävä. Työtehtävä sisältää useita töitä, jotka työntekijä tekee työn kulun edellyttämässä järjestyksessä. Työt on syytä rajata täsmällisesti, esimerkiksi nimetä valmistettava tuote. Töitä ja työtehtäviä tarkastellaan työpaikalla vakiintuneen työnsisällön mukaisesti. Vaativuuden määrittelyssä työt rajataan niiden todellisen, vakiintuneen laa-



juuden mukaisesti. Vaativuuden määrittäminen vaatii työryhmän perustamista. Työnvaativuusryhmän muodostavat yhteisesti sovitun koulutuksen saaneet työnvaativuuden määrittelyyn perehtyneet, paikalliset olosuhteet ja työt tuntevat henkilöt. Työnantaja ja työntekijät nimeävät kumpikin yhtä monta edustajaa työnvaativuustyöryhmään. Näin toteutuu työntekijöiden edustajien oikeus osallistua työn vaativuuden määritykseen. Tyypillisesti työnvaativuustyöryhmän koko on yhteensä neljä tai kuusi jäsentä. (Teknologiateollisuus 2014, 15.)



Kuva 7. Työnvaativuuden määrittelyn vaiheet. (Teknologiateollisuus 2014, 16)

Kuvassa 7. on esitetty työnvaativuuden määrittely. Määrittely etenee kahdessa vaiheessa. Ensin valitaan niin sanotut ohjetyöt ja työryhmän avulla määritellään ohjetöiden vaativuudet. Sen jälkeen työnantaja määrittää kaikkien muiden työpaikan töiden työnvaativuudet vertailemalla niitä laadittuihin ohjetöihin. Nämä ohjetyöt määritellään työehtosopimuksen määrittelemän vaativuusmittarin mukaisesti. Ohjetöiksi valitaan ne työt, jotka mahdollisimman hyvin edustavat työpaikan erilaisia töitä ja töiden vaativuuksia. Kuvassa 8. on esimerkki ohjetyön työnkuvauksen sisällöstä. Työnvaativuusryhmä vastaa siitä, että ohjetöiden vaativuus on määritelty oikein. Työnvaativuusryhmä kokoontuu tarvittaessa ja vähintään kerran vuodessa. Ohjetöiden arviointia varten työnantaja laatii työtehtävien työnkuvaukset. Työnvaativuusryhmä käsittelee ja hyväksyy laaditut työnkuvaukset. (Teknologiateollisuuden työehtosopimus 2013.)

Työ: Hammasakselin pyöröhionta Laatija(t): VV, JT	Osasto:	Pvm: 24.11.2006
<b>Työnrajaus:</b>		
Tehtävänä on lämpökäsiteltyjen hammasakselien keskiöinti ja hionta toleranssin mukaisiin mittoihin.		
<b>Työnkulku:</b>		
Työ alkaa piirustuksiin tutustumisella ja oikean ohjelman valinnalla. Piirustuksen mittojen ja toleranssien mukaan lasketaan oikeat arvot ohjelman parametreille ja syötetään arvot ohjelmaan.		
Kappaleen hionta alkaa lämpökäsitellyn hammasakselin keskiöinnillä. Tämän jälkeen akselin keskiöinti tarkistetaan mittakellolla ja tarvittaessa keskiöintiä korjataan, jotta saadaan kompensoitua lämpökäsittelyssä tulleet mittamuutokset.		
Hammasakselin laakeripinnat hiotaan hiomakoneessa toleranssin mukaisiin mittoihin. Mitat tarkastetaan mikrometrillä.		
(Työn kesto: noin 5–10 minuuttia)		

<b>Oppimisaika</b>
- Hionnan ja mittausmenetelmien osaaminen
- Piirustusten lukutaito
- Harjaantuminen työpaikalla
- Valmius ohjelman parametrien muuttamiseen

<b>Vastuu</b>
- Akseleiden mittatarkkuus
- Akseleiden keskiöinnin tarkkuus

<b>Olosuhteet</b>
- Seisomatyö, jonkin verran kurottelua
- Nostot pääasiassa nostimella, kappalepainot 10–50 kg
- Leikkuunesteet
- Melua

Kuva 8. Esimerkki ohjetyön työnkuvauksesta (Teknoliateollisuus 2014, 18)

Työnvaativuustekijöille kuten oppimisaika, vastuu ja työolosuhteet on omat pisteytykset, joiden avulla ohjetyöt voidaan sijoittaa työnvaativuusryhmiin. Seuraavat taulukot esittävät työnvaativuustekijöiden pisteyttämisen teknoliateollisuuden työehtosopimuksen mukaisesti. Taulukossa 9. on kuvattu oppimisajan pisteyttäminen, taulukossa 10. on esitetty vastuun pisteyttäminen ja taulukossa 11. on esitetty työolosuhteiden pisteyttäminen.

Taulukko 9. Oppimisajan työnvaativuustekijöiden pisteytys (Teknologiateollisuus 2014, 19)

Kuvaus	Oppimis-aika	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

Taulukko 10. Työn edellyttämän vastuun työnvaativuustekijöiden pisteytys (Teknologiateollisuus 2014, 20)

Kuvaus	Vastuu	Pisteet
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

Taulukko 11. Työolosuhteiden työnvaativuustekijöiden pisteytys (Teknologiateollisuus 2014, 20)

Kuvaus	Olosuhteet	Pisteet
Ei mainittavia olosuhdehaittoja.	Hyvät	2
Työssä esiintyy olosuhdehaittoja, 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

Työnvaativuustekijöiden pisteytyksen jälkeen, voidaan ohjetyö sijoittaa työnvaativuusryhmään. Taulukossa 12. on esitetty työnvaativuusryhmien pisteytys. Työnvaativuusryhmiä on yhdeksän, ja jokaiselle ryhmälle on määritetty omat summapisteet. Työehtosopimuksen mukaan työnvaativuusryhmiä tulee olla vähintään viisi.

Taulukko 12. Työnvaativuusryhmien pisteytys (Teknologiateollisuus 2014, 21)

Työnvaativuusryhmä	Summapisteet
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 -

Työnvaativuusryhmittely on pidettävä ajan tasalla. Työn ja olosuhteiden muuttuessa määritetään työnvaativuus uudelleen. Työnantaja tekee muiden, kuin ohjetöiden työnvaativuuden ylläpidon normaalien palkanmääritysrutiinien mukaisesti. Työvaativuusryhmiä käytettäessä työkohtaisten palkkojen porrastaminen tehdään viiden prosentin välein jokaiselle portaalle siten, että alin luku on 100, joka on yhtä kuin alin työkohtainen palkka, seuraava porras on  $1,05 \cdot 100$  ja seuraava  $1,05 \cdot 1,05 \cdot 100$  jne. (Teknologiateollisuus 2014, 22.)

Karkearyhmittely on yksinkertaisempi malli töiden vaativuuden määrittelyssä. Määrittäminen tapahtuu samojen kriteerien eli oppimisajan vastuun ja olosuhteiden mukaisesti, mutta yksinkertaisemmin. Karkearyhmittelyn käytöstä sovitaan luottamusmiehen tai työntekijöiden kanssa. Työpaikan töistä laaditaan töiden tai työtehtävien luettelo. Luetteloon määritellään, karkearyhmittelyn kolmen vaativuusryhmän mukaan, töiden vaativuudet. Määrittelyn avulla saadaan työkohtaiset palkat työehtosopimuksesta. (Teknologiateollisuus 2004, 22.)

Karkearyhmittelyn kolme vaativuusryhmää määrittävät seuraavasti:

- I. Työt, jotka edellyttävät lyhyehköä käytännön kokemusta, normaalia vastuuta ja jotka tehdään tavanmukaisissa työtiloissa.
- II. Työt, jotka edellyttävät normaalia ammattitaitoa ja melkoista vastuuta työn sujumisesta sekä vaikeissa olosuhteissa tehtävät lyhyehköä kokemusta edellyttävät työt.
- III. Työt, jotka edellyttävät monipuolista ja hyvää ammattitaitoa ja suurta vastuuta työn sujumisesta. Hyvää ammattitaitoa ja melkoista vastuuta edellyttävät työt

vaikeahkoissa työolosuhteissa. Tähän ryhmään kuuluvat myös vaikeissa olo-  
suhteissa tehtävät normaalia ammattitaitoa ja melkoista vastuuta edellyttävät  
työt. (Teknologiaeollisuus 2014, 22.)


Taulukko 13. Karkearyhmittelyn mukaiset määritykset (Teknologiaeollisuus 2014)

TVR	Oppimisaika	Työn edellyttämä vastuu	Työolosuhteet
I	Lyhyehkö käytännön kokemus: Lyhyehkön käytännön kokemuksen edellyttämällä töillä tarkoitetaan töitä, joita osataan tehdä enintään yhden (1) vuoden pituisen kokemuksen ja/tai koulutuksen jälkeen.	Normaali vastuu: edellyttää normaalia huolellisuutta ja tarkkuutta.	Tavanmukaisilla työolosuhteilla tarkoitetaan työolosuhteita, joissa ei esiinny mainittavia olosuhdehaittoja, ei ainakaan häiritsevässä määrin.
II	Lyhyehkö käytännön kokemus	Normaali vastuu	
	Normaalin ammattitaidon edellyttämällä töillä tarkoitetaan töitä, joita osataan tehdä enintään kahden (2) vuoden kokemuksen ja/tai koulutuksen jälkeen.	Melkoinen vastuu edellyttää melkoista huolellisuutta ja tarkkuutta.	Vaikeahkoilla työolosuhteilla tarkoitetaan työolosuhteita, joissa tehtävät työt ovat melko raskaita ja/tai työpaikalla esiintyy olosuhdehaittoja häiritsevässä määrin.
III	Normaali ammattitaito	Melkoinen vastuu	
	Hyvän ammattitaidon edellyttämällä töillä tarkoitetaan töitä, joita osataan tehdä enintään neljän (4) vuoden kokemuksen ja/tai koulutuksen jälkeen.	Suuri vastuu edellyttää suurta huolellisuutta ja tarkkuutta. Työlle on ominaista itsenäisten ratkaisujen teko.	Vaikeahkot työolosuhteet
	Monipuolisen ja hyvän ammattitaidon edellyttämällä töillä tarkoitetaan töitä, joita osataan tehdä yli neljän (4) vuoden kokemuksen ja/tai koulutuksen jälkeen.		Vaikeilla työolosuhteilla tarkoitetaan työolosuhteita, joissa tehtävät työt ovat joko raskaita tai erittäin raskaita ja/tai työpaikalla esiintyy työntekoa haittaavia tai voimakkaasti haittaavia olosuhteita.

Työntekijän työkohtainen palkanosuus määräytyy työnvaativuuden määrittelyn mukaan. Kuvassa 9. on kuvattu työkohtaisen palkanosuuden määräytyminen. Työntekijän tekemästä työstä katsotaan pisteytyksen kautta, mitä työnvaativuusryhmään ne keski-  
määrin edustavat ja sen perusteella työkohtainen palkanosuus määräytyy. (Teknologiaeollisuus 2014, 25.)

**Esimerkkejä työntekijän työkohtaisen palkan osuuden määräytymisestä tehtyjen töiden perusteella**

Työntekijä	Työntekijän tekemät työt	Työnvaativuusryhmä tvr	Työajan jakautuminen %	Työntekijän työnvaativuusryhmä	Työkohtainen palkan osuus €/h
1	työ x työ y työ z	2 3 4	25 35 40	3	
2	työ r työ s työ t	7 8 9	10 10 80	9	
3	työ o työ p	1 2	60 40	1	
4	työ k	5	100	5	

Kuva 9. Työkohtaisen palkanosuuden määräytyminen. (Teknologiaeollisuus 2014, 26)

Työkohtaiset palkat ovat työnvaativuusryhmittäin 1.3.2015 alkaen seuraavien taulukoiden mukaiset. Taulukoista selviävät karkearyhmittelyn ja työnvaativuusryhmittelyn palkat ja ryhmät. Muun sovitun työnvaativuuden osalta on esitetty palkkojen ylä- ja alarajat.

Taulukko 14. Karkearyhmittelyn palkat luokittain (Teknologiateollisuuden työehtosopimus 2015)

Työnvaativuusryhmä	Työkohtainen tuntipalkka senttiä/tunti	Työkohtainen kuukausipalkka euroa/kuukausi	Palkkaryhmä
I	876	1527	C
II	1014	1768	B
III	1174	2046	A

Taulukko 15. Palkat 9 työnvaativuus luokan mukaisesti (Teknologiateollisuuden työehtosopimus 2015)

Työnvaativuusryhmä	Työkohtainen tuntipalkka senttiä/tunti	Työkohtainen kuukausipalkka euroa/kuukausi	Palkkaryhmä
1	876	1527	C
2	920	1603	C
3	966	1684	C
4	1014	1768	B
5	1065	1856	B
6	1118	1949	B
7	1174	2046	A
8	1233	2149	A
9	1294	2256	A

Taulukko 16. Muu sovitun työnvaativuuden ryhmittelyn palkat (Teknologiateollisuuden työehtosopimus 2015)

	Tuntipalkat senttiä/tunti	Kuukausipalkat euroa/kuukausi
alaraja	876	1527
Yläraja	1294	2256

Työkohtaiset palkanosuudet muuttuvat liiton tekemän työehtosopimuksen mukaisesti. Palkantarkastuksista joka vuodelle on sovittu työehtosopimuksen allekirjoitusvaiheessa. Tällöin sovitaan muun muassa ajankohdat, palkkaratkaisujen neuvotteluille sekä paikallisen palkkaratkaisun sopimisen takarajat. Näiden lisäksi sovitaan yleiskorotusten ajankohdat, jos ei palkkaratkaisuissa saada sovittua asioita paikallisesti.(Teknologiateollisuuden työehtosopimus 2013.)

### 3.5 Henkilön pätevyys

Erilainen henkilöiden arvioiminen on lisääntynyt työelämässä ja on ilmeisesti edelleen lisääntymässä. Muuttuvan maailman ja sen organisaatioille säilyttämien joustavuuden ja tehokkuuden vaatimusten myötä työnhakijoita ja työntekijöitä tullaan arvioimaan yhä useammin ja yhä systemaattisemmin. (Niitamo 2003, 13.)

Henkilökohtaista arviointia tulee tehdä, jokaisella organisaatiotasolla tasapuolisesti. Teknologiateollisuuden palkkarakenteessa henkilökohtaisen palkanosuuden määrittämiseen käytetään, työn osalta soveltuvia henkilökohtaisia pätevyystekijöitä. Pätevyystekijät ovat ammatinhallinta, monitaitoisuus, työtulos ja huolellisuus. Tekijöistä vähintään kaksi valitaan työnantajan laatimaan paikalliseen mittausjärjestelmään. Esimies arvioi työntekijän pätevyyden, paikallisen mittausjärjestelmän mukaisesti. Arviointiperusteet kannattaa valita huolella, jotta ne ohjaisivat toimintaa kohti työpaikan menestystä. Arviointitekijöiden tulee kuvata sekä yrityksen, että työntekijän onnistumiseen vaikuttavia, työhön liittyviä seikkoja. Työstä irralliset arviointitekijät, eivät tue esimiestyötä. Arviointitekijöiden tulee olla sellaisia, että niissä on vaihtelua ja henkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa arvioitavaan asiaan. Arviointitekijäksi ei sovi esimerkiksi työsuoritus, jossa tarkkaan määritelty työprosessi ei mahdollista henkilön omasta toiminnasta johtuvia eroja. Arviointitekijöiden on tuettava työntekijöiden yhdenvertaista kohtelua. (Teknologiateollisuus 2014, 30.)

Laajassa merkityksessä henkilöarvioinnilla voidaan tarkoittaa yksilön kaikenpuolisten ominaisuuksien arviointia. Teknisten tai muodollisten kvalifikaatioiden ja henkilökohtaisten valmiuksien välille on syntynyt nykyisessä työelämässä mielenkiintoinen vertailutilanne. Henkilökohtaisten valmiuksien merkitys on kasvanut huomattavasti. Siinä missä aikaisemmin pidettiin etulyöntiasemassa ehdokasta, jolla oli mahdollisimman pitkä muodollinen koulutus ja pitkä virkaikä, on henkilökohtaisten valmiuksien merkitys tänä päivänä huomattavasti kasvanut. Tekniset ja henkilökohtaiset kvalifikaatiot edustavat kuitenkin monessa mielessä kovin erilaisia ulottuvuuksia, eikä niitä välttämättä hyödyllistä asettaa vastakkain. Se kumpi edellä mainituista kvalifikaatioista on työn tekemisen kannalta tärkeämpi, on kysymyksenä hyvin monitahoinen, eikä yksiselitteistä vastausta voida edes antaa. Henkilökohtaisten vaatimuksien merkitystä ei kuitenkaan ole syytä aliarvioida, ja niiden vaikutus erilaisissa työtehtävissä ja



ammateissa menestymiseen on voitu osoittaa laajoin tutkimuksin. (Niitamo 2003, 14-15.)

Toimivaa pätevyyden arviointia varten tarvitaan yritys- tai työpaikkakohtaiset arviointiperusteet. Lähtökohtana ovat työpaikan työt ja ne seikat, jotka katsotaan tärkeiksi niitä tehtäessä, päämääränä korkealaatuiset tuotteet, kilpailukykyisillä tuotantokustannuksilla. Näin henkilökohtainen palkanosuus kannustaa yrityksen menestystä tukevaan toimintaan. Arviointijärjestelmää ei voi kopioida muista yrityksistä, sillä toimiva suorituksen arviointi on aina osa yrityksen johtamista.

Työntekijän henkilökohtaisen palkanosuuden tulee vastata hänen pätevyyttään. Työntekijälle selvitetään henkilökohtaisen palkanosuuden määräytymisperusteet, jotka on esitetty kuvassa 10.. Uuden työntekijän henkilökohtainen palkanosuus määritellään viimeistään neljän kuukauden kuluttua työsuhteen alkamisesta. Ennen henkilökohtaisen palkanosuuden määrittämistä työntekijän peruspalkkana käytetään työkohtaista palkanosuutta. Pätevyysperusteisella palkanosuudella kannustetaan työntekijöitä kasvattamaan henkilökohtaista osaamista ja palkitaan hyvistä työsuorituksista. Henkilön pätevyys otetaan palkassa huomioon, aikapalkan henkilökohtaisessa palkanosuudessa tai suorituspalkan pätevyysosuudessa. Palkkarakenteen periaatteiden mukaan henkilökohtainen palkanosuus on sitä suurempi, mitä pätevämpi henkilö on. (Teknologiateollisuus 2014, 29.)

### Henkilökohtaisen palkanosan määrittely

1. Ennen arviointia
  - Työpaikkakohtaiset arviointitehtävät ajantasalla
  - Henkilöstön informointi
  - Esimiesten koulutus
2. Arviointi
  - Esimies arvioi kunkin alaisensa pätevyyden
3. Palkanosuuden määrittely
  - Palkka-asioista vastaava henkilö määrittelee henkilökohtaisten palkanosuuksien prosenttiluvut arviointitulosten perusteella
4. Arvioinnin jälkeen
  - Esimies antaa alaisilleen palautetta arviointituloksista
5. Vaikutukset palkkaan
  - Yrityksen palkkapolitiikan ja TESSin mukaan



Kuva 10. Henkilökohtaisen palkanosan määrittely. (Teknologiateollisuus 2014, 29)



”Henkilökohtainen palkan osuus on suuruudeltaan vähintään 3 % ja enintään 25 % työntekijän työkohtaisesta palkanosuudesta. Kyseinen palkanosuus pitää jakaa porrastusryhmiin koko soveltuvuusalueelle 3-25 %. Porrastusryhmittäin oikein määritetyt henkilökohtaiset palkanosuudet jakautuvat normaalijakauman suuntaisesti. Jakautuma on työnvaativuudesta riippumaton. Tähän perustuen porrastusryhmän sisällä eri työnvaativuusalueilla esiintyy erilaisia pätevyyskäsitteitä”. (Teknologiateollisuus 2014, 35.)

### 3.6 Palkkaryhmät

Teknologiateollisuuden työehtosopimuksessa käytetään kolmea palkkaryhmää A, B ja C. Työntekijän palkkaryhmä määräytyy työnvaativuuden perusteella seuraavasti:

- A luokkaan kuuluvat vaativia työnvaativuusluokista 7-9 ja karkearyhmittelyn luokan kolme ammattitöitä pääasiallisesti tekevät.
- B luokkaan kuuluvat vaativia työnvaativuusluokista 4-6 ja karkearyhmittelyn luokan kaksi ammattitöitä pääasiallisesti tekevät.
- C luokkaan kuuluvat tavanomaisia työnvaativuusluokan 1-3 ja karkearyhmittelyn luokan yksi ammattitöitä pääasiallisesti tekevät. (Teknologiateollisuus 2014, 28.)

### 3.7 Työsuorituksen mittaaminen

Mittaaminen on yleinen arkikielessäkin käytetty sana, jonka merkityksestä on kuitenkin monenlaisia tulkintoja. Joku katsoo mittaamisen kapea-alaisesti perinteisiin luonnontieteisiin pohjautuvaksi tekniseksi toiminnaksi, jossa jonkin asian tila tai ominaisuudet selvitetään objektiivisesti tietyn mittalaitteen avulla (esim. kuumeen mittaaminen lämpömittarilla). Joku toinen taas näkee mittaamisen laajemmin toimintana, jonka avulla muodostetaan kuva mielenkiinnon kohteena olevan asian tilasta (esim. työilmapiirin kartoittaminen henkilöstökyselyllä). Mittaamisen rinnalla käytetään käsitettä arviointi. Näin tehdään, kun halutaan eritellä kova, tunnuslukutyyppinen mittaaminen pehmeämmästä arvioinnista, joka pohjautuu subjektiivisiin kyselyihin tai arviointikäytäntöihin. (Lönqvist, ym. 2010, 117-118.)

Työntekijän työsuorituksen ja pätevyyden arvioinnin tekee lähin esimies. Arvioinnin lähtökohtana on työntekijän suoriutuminen tehtävissään. Määrittäminen tehdään suhteessa työntekijän pääasiassa tekemiin töihin. Arvioinnissa verrataan myös eri työntekijöiden työsuorituksia keskenään. Esimies soveltaa arviointitekijöitä ja -asteikkoja yhteismittallisesti kaikkiin alaisiinsa. Arviointi tulee tehdä yksi tekijä kerrallaan. Kun asteikot on laadittu hyvin ja niitä käytetään osaavasti, ovat asteikon kaikki tasot käytössä ja varsinkin suuremmassa ryhmässä, jakauma on normaalijakauman kaltainen. Jos arviointien jakauma ilman selkeää perustelua poikkeaa merkittävästi normaalijakaumasta tai eri tekijöiden asteikot eivät ole kattavasti käytössä, on syytä selvittää, onko tarvetta päivittää asteikkoja vai tarkentaa esimiehille arvioinnin periaatteita ja kouluttaa heitä. (Teknologiateollisuus 2014, 33.)

Mittaamiseen liittyy kolme päävaihetta. Ensimmäinen on suunnittelu. Siinä valitaan mitattavat tekijät. Tämän jälkeen kullekin mitattavalle tekijälle valitaan tilanteeseen sopiva mittari. Mittarien kohdalla on sovittava ainakin seuraavista käyttöperiaatteista:

- Mistä mittarin data saadaan?
- Miten usein mittaus toistetaan ja raportoidaan?
- Kuka vastaa mittarista?
- Mikä on mittarin tavoitearvo?
- Kenelle ja missä mittaustulokset raportoidaan?

Mitattavien asioiden tulee olla jollain tapaa liitettävissä organisaation tavoitteisiin ja toimintaan. (Lönnqvist, ym. 2010, 120-121.)

Palkkarakenteen määrittämiseen on teknologiateollisuuden puolesta tehty selkeä ohjeistus, jonka pohjalta määrittäminen voidaan toteuttaa sovitusti. Organisaation ominaispiirteet tulee ottaa huomioon valittaessa palkkaustapaa sekä työnvaativuuden määrittämistapaa.

Seuraavassa kappaleessa on tarkoitus reflektoida organisaatiossa tällä hetkellä käytössä olevaa palkkarakennetta ja siihen tarvittavia muutoksia. Muutosehdotukset pohjautuvat teoriaosuudessa todettuihin lain sekä työehtosopimuksen vaatimuksiin.

## 4 KOHDEORGANISAATIO JA NYKYTILANTEEN KUVAUS

### 4.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Kohdeorganisaatio kuuluu kansainväliseen konserniin, joka tekee maailman laajuisesti projekteja asiakkailleen suunnittelemalla sekä valmistamalla tarvittavan automaatiolaitteiston asiakkaan käyttöön. Konserni on toteuttanut yli 2000 projektia maailmanlaajuisesti. Asiakkaan tarve määrittää laitteiston automaatioasteen, joka voi olla nol-lasta prosentista sataan prosenttiin. Laitteiston kehittyessä ajan mittaan, myös asiakkaan vaatimustaso on kasvanut ja projektien toteuttamisen lisäksi, on asiakkaille syntynyt tarve saada laitteiston käyttöön ja huoltoon liittyviä palveluita järjestelmilleen. Paikallisia huolto-organisaatioita on perustettu asiakkaille jo yli toistakymmentä, ja yli 400 asiakasta käyttää huolto-organisaation palveluita ympäri maailmaa.

Konsernin juuret ovat perheyriyksessä, jonka toiminta on hyvin maanläheistä. Arvot ovat asiakas, työntekijä ja toimivat ratkaisut. Asiakkaille luodaan heidän tarpeidensa mukainen automaatiojärjestelmä, jota kehitetään jatkuvasti asiakkaan vaatimusten mukaisesti ja asiakassuhteet pysyvät pitkään. Pääosa konsernin myynnistä tuleekin nykyisiltä asiakkailta. Työntekijöistä pyritään pitämään hyvää huolta sekä jokaisen henkilökohtaisia vahvuuksia pyritään hyödyntämään mahdollisimman hyvin. Tämän lisäksi toiminta konsernissa on hyvin maanläheistä, jossa liiallinen hierarkia pyritään karsimaan pois. Hyvän asiakassuhteen ja osaavien työntekijöiden avulla, luodaan mahdollisimman toimiva ratkaisu asiakkaille.

Konsernin työntekijämäärä on tuplaantunut yli 2300 henkilöön viimeisen seitsemän vuoden aikana. Suurin osa työntekijämäärän kasvusta on tullut perustetuista huoltoyksiköistä ympäri maailmaa. Tämä on asettanut haasteita henkilöstöjohtamiselle, kulttuurierojen ja eri maiden lainsäädäntöjen takia. Konserninlaajusten sääntöjen sekä ohjeistuksien määrittäminen on hidasta ja aikaa vievää. Tämän takia eri maiden huolto-organisaatiot toimivat omina yrityksinään, joissa on omat toimintatavat ja toimintamallit henkilöstöjohtamisessa.

## 4.2 Nykytilanteen kuvaus

Kohdeorganisaation huoltoyksikkö on toiminut Suomessa vuodesta 2011 lähtien, jolloin henkilöstö on ollut alle 30 henkeä. Vuoden 2014 jälkeen on alettu uutta organisaatiota varten rekrytoimaan uusia henkilöitä, ja tarkoitus on vuoteen 2019 mennessä saavuttaa noin 130 - 150 henkilön organisaatio. Tällä hetkellä organisaation vahvuus on 90 henkilöä, mutta lähivuosien aikana organisaatiota kasvatetaan vähitellen tavoiteltuun lukuun. Nykyorganisaatio koostuu käyttöhenkilökunnasta, kunnossapitoasentajista, esimiehistä, asiantuntijoista (sähkö-, automaatio- ja mekaaninen insinööri), varastokoordinaattorista, turvallisuuskoordinaattorista, hr-koordinaattoreista sekä johdosta.

## 4.3 Käyttöhenkilökunta

Käyttöhenkilökunnan tehtävänä on käyttää ja ohjata järjestelmässä sijaitsevaa automaatiolaitteistoa. Automaatiolaitteiston käyttäminen ja ohjaaminen tapahtuu käyttöpaneelilta, joita sijaitsee jokaisen automaatiolaittekokonaisuuden läheisyydessä, näköetäisyydellä siten, että ohjatessa laitetta voidaan nähdä sen tekemät toiminnot. Käyttöhenkilökunnan tehtävänä on myös ratkaista automaatiossa syntyvät perusviat sekä tukea automaatioasteesta riippuen manuaalisia työprosesseja toteuttavia työntekijöitä. Perusviat automaatiossa käsittävät viat, jotka eivät vaadi automaatiojärjestelmän logiikkaan puuttumista vaan, joita voidaan ratkaista fyysisillä toimenpiteillä, kuten esimerkiksi ohjaamalla automaatiossa jumiutuneita kappaleita takaisin materiaalivirran mukaan. Käyttöhenkilöt vastaavat myös automaatiolaitteiston puhtaanapidosta sekä muutamien laitteiden voitelusta. Puhtaanapidon on tarkoitus ennaltaehkäistä automaation perusvikojen syntymistä, auttaa kunnossapitoasentajia havaitsemaan monimutkaisempia vikoja sekä suorittamaan huoltotoimenpiteitä tehokkaammin. Puhtaanapidon avulla huolto tai korjaus voidaan aloittaa ilman erillistä ennakkopuhdistusta.

Käyttöhenkilöiden määrä riippuu asiakkaan tuotantomäärästä. Tuotantomäärä vaikuttaa suoraan automaatiossa esiintyvien vikojen määrään, ja sitä kautta niitä korjaavien henkilöiden tarpeeseen. Käyttöhenkilöitä pidetään tuotannossa vain tarvittava määrä.

Vapaana olevat resurssit ohjataan muihin tehtäviin käyttöhenkilöiden osaamisen mukaan. Lisäksi henkilökunnan lomaa sekä työajanlyhennysvapaita voidaan käyttää tasaamaan tuotannon aiheuttamia hiljaisia jaksoja.

Käyttöhenkilöiden vaadittavana osaamisena on tekninen kiinnostus ja osaaminen, joko koulutuksen tai kokemuksen kautta hankittuna. Tekninen koulutus voi olla toisen asteen sähkö- tai automaatiokoulutus. Kokemuksen kautta saavutettu osaaminen vaatii parin vuoden kokemusta vastaavista tehtävistä teollisuudesta. Osa käyttöhenkilökunnasta on saanut tarvittavan kokemuksen ja opin kyseisen organisaation oppisopimus-koulutuksesta.

#### 4.4 Kunnossapitoasentajat

Kunnossapitoasentajien on osattava käyttöhenkilökunnan tehtävät. Tarvittaessa kunnossapitoasentajat toimivat myös käyttöhenkilöinä, ja tämän lisäksi he tukevat päivittäin käyttöhenkilökuntaa haastavimpien vikojen selvittämisessä. Perustehtävinä kunnossapitoasentajat tekevät järjestelmään kohdistuvia tarkastuksia päivittäin, viikoittain ja kuukausittain sekä pieniä säätöjä ja kunnossapitotehtäviä tuotannon aikana. Kunnossapitoasentajat tekevät myös laajempia ennakoivia huoltotehtäviä, suunniteltuja korjauksia tuotannon ulkopuolella ja vastaavat myös laitteiden vikakorjauksista tuotannon aikana. Lisäksi tuotannon tekninen monitorointi, vikojen etsintä ja analysointi sekä ongelmien juurisyiden selvittäminen kuuluvat asentajien työnkuvaan.

Kunnossapitoasentajien määrä on laskettu laitteiston huoltoon vaadittujen tuntien määrän mukaisesti. Kunnossapitoasentajat ovat jaettu kahteen ryhmään, ennakkohuoltoasentajiin ja sähkö- ja automaatioasentajiin. Ennakkohuoltoasentajien osaaminen painottuu enemmän mekaaniseen asennus- sekä laitetuntemukseen. Sähkö- ja automaatioasentajat omaavat kokemusta sähkö- ja automaatioasennuksista ja laitteistoista. Molempien ryhmien tehtävät vaativat joko insinöörin pohjakoulutuksen sopivalla työkokemuksella tai toisen asteen koulutuksen riittävällä työkokemuksella. Asentajan tehtävään vaadittava osaaminen voi tulla myös organisaatiossa oppimisen kautta.

## 4.5 Esimiehet

Esimiehen tehtävä on ohjata joko käyttöhenkilökuntaa tai kunnossapitoasentajia. Esimiesten roolit on jaettu kahtia operatiiviseen ja tekniseen puoleen. Operatiivisen puolen esimies vastaa tuotannon aikana käyttöhenkilökunnan resursoinnista järjestelmässä. Samalla operatiivinen esimies ohjaa vuorossa olevia asentajia suorittamaan kunnossapitotehtäviä. Operatiivinen esimies valvoo myös järjestelmän vikoja, havaitsee toistuvia sekä pitkiä vikoja järjestelmässä ja ohjaa asiantuntijoita tutkimaan niitä. Operatiivinen esimies toimii vuoron käyttöhenkilöiden sekä asentajien lähiesimiehenä. Tekninen esimies toimii ennakkohuoltoasentajien lähiesimiehenä ja vastaa heidän ohjaamisestaan. Tekninen esimies suunnittelee laitteiden määräaikaishuollot ja korjaukset sekä vastaa niiden toteutumisesta ajallaan. Esimiehet pitävät alaisilleen vuosittain kehityskeskustelut sekä seuraavat henkilöiden kehitystä koko kauden ajan. Esimiesten tehtävänä on myös muut henkilöstöhallintoon liittyvät tehtävät omien alaisten osalta.

Jokaisella vuorolla on oma operatiivinen esimies ja ennakkohuoltoasentajilla on oma esimies. Operatiivisen esimiehen osaaminen painottuu johtamiseen sekä perustietämykseen prosessista, sähköstä ja automaatiosta. Pohjakoulutuksena voi olla insinöörin tutkinto mutta on tavallista, että henkilökunnasta kasvaa kokemuksen kautta esimiehiä operatiiviselle puolelle. Teknisen esimiehen osaaminen on mekaniikan, huollon ja kunnossapidon puolella. Pohjakoulutus voi olla insinöörin tutkinto, mutta myös teknisen puolen esimieheksi voi päästä, organisaatiossa saavutetun osaamisen ja kokemuksen kautta. Myös esimiehillä on oltava perusosaaminen alaistensa työtehtävistä. Esimiehen pitää pystyä toimimaan käyttöhenkilökunnan ja asentajan tehtävissä.

## 4.6 Asiantuntijat

Asiantuntijat voivat toimia automaation, mekaniikan, tietotekniikan, turvallisuuden ja varaosienhallinnan puolella. Kaikkien asiantuntijoiden päätehtävänä on käytettävyyden parantaminen. Sitä voidaan tehdä eri tavoilla eri osa-alueilla. Automaatioasiantuntijat keskittyvät vikojen analysointiin ja niiden poistamiseen. Samalla he syventyvät

järjestelmän logiikkaan ja pyrkivät parantamaan logiikkaohjauksessa havaittuja puutteita. Mekaniikka-asiantuntijat keskittyvät laitteiston elinkaaren pidentämiseen. He parantavat huoltomenetelmiä sekä kehittävät parempia ratkaisuja laitteiston toimintoihin. Turvallisuusasiantuntija koordinoi turvallisuusasioita yksiköiden välillä sekä vastaa turva- ja suojalaitteiden määräaikaistarkastusten toteutumisesta. Lisäksi turvallisuusasiantuntija vastaa henkilöiden turvallisuus-, pelastus-, ym. koulutusten järjestämisestä. Varaosienhallinnan asiantuntijat keskittyvät varaosien hankintaan, kilpailutukseen sekä varaston hallintaan. He vastaavat tilaus- ja toimitusprosessin onnistumisesta sekä sen kehittamisestä.

Automaatioasiantuntijat ovat pitkän kokemuksen omaavia automaatioinsinöörejä ja -asentajia. Mekaniikka-asiantuntijan osaamisvaatimuksena ovat koneinsinöörin koulutus työkokemuksella tai pitkä kokemus kunnossapidon ja mekaniikan alalta asentajana tai asiantuntijana. Varaosien hallinnan ja turvallisuuden asiantuntijat voivat olla joko kokemuksen kautta osaamisen saavuttaneita asentajia tai pohjakoulutukseltaan insinöörejä. Asiantuntijaresurssit määrittyvät järjestelmän koon mukaan. Mekaniikka- ja automaatioasiantuntijoilla pitää olla myös käyttöhenkilökunnan ja mahdollisesti asentajan työkokemus, jotta he voivat toimia tehtävissään.

#### 4.7 HR-koordinaattori

HR-koordinaattori vastaa rekrytointien prosessin onnistumisesta alusta loppuun asti. Lisäksi työtehtäviin kuuluvat työajanseurannan sekä sairauspoissaolojen seurannan hallinta. HR-koordinaattori on myös yhteydessä konsernin HR-organisaatioon ja koordinoi konsernin ohjeita ja muutoksia paikallisiin yksiköihin johdon avustuksella.

#### 4.8 Johto

Johtoon kuuluvat toimitusjohtaja, yksikönpäällikkö sekä kunnossapitopäälliköt. Yksikönpäällikkö vastaa operatiivisista asioista sekä yhdessä toimitusjohtajan kanssa ylemmän tason henkilöstöjohtamisesta sekä esimiesten ohjaamisesta ja johtamisesta. Kunnossapitopäällikkö vastaa enemmän teknisistä asioista sekä kunnossapitoasioista.

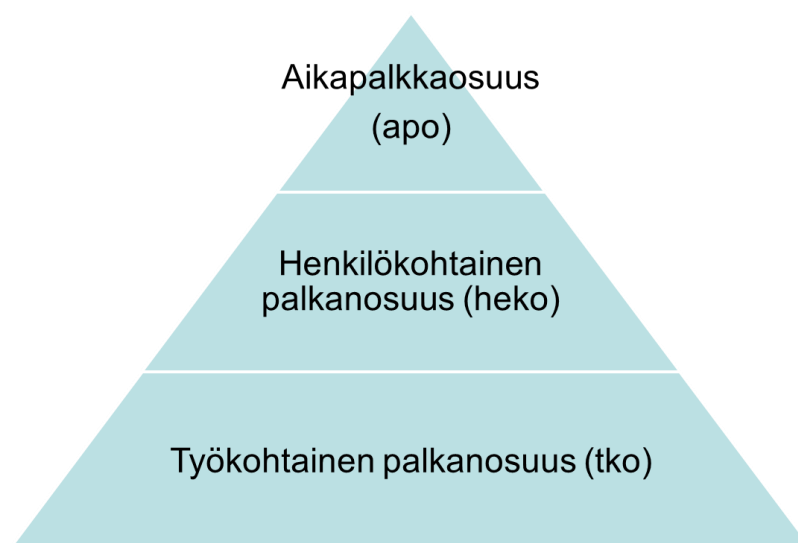
Johto toimii henkilökunnan linkkinä konsernin johtoon ja päättää Suomessa tapahtuvista asioista sekä vastaa työhön, turvallisuuteen, henkilöstöön liittyvistä asioista.

#### 4.9 Nykyinen palkkarakenne

Nykyinen palkkarakenne on määritelty vuoden 2014 syksyn aikana. Palkkarakenteen määrittely perustuu Teknologiateollisuuden työehtosopimuksessa sovittuihin palkkaustapoihin ja niissä käytettäviin palkkaperusteisiin. Palkkarakenteen mukaan työnantajan noudattamia palkkatasoja uusia työntekijöitä palkattaessa on viisi. Palkkatasot jakautuvat työtehtävien mukaisesti. Palkkaan vaikuttavia tekijöitä jokaisella palkkatasolla ovat:

- Koulutustaso
- Kehittymismahdollisuudet / tavoitteet
- Palkkatoive
- Työkokemus
  - Määrä
  - Relevanttius

Palkan rakenne muodostuu työehtosopimuksen palkkarakenteen mukaisesti. Kuvassa 11. on kuvattu organisaation nykyisen palkkarakenteen mukainen palkan rakenne.



Kuva 11. Työntekijöiden palkan rakenne. (Yrityksen palkkarakennemateriaali 2014)



Palkan rakenteessa työkohtainen palkan osuus on suurin ja merkitsevin osuus palkasta. Työkohtaisen palkanosuuden määrittämiseen käytetään karkearyhmittelyä (KR). Karkearyhmittely on laadittu pienempien työpaikkojen tarpeisiin (positioiden vähäinen määrä). Karkearyhmittelyn käytöstä on sovittu työntekijöiden edustajan kanssa. Työt on ryhmitelty oppimisajan, vastuun ja työolosuhteiden mukaan, poikkeuksellisesti neljään ryhmään:

- I. Käyttöhenkilöt
- II. Asentaja (verstas/koulutus)
- III. Kunnossapitoasentaja Sähköautomaatio ja Mekaaninen
- IV. Asiantuntijat ja esimiehet

Ryhmien palkkaryhmät on kuvattu taulukoissa 17. ja 18. ja ne perustuvat teknologiateollisuuden työehtosopimuksen työkohtaisiin palkkatasoihin. Palkkaryhmiin on käytetty työnvaativuusluokittelun yhdeksää palkkaryhmää sekä karkearyhmittelyn kolmea palkkaryhmää. Näiden yhdistelmästä on saatu palkkarakenteen neljälle ryhmälle työkohtaiset palkan osuudet.

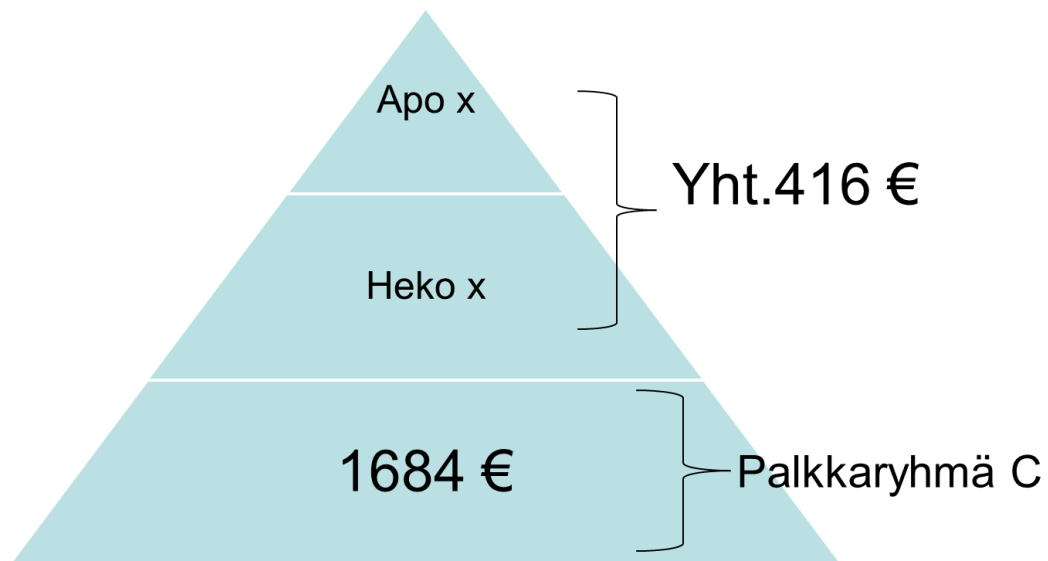
Taulukko 17. Karkearyhmittelyn mukaiset työkohtaiset palkat (Teknologiateollisuuden työehtosopimus 2013)

Työnvaativuusryhmä	Työkohtainen tuntipalkka senttiä/tunti	Työkohtainen kuukausipalkka euroa/kuukausi	Palkkaryhmä
I	876	1527	C
II	1014	1768	B
III	1174	2046	A

Taulukko 18. Työvaativuusryhmien mukaiset palkat (Teknologiateollisuuden työehtosopimus 2013)

Työnvaativuusryhmä	Työkohtainen tuntipalkka senttiä/tunti	Työkohtainen kuukausipalkka euroa/kuukausi	Palkkaryhmä
1	876	1527	C
2	920	1603	C
3	966	1684	C
4	1014	1768	B
5	1065	1856	B
6	1118	1949	B
7	1174	2046	A
8	1233	2149	A
9	1294	2256	A

Karkearyhmittelyn mukaiset palkkaryhmät on jaettu yhdeksään työnvaativuusryhmään, joiden avulla on voitu valita neljälle ryhmälle työkohtaiset palkanosuudet. Työkohtaisen palkanosuuden lisäksi määritellään henkilökohtainen palkanosuus. Kuvassa 12. on kuvattuna organisaation palkkarakenteen koulutusmateriaalista esimerkki käyttöhenkilön palkan muodostumisesta.



Kuva 12. Malliesimerkki palkanmuodostumisesta käyttöhenkilöille. (Yrityksen palkkarakennemateriaali 2014)

Henkilökohtainen palkanosuus on vähintään 3 prosenttia ja enintään 25 prosenttia työntekijän työkohtaisesta palkanosuudesta. Määritys on riippumaton työn tai työtehtävien vaativuudesta (Teknologiateollisuuden työehtosopimus 2013). Käytössä on viisi porrastusryhmää koko soveltuvuusalueelta 3 – 25 prosenttia. Porrastusryhmät perustuvat työpaikkakohtaiseen mittausjärjestelmään, joka on osaamismatriisi ja jonka sisältö on:

- i. Monitaitoisuus
- ii. Työtulos
- iii. Huolellisuus
- iv. Ammatinhallinta

Osaamismatriisin neljä pääkohtaa sisältävät kolmekymmentän neljä tarkentavaa kysymystä, joiden avulla saadaan jokaisen pääkohdan keskiarvo selville. Keskiarvojen

avulla henkilöt jaetaan kahdeksanportaisen osaamisen arvioinnin mukaisesti. Henkilökohtaisen osaamisen tasoja ovat:

- perehdytys
- koeaika
- heikko
- perusosaaminen
- hyvä
- kehittyvä
- erinomainen
- asiantuntija

Perehdytystaso on osaamisen kannalta olennainen, koska jokainen työntekijä käy läpi saman peruskoulutuksen. Peruskoulutuksen avulla varmistetaan jokaiselle työntekijälle samat lähtökohdat etenemiseen. Koeaika osaamisen kannalta määrittelee henkilön osaamiselle suunnan, johon lähdetään etenemään, ja sitä kautta saadaan osaamisen kehittymiselle suunta seuraavaa kautta varten. Heikko osaaminen ja perusosaaminen, on yleisesti arvioitu henkilöllä noin 4-12 kuukauden pituiseksi. Osaamisen kehittyessä työntekijä etenee tavoitetasolle, joka on perusedellytyksenä henkilön pätevyyden arvioinnille palkkarakenteessa. Tämän jälkeen osaamismatriisissa pätevyyden arvioinnin ajanjakso etenee 12 kuukaudesta x kuukauteen henkilön kehityksen mukaisesti. Organisaatiossa käytössä olevat osaamismatriisin henkilökohtaiset arvioinnin tasot sekä arvioinnin tarkentavat kysymykset ovat kuvattuna seuraavissa taulukoissa. Taulukossa 19. on kuvattu arvioinnin tasot ja taulukossa 20. on kuvattu arvioinnin tarkentavat kysymykset.

Taulukko 19. Osaamismatriisin arvioinnin tasot (Yrityksen palkkarakenne materiaali 2014)

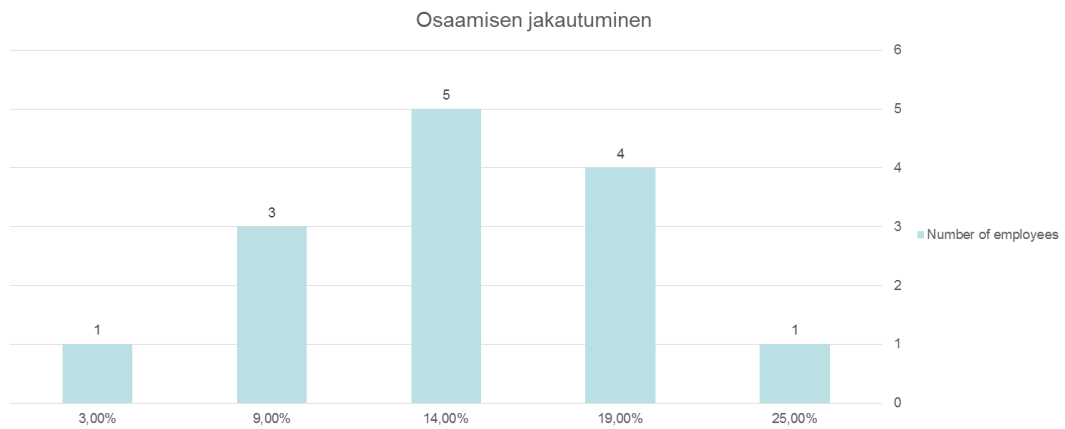
				Minimum level required in every position			
Evaluation levels							
Description	Introduction / probation period	Weak / basic learning		Good / developing		Excellent / professional	
Timeframe	0-4 months	4-12 months		12 months to xx years			
Points	0	0,5	1	1,5	2	2,5	3
Requirements / examples	Supervisor evaluates if employee is suitable to work with the company and the organization. All the necessary introduction tasks passed in evaluation form. FI_HR_KoeajanArviointi_v1	ROOKIE Can do the basic task with guidance	CO-WORKER Is able to do the task with a co-worker and with a team	INDEPENDENT EMPLOYEE Is able to perform the tasks given independently and is able to do co-operation with co-workers and a team	DEVELOPING TALENT Is able to give ideas and develop the tasks and analyze frequent faults	SPECIALIST Is able to search for information. Deep knowledge of the task and can and will train others.	EXPERT / MENTOR Is able to do basic adjustments and repairs to the system. Other employees ask guidance from expert

Taulukko 20. Osaamisen arvioinnin tarkentavat kysymykset (Yrityksen palkkarakenne materiaali 2014)

Evaluation areas	Points
<b>SAFETY</b>	
Follows safety policies / procedures	0
Ensures "system-station" and area is clean	0
neatness	0
activity of safety issues	0
Accident frequency	0
<b>CRITICAL PERFORMANCE</b>	
Warehouse operation in automation (material flow)	0
Maintenance system and spare parts use	0
Programs	0
Equipment operation	0
Purposes of difference machines	0
Mechanical knowledge.	0
Electrical knowledge.	0
<b>WORKING QUALITY</b>	
completes work on time	0
Accomplishes quality working	0
Contributes ideas and solution	0
Works well with team and co-workers	0
Works well with direction and guidance	0
Motivation	0
Interested in more challenging tasks	0
<b>PERSONAL ABILITIES</b>	
Working behavior of the customer	0
Remains calm	0
Adapts to change	0
Has all issued equipment at shift start	0
approved request for assistance	0
Approved uniform	0
Attitude to work	0
<b>JOB SPECIFIC DUTIES</b>	
System Support	0
Cleaning	0
Inspection	0
Planned repair	0
Unplanned Repair	0
eagerness to work with other tasks, project etc	0
Various deviation into account in the system, for example, warning	0
Cooperative and developmental work with shiftleader	0
system guided working	0

Kuvassa 13. näkyy miten yhden ryhmän osalta organisaation henkilöt jakautuvat lukumääräisesti porrastusryhmiin. Porrastusryhmistä tulee selville, että työpaikan keskimääräinen taso löytyy normaalijakauman keskeltä. Henkilökohtainen osaaminen jakautuu Teknologiateollisuuden määrittelemän 3 % ja 25 % välille normaalijakaumaan.

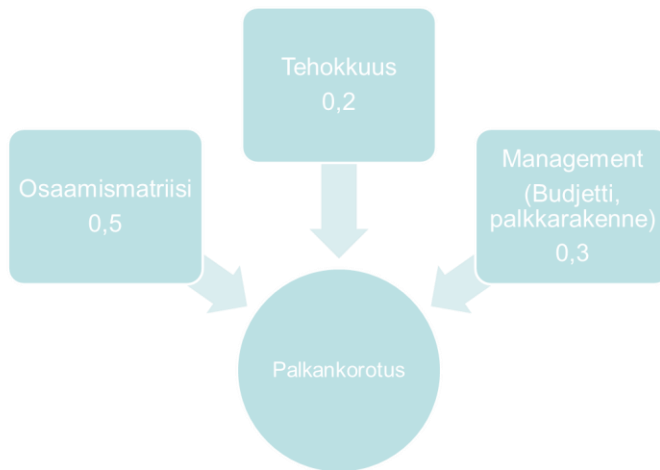
Suurin osa yhden ryhmän henkilöistä on jakauman puolivälissä ja pieni määrä henkilöitä on jakauman ylä- ja alapäässä. Arvioinnin tarkoituksena on tunnistaa eriarvoiset suoritukset kussakin arvioitavassa asiassa.



Kuva 13. Osaamisen jakautuminen yhdessä ryhmässä. (Yrityksen palkkarakenne materiaali 2014)

Esimiehet arvioivat yhdessä työntekijän kanssa nykytilanteen vuosittain osaamismatriisin avulla. Nykyisen osaamismatriisin läpikäymiseen kuluu aikaa keskimäärin 1 – 1,5 tuntia henkilöä kohden. Osaamismatriisin lisäksi arvioinnissa käytetään henkilöiden työn tehokkuuden mittaria. Työn tehokkuus saadaan suoraan henkilöiden kirjauksista järjestelmään ja sitä kautta voidaan varmistaa niiden todellisuus.

Palkan kehittämisessä otetaan huomioon vuosittain henkilön kehittyminen osaamismatriisin ja tehokkuusmittarin avulla. Lisäksi työehtosopimuksen korotukset vaikuttavat henkilöiden palkkaan, joka tarkastetaan vuosittain toukokuussa. Kuvassa 14. on kuvattuna organisaation palkkarakenteen eri osa-alueiden vaikutus mahdollisen palkankorotuksen muodostumiseen. Palkankorotuksista päätetään konsernitasolla vuosittain ja ne voidaan jakaa jos vuosittainen budjetti sallii sen.



Kuva 14. Palkankorotuksen muodostuminen. (Yrityksen palkkarakenne materiaali 2014)

Palkan kehittymisen lisäksi yrityksellä on käytössä henkilöstöetuja, joita ovat muun muassa ruokailuetu, kuntosalietu, työterveyspalvelut sekä niiden lisänä tulevat edut terveystuotteisiin liittyen, vuosipäivien muistamiset, avioliittobonus ja lapsibonus. Yrityksellä on erillinen tuotantopalkkiojärjestelmä, johon mukaan pääseminen edellyttää vähintään kolmen vuoden mittaisen työsuhteen voimassa oloa.

## 5 TILANNEKATSAUS

Kohdeorganisaation nykyinen palkkarakenne on luotu palvelemaan pienen organisaation toimintaa ja siitä on haluttu saada mahdollisimman yksinkertainen ja toimiva malli. Tehtyjen ja tulevien organisaatiomuutosten takia on tarpeen, päivittää ja kehittää nykyistä palkkarakennetta, vastaamaan nykyistä ja tulevaa tarvetta.

Nykyisen palkkarakenteen käyttöönottoaiheessa henkilöstön lukumäärä oli alle 30 henkilöä, joten myöskään tasa-arvosuunnitelman tekeminen ei ole ollut aikaisemmin lain puitteissa välttämätöntä. Palkitsemisstrategian määrittäminen on tehty hyvin yleisellä tasolla, jossa palkitseminen koostuu henkilökohtaisen arvioinnin, tehokkuuden ja palkkarakenteen sekä budjetin mukaisesti. Kuvassa 15. on havainnollistettu ja kerätty yhteen teoriaosuuden pohjalta ne asiat, mitä yrityksen palkitsemisstrategia tulee pitää sisällään.



Kuva 15. Yrityksen palkitsemisstrategian sisältö

Päivitetyn palkkarakenteen pohjaksi on luotava strategia, joka sisältää nykyisen henkilömäärän kasvun takia tasa-arvosuunnitelman, noudatettavan työehtosopimuksen mukaisen palkkarakenteen palkkaustavat, palkan muodostumisen perusteet sekä yrityksen palkitsemiskäytännöt. Strategian toteutumista on seurattava vuosittain, ja tarvittavista muutoksista on sovittava yhteistyössä työntekijöiden edustajan kanssa. Strategian valmistuttua, se tulee käydä henkilöstön kanssa läpi. Strategian tulisi sisältää seuraavassa kuvassa olevat asiat, jotta se on lain sekä työehtosopimuksen vaatimusten

mukainen. Palkitsemiskäytännöt ovat yrityksen itse päätettävissä, mutta niiden selkeä listaaminen ja esittäminen henkilöstölle ovat osa toimivaa strategiaa.

Tasa-arvosuunnitelmaa sekä palkkarakenteen palkan perusteita varten on kartoitettava koko henkilöstön tiedot koulutuksesta, osaamisesta, työkokemuksesta ja palkkatiedoista. Kartoituksen pohjalta voidaan tehdä tarvittaessa suunnitelma tasa-arvon saavuttamiselle sekä tavoitteiden ja toteutumisen seurannalle.

Työnantaja ei voi täysin määrittää peruspalkkaa työtehtäviin itse, vaan työnantajan on otettava huomioon se, että peruspalkan tulee vastata sitä vähimmäispalkkaa, joka on määritelty työnantajaa sitovassa työehtosopimuksessa. Lisäksi palkkakehityksessä on otettava tarkasti huomioon, työehtosopimuksen määrittelemän palkkarakenteen mukaiset palkanmuodostumisen laskentatavat. Lait määräävät työnantajan seuraamaan jotain lähimpänä tehtävänä olevan alan työehtosopimuksen määräyksiä. Työehtosopimuksissa on mahdollisuus sopia asioita hyvin paljon paikallisesti. Tämä mahdollistaa myös palkkarakenteen luomisen kokonaan itsenäisesti yritykselle. Liitot ovat kuitenkin muodostaneet samapalkkaisuusperiaatteen mukaiset valmiit ohjeet palkkarakenteelle, joten täysin itsenäisen palkkarakenteen rakentaminen alusta alkaen ei ole järkevää. Toimivan mallin käyttöönoton jälkeen, palkkarakennetta on helppo kehittää ja osa-alueita voidaan paikallisesti sopia toimivammaksi ja tehokkaammaksi.

Kohdeorganisaation työn luonne ja työmenetelmät, vaihtelevat tehtävästä riippuen sekä täsmällisyys on epäsäännöllistä ja tuotannon häiriöt ovat jatkuvia. Suoritusnormia on hyvin vaikea määrittää, koska työn suorittaminen voi vaatia useampien henkilöiden osallistumista saman tehtävän suorittamiseen. Osassa tehtävistä pystytään suoritusnormi määrittämään tarkasti, mutta yhteistä normia ei voida tällä hetkellä määrittää. Kohdeorganisaation kannalta tällä hetkellä toimivin valinta työkohtaiseksi palkkaustavaksi on aikapalkka. Tulevaisuudessa voi olla mahdollista harkita palkkiopalkkaa palkkaustapana, kun tuotannon vaihtelut saadaan tasaantumaan sekä organisaation ikääntyessä myös työmenetelmät saadaan vakiintumaan. Lisäksi tulevaisuudessa työntulos voi olla mittari sekä palkan muuttuva osa, jonka avulla voitaisiin palkita ja motivoida henkilöitä.



Työkohtaisen palkan määrittämisessä on työnvaativuuden arviointiin käytetty karkearyhmittelyä. Edellä mainittua määrittelyä on jouduttu tehtävien lukumäärän mukaan muokkaamaan neliportaiseksi. Neliportaista määrittelyä on ollut mahdollista käyttää, koska palkkarakenteen määrittämisen aikana työtehtävien sisältävien henkilöiden määrä oli huomattavasti nykyistä pienempi. Karkearyhmittelyn mukaisia työkohtaisia peruspalkkoja on jouduttu soveltamaan työnvaativuusluokittelun 9 portaisista työkohtaisista palkoista.

Kuten todettu organisaation työ on hyvin vaihtelevaa. Suuri osa työn suorittamisesta, tai työn onnistumisesta perustuu henkilön henkilökohtaiseen pätevyyteen. Mitä parempi pätevyys henkilöllä on työtehtävään, sitä varmemmin hän pystyy suoriutumaan työstä yksin, kun taas heikomman pätevyyden omaava henkilö, joutuu melko varmasti osalistamaan toisia henkilöitä mukaan työn suorittamiseen. Osa tehtävistä on kuitenkin niin vaativia, ettei niitä voida turvallisuussyistä suorittaa yksin. Toiset työt taas vaativat fyysisten vaatimusten takia enemmän henkilöitä suorittamaan tehtävää. Peruspalkan määrittäminen on kohdeorganisaation kannalta hyvä painottaa tarkkaan työnvaativuuden määrittelyyn sekä henkilön pätevyyteen.

Tarkemman työnvaativuuden määrittäminen, on oleellinen osa palkkarakennetta ja sen päivittäminen on nykytilanteessa välttämätöntä. Tällä hetkellä käytössä olevassa karkearyhmittelyssä työkohtaisen palkanosuuden luokat rajoittuvat kolmeen. Tämä nostaa henkilökohtaisen ja aikapalkan osuuden eroja hyvin suuriksi silloin, mikä kun henkilöitä on enemmän ja henkilöiden erot osaamisessa ovat suuria. Karkearyhmittelyn käyttö muodostuu ongelmalliseksi organisaation kasvaessa ja työtehtävien lisääntyessä. Useiden eri toistaan sisältävien tehtävien erottelemista yleisellä tasolla on vaikeaa tehdä. Myöskään samapalkkaisuus periaatteen säilyttäminen ei onnistu, jos henkilöiden väliset palkkaerot eivät ole perusteltavissa. Töiden vaativuusryhmittelyn tai muun ryhmittelyn käyttöönottoa varten on perustettava työryhmä, joka päättää soveltuvan ryhmittelyn käyttöönotosta. Työvaativuuden ryhmittelynä voidaan käyttää työehtosopimuksen 9 portaista mallia. Muiden liittojen työnvaativuudessa henkilökohtaiset ominaisuudet tulevat huomioiduksi henkilökohtaisen pätevyyden arvioinnissa. Työnvaativuusryhmittelyä varten tehtävä työnrajaus voidaan määrittää tehtäväksi työtehtävien pohjalta. Yksittäisiä tai useampia työvaiheita on erittäin vaikeaa määrittää työn luonteen takia, joten paras vaihtoehto on tehdä työnrajaus tehtävien perusteella.

Henkilökohtaisen pätevyyden arviointiin käytettävä osaamismatriisin sisältö on erittäin kattava henkilön kannalta. Henkilökohtaiset kahdeksan osaamisen tasoa on jaettu perustellusti ja hyvin, huomioon ottaen jokaisen henkilön perehtymisen tehtäviin, ennen varsinaista henkilökohtaista arviointia. Koeajan jälkeinen perusosaamisen taso on asetettu riittävän pitkäksi, jotta vaadittuun tasoon eteneminen on myös vähemmän kokeneilla henkilöillä mahdollista, ja heillä on riittävästi aikaa kehittää osaamistaan riittävälle tasolle. Vaativampia tasoja on myös riittävästi, jotta henkilöiden pätevyyden arviointi ei ole liian rajattua. Osaamismatriisin henkilön pisteytyksessä käytetyt kolmekymmentäneljä tarkentavaa kysymystä toimivat pienemmällä henkilökuntamäärällä, ja työntekijöitä voidaan arvioida erittäin tarkalla tasolla. Arviointitekijöiden määrää tulisi laskea, ettei arvioinnin tekeminen muodostu mahdottomaksi tehtäväksi suuremmalla organisaatiolla. Työn kannalta tärkeimmät tekijät, niin sanotut tekniset kvalifikaatiot, voidaan listata tarkasti. Henkilökohtaisia kvalifikaatioita voidaan enemmän yleistää, koska henkilökohtaisten ominaisuuksien arvio nousee esille jo kahdeksan etenemistason arvioinnissa.

Palkitsemisen osalta tulee huomioida kaikki organisaation palkitsemistavat. Nykyisessä strategiassa on otettu huomioon ainoastaan työntekijän työhön liittyvät palkitsemistavat. Palkitsemistavat on kuvattava strategiaan selkeästi, mitkä ovat rahallisia palkkioita ja mistä ne muodostuvat. Aineelliset palkkiot sekä muut palkitsemistavat on myös otettava huomioon. Näihin kuuluvat yrityksen edut esimerkiksi terveydenhuolto, liikuntaedut. Lisäksi tulee huomioida henkilön kehittymismahdollisuudet yrityksessä, sekä mahdollisuus sopia esimerkiksi työajoista joustavasti tai opiskelun yhdistämisestä työntekemiseen. Palkitsemisjärjestelmää pitää myös seurata säännöllisesti ja varmistaa tiedotus henkilökunnalle, kun palkitsemista tapahtuu. Rahallisessa palkitsemisessa voidaan ottaa käyttöön erilaisia tulospalkkioita, joiden avulla erityistä henkilökohtaista osaamista tai kehitystä voidaan palkita. Liiallinen rahallinen palkitseminen voi helposti lisätä eriarvoisuutta ja sitä kautta tyytymättömyyttä työyhteisössä. Muilla kuin rahallisilla palkitsemistavoilla voidaan lisätä yhteisön viihtyvyyttä sekä sitä kautta myös luoda yksilöille mukava työpaikka, jossa voi viihtyä ja kehittyä.

## 6 SUUNNITELMA JA SUOSITUKSET

### 6.1 Palkitsemisstrategia

Palkkarakenteen pohjana olevan palkitsemisstrategian määrittäminen vaatii, jokaisen siihen kuuluvan asiakohdan selvittämistä ja läpikäymistä henkilöstön kanssa. Selvitettävät asiat vaativat jonkin organisaation henkilöstötason osallistamista selvityksen tekemiseen. Taulukossa 21. on listattuna tilannekatsauksessa todettujen muutostarpeiden osalta ne asiat, jotka vaativat päivitystä. Lisäksi taulukosta löytyvät organisaation henkilöt, jotka tulee ottaa mukaan selvityksiin.

Taulukko 21. Todetut muutostarpeet

Tehtävä / päivitettävä asia	Tekijä / tekijät
Palkitsemisstrategia esitys	Yritysjohto
Tasa-arvosuunnitelma	Yritysjohto & HR
Palkitsemiskäytännöt	Yritysjohto
Peruspalkka	Työehtosopimus
Palkkaustavat	Yritysjohto
Palkkaperusteet	Yritysjohto & esimiehet & HR & Työntekijöiden edustaja & työryhmä

Organisaation henkilöiden osallistaminen palkitsemisstrategian määrittämiseen, on varmistettava ja valmis strategia on esitettävä ja koulutettava henkilöstölle. Palkitsemisstrategiaesityksessä käydään henkilöstölle strategian tavoitteet sekä yleisellä tasolla sen sisältö ja aikataulu. Teoriaosuudessa selvitettyjen palkitsemisstrategian asioiden sekä tilannekatsauksessa todettujen huomioiden pohjalta, on luotu pohja esitykselle. Esityspohja on luetteloitu seuraavien kuuden kohdan alle. Yritysjohtoon tulee käydä esityspohja läpi sekä päivittää ja täydentää se vastaamaan yrityksen tahtotilaa strategian osalta. Esityksessä ei oteta kantaa yrityksen sisäisesti päätettäviin asioihin. Nämä on erikseen mainittu esityksessä kursivoimalla, täydennettäväksi tai päätettäväksi asioiksi.

1. Palkitsemisstrategian tavoitteita ovat:

- Tukee yrityksen arvoja ja liiketoimintaa sekä on osa yrityksen ja organisaation johtamisjärjestelmää.
- Luo suunnitelmat sekä perusteet palkkioiden maksulle.
- Varmistaa, että järjestelmän toimivuutta seurataan ja päivitetään tarvittaessa.

2. Palkitsemisstrategian sisältö:

- Tasa-arvosuunnitelma
  - o Varmistaa ettei samaa tai samanarvoista työtä tekevien kesken ole perusteettomia palkkaeroja.
- Samapalkkaisuusperiaate
  - o Varmistaa työehtosopimuksen mukaisen työnvaativuuden sekä pätevyyden periaatteen.
- Palkitsemiskäytännöt
  - o Aineelliset palkitsemistavat
    - Peruspalkka
    - Ruokailuetu
    - Kuntosalietu
    - Tuotantopalkkiojärjestelmä
    - Vuosipäivien muistamiset
    - Lapsibonus
    - Avioliittobonus
    - Työterveyspalvelut ja edut
    - *Täydennettävä erikseen: Johdon määrittämät asiat esim. tulospalkka, edut, erikoispalkkiot*
    - *Täydennettävä erikseen onko nykyään käytössä oleva vuosittainen palkankorotus käytössä oleva palkitsemistapa*
  - o Aineettomat palkitsemistavat
    - Perehdytys ja koulutus
    - Kehittymismahdollisuudet
    - Mahdollisuus vaikuttaa työajan järjestelyihin
    - *Täydennettävä listaa erikseen mitä halutaan lisäksi listata strategian aineettomiksi palkitsemistavoiksi*

Peruspalkka, palkkaustavat sekä palkkaperusteet tulee käydä ja sopia työntekijöiden edustajan kanssa läpi ennen esityksen julkistamista.

### 3. Palkkaustapa:

- *Käytettävänä palkkaustapana on aikapalkka. Täydennettävä ja sovittava paikallisesti työntekijöiden edustajan kanssa*
  - o Työmenetelmät vaihtelevat.
  - o Suoritusnormi on vaikea määrittää.
  - o Tuotannon häiriöitä on useasti ja niitä on vaikea ennakoida.
- Aikapalkka.
  - o Aikapalkka on työntekijälle vahvistetun aikapalkan sekä määritetyn peruspalkan erotus.
  - o Peruspalkka on työkohtaisen ja henkilökohtaisen palkanosuuden yhteenlaskettu määrä.

### 4. Palkkaperusteet:

- Palkkaperusteiden määrittämiseksi on selvitettävä ja määritettävä työkohtaisen palkanosuuden sekä henkilökohtaisen palkanosuuden muodostuminen.
- Työkohtainen palkanosuus perustuu työvaativuusluokitteluun. Teknologiateollisuuden työehtosopimus määrittelee työpaikalla käytettäväksi seuraavat työnvaativuuden määrittävät:
  - o Töiden vaativuusryhmittely (TVR)
  - o Karkearyhmittely (KR)
  - o Muu työnvaativuuden määrittystapa
- Määrittämiseksi perustetaan työnvaativuusryhmä, joka perehtyy työnvaativuuden määrittelyyn ja tuntee paikalliset työt ja olosuhteet.
- Työnantaja ja työntekijät nimeävät molemmat kaksi edustajaa työnvaativuusryhmään.
- Työntekijöiden edustajiksi suositellaan nimeämään yksi henkilö asentajien joukosta sekä yksi henkilö asiantuntijoiden joukosta, jotta voidaan varmistaa riittävä osaaminen paikallisten töiden ja olosuhteiden osalta.
- Henkilökohtaisen palkanosuuden määrittäminen perustuu henkilökohtaisiin pätevyystekijöihin.
  - o Pätevyystekijät ovat ammatinhallinta, monitaitoisuus, työtulos ja huolellisuus.
  - o Työnantaja laatii mittausjärjestelmän, johon valitaan vähintään kaksi pätevyystekijää.

### 5. Aikataulu

- Työnvaativuusryhmän valinta. *On täydennettävä aikataulu sekä ohjeet työntekijöiden valintaan.*
- Työnvaativuusryhmän koulutus. *On täydennettävä ja sovittava koulutuspäivät.*

- Ohjetoiden valinta. Työryhmä käy läpi työpaikan kaikki työt ja valitsee ohjetyöt. *Täydennettävä aikataulu. Vähintään yksi istunto on varattava.*
- Ohjetoiden työnkuvaukset. *Täydennettävä aikataulu. Vähintään yksi istunto on varattava.*
- Ohjetoiden työnvaativuuksien määrittelyt. *Täydennettävä aikataulu. Vähintään yksi istunto on varattava.*

## 6.2 Tasa-arvosuunnitelma

Tasa-arvosuunnitelman muodostamiseksi on selvittävä henkilöstön nykytilanne. Selvitykseen tulee listata riittävät tiedot, joiden avulla voidaan nähdä naisten ja miesten sijoittuminen eri tehtäviin, henkilöiden palkat ja palkkaerot. Tiedon tallentamiseen voidaan käyttää excel-tilukkoa, jonka avulla tiedon vertaileminen on mahdollisimman yksinkertaista. Samapalkkaisuusperiaatteen mukainen henkilökohtainen pätevyys voidaan listata samaan taulukkoon. Tämän osalta taulukkoon voidaan lisätä henkilöiden koulutus sekä työkokemus. Samapalkkaisuusperiaatteen mukaisia tietoja voidaan hyödyntää, arvioitaessa henkilön pätevyyttä työehtosopimuksen mukaisen palkkarakenteen osalta. Taulukossa 22. on esitetty pohja, jota voidaan käyttää tasa-arvo tilanteen selvittämiseksi.

Taulukko 22. Esimerkki tasa-arvo tilanteen selvittämiseen käytettävästä taulukosta

Nimi	Ikä	Osasto	Ensimmäinen työtehtävä yrityksessä	Nykyinen tehtävä yrityksessä	Muut tehtävät yrityksessä	Palkka	Aloitus	Sisäiset koulutukset	Koulutus 1	Koulutus 2	Kuvaus koulutus	Perhepoliittisten vapaiden käyttö / kuuauudet	Työkokemus ennen nykyistä työtä vuotta	Työkokemus ennen Kuvaus	Työkokemus yhteensä vuotta
N.N.		X	n	n		x	15.2.2016		Peruskoulu	Sähköasentaja			3	Kunnossapitoasentaja	4,10

Taulukkoon kerätyn tiedon avulla voidaan aloittaa yhteenvedon muodostaminen henkilöstön tasa-arvotilanteesta sekä tekemään vertailua sen toteutumisesta. Tasa-arvotilanteen vertaileminen on hyvä tehdä, mahdollista kehittämistä vaativista kohteista kuten rekrytointi, työtehtävien jakautuminen tasapuolisesti miesten ja naisten välillä, tasapuolinen pääsy koulutukseen, uralla eteneminen ja työtehtävien monipuolistaminen, samapalkkaisuus, tasa-arvoiset työsuhteen ehdot, työolojen kehittäminen, työelämän ja perhe-elämän yhteensovittaminen. Sivuilla 14 - 16 esitettyjen esimerkkitaulukoiden mukaisesti voidaan lisäksi kerätä tieto organisaatiosta ja käyttää sitä hyödyksi vertailun tekemiseen.

Vertailun tekemiseksi kannattaa muodostaa työryhmä, jossa on mukana työntekijöitä. Tällä tavalla varmistetaan henkilökunnalle riittävä mahdollisuus osallistua tasa-arvosuunnitelman laatimiseen. Lisäksi voidaan mahdollisten toimenpiteiden osalta, valita vastuuhenkilöt ja luoda aikataulut toimenpiteiden toteuttamiselle. Työryhmän tekemä vertailu sekä suunnitelma tulee tiedottaa henkilöstölle sen valmistuttua. Suunnitelmassa käydään läpi täydennetyt yhteenvedot sekä niiden pohjalta todetut toimenpiteet, vastuuhenkilöt ja aikataulut niiden valmistumiselle. Lisäksi sovitaan paikallisesti tasa-arvosuunnitelman päivittämisestä vuosittain sekä palkkakartoituksen tekemisestä joko vuosittain tai joka kolmas vuosi.

### 6.3 Palkkaustapa ja palkkausperusteet

Nykyisessä palkkarakenteessa käytössä oleva palkkaustapa on aikapalkka, joten tätä ei tarvitse erikseen lähteä sopimaan uudelleen, koska se sopii työn luonteeseen. Tämä on kuitenkin hyvä vahvistaa työntekijöiden edustajan kanssa uutta palkkarakennetta sovittaessa.

Aikapalkan rakenne sisältää aikapalkkaosuuden sekä peruspalkkaosuuden. Peruspalkka sisältää henkilökohtaisen palkanosuuden sekä työkohtaisen palkan osuuden. Työkohtaisen palkan osuus, vaatii työn vaativuuden määrittämisen ja henkilökohtaisen palkan osuus vaatii pätevyyden määrittelemisen. Työnvaativuuden määrittäminen vaatii työn sisällön tuntemisen.

Palkitsemisstrategiaesityksessä esitetyn suunnitelman mukaisesti ensin on valittava työnvaativuusryhmä. Työnvaativuusryhmä koulutetaan teknologiateollisuuden palkkarakenneoppaan mukaisesti tuntemaan palkkaustavat sekä palkkaperusteiden muodostuminen. Koulutukseen varataan yksi istunto, jonka jälkeen koulutetut voivat perehtyä materiaaliin tarkemmin. Myöhemmin on hyvä käydä toinen istunto, jossa voidaan kerrata materiaali ja käydä läpi avoimet kysymykset. Työnvaativuusryhmittelyn mukaisesti työt tulee rajata nykyisten tehtävien perusteella käyttöhenkilökuntaan, enakkohuoltoasentajiin, sähkö- ja automaatioasentajiin, asiantuntijoihin ja esimiehiin. Nykyisten työtehtävien sisällöt on päivitettävä työnkuvauksiin, jotta ne vastaavat ny-

kyistä tehtävää. Työtehtävä sisältää useita töitä, jotka on syytä rajata täsmällisesti työnkuvaukseen. Lisäksi työnkuvauksen tulee lisätä sivulla 26. olevan kuvan 8. työn vaativuuteen vaikuttavat tekijät kuten oppimisaika, vastuu ja olosuhteet.

Työnvaativuusryhmä pisteyttää jokaisen valitun työtehtävän ohjetöiden työnvaativuus-tekijöiden mukaan jokaiselle valitulle työtehtävän työlle erikseen sivulla 27. olevien taulukon 1. mukaiset oppimisajat, taulukon 2. mukaiset vastuut sekä taulukon 3. mukaiset työolosuhteet. Määrityksen jälkeen jokaisen tehtävän kokonaispistemäärä voidaan laskea summaamalla töiden pistemäärät yhteen. Tehtävälle saatu yhteispistemäärä voidaan sijoittaa sivulla 28 olevan taulukon 4. mukaiseen työvaativuusryhmään. Työnantaja määrittelee muiden työtehtävien ohjetöiden työnvaativuudet ilman pisteyttämistä vertailemalla niitä ohjetöihin. Ohjetöiden osalta tehdään aikataulu, joka avulla voidaan vaativuusryhmittely pitää ajan tasalla. Nykyisen muuttuvan tilanteen takia on mahdollisia muutoksia hyvä tarkastella tällä hetkellä vähintään vuoden välein.

Työnvaativuusryhmien määrittämisen jälkeen voidaan määrittää työntekijän työkohtainen palkan osuus. Määritys tapahtuu sivulla 34. olevan kuvan 10. mukaisen taulukon määrittämällä jokaiselle työntekijälle. Taulukkoon määritetään kaikki työntekijän tekemät työt, joilla on oma työnvaativuusryhmänsä. Tehdyistä töistä määritellään töiden keskimääräinen jakautuminen prosentteina ja sitä kautta saadaan työntekijän työnvaativuusryhmä määriteltyä. Tämän jälkeen voidaan työkohtainen palkanosuus määrittää sivulla 31 olevan taulukon 7. mukaisten palkkojen mukaan.

Yhtenä peruspalkan osana toimii myös henkilökohtainen palkanosuus. Tämä osuus tulee perustua henkilökohtaiseen arviointiin. Henkilökohtaiset pätevyystekijät ovat ammatinhallinta, monitaitoisuus, työtulos ja huolellisuus. Henkilökohtaisen arvioinnin pohjatietojen keräämiseen voidaan hyödyntää käytössä olevaa osaamismatriisia. Kuitenkin koko arviointijärjestelmä on syytä tehdä uudelleen vastaamaan henkilöstön nykytilannetta.

Henkilön arvioinnista ja mittaamisesta vastaa henkilön esimies. Henkilökohtaiseen arviointiin ja mittaamiseen käytettävät tekijät on syytä määrittää esimiesten kesken siten, että jokainen esimies on mukana määrityksessä sekä sitoutuu käytettävään malliin. En-



simmäisessä vaiheessa valitaan pätevyystekijät ja valitaan niille sopivat mittarit. Esimiesten tulee valita pätevyystekijöistä vähintään kaksi, joita käytetään henkilökohtaisen pätevyyden määrittämiseen. Taulukossa 23. on esitetty esimerkki ehdotuksia mahdollisista pätevyystekijöistä sekä niiden pisteyttämisestä.

Taulukko 23. Esimerkkipohja pätevyystekijöistä ja niiden pisteytyksestä

Pätevyystekijät	Mitattava asia	Mittaustapa	pisteytys
<b>ammattihallinta</b>			
	Henkilökohtainen osaamisen taso	Nykyisen osaamismatriisin osaamisen tasot	0-3 arviointi väli 0,5 pistettä / taso = positiivinen vaikutus
<b>monitaitoisuus</b>			
	- Laitoksen osa-alueiden tuntemus	Luettelointi	x/10 = positiivinen vaikutus
	- Eri alojen osaaminen sähkö, automaatio, mekaniikka, ym.	Henkilökohtainen koulutus, tehtyjen töiden lukumäärä	x/5 = positiivinen vaikutus
<b>Työtulos</b>			
	Ohjeiden seuraaminen	Tehdyn työn auditointi	Havaitut puutteet lkm = negatiivinen vaikutus
<b>Huolellisuus</b>			
	Turvallinen työskentely. Läheltäpiti tilanteiden raportointi, tapaturmat	Lukumäärät raporteista	Raportit kpl/henkilö Tapaturmat kpl/ henkilö = negatiivinen vaikutus

Nykyisen osaamismatriisin taulukkoa 3. voidaan käyttää ammattihallinnan määrittämisessä sekä mittaamisessa. Esimiesten tulee käydä esimerkit oman henkilökunnan osalta läpi ja tehtävä tarvittaessa lisäykset mitattaviin asioihin sekä valittava ne seikat pätevyystekijöiksi, jotka kannustavat henkilöitä yrityksen menestystä. Lisäksi jokaiselle pätevyystekijälle tulee asettaa painoarvo, joka perustuu esimiesten arvioon. Mitattavia asioita ei saa olla liikaa ja niiden arviointi ei saa muodostua liian työlääksi. Taulukkoon on lisätty mitattavien tekijöiden vaikutus pisteytykseen. Esimerkkimittareissa osa vaikuttaa negatiivisesti pisteytykseen ja osa vaikuttaa positiivisesti pisteytykseen. Mitattavat asiat, on taulukoitava ja pisteytettävä henkilötasolla, ja esimiehet arvioivat sekä pisteyttävät jokaisen henkilön henkilökohtaiset pätevyydet taulukoihin. Seuraavien viiden taulukon pohjat on tehty yrityksessä tällä hetkellä käytössä olevan osaamismatriisin pohjalta.

Taulukko 24. Ammatinhallinnan arviointi

<b>Työntekijän nimi</b>	N.N			
<b>Työtehtävä</b>	N.			
<b>Palkkauspäivä</b>	dd.mm.yyyy			
<b>Arvioijan nimi</b>	M.M			
<b>Arviointi päivä</b>	dd.mm.yyyy			
<b>Ammatinhallinta</b>				
<b>Osaamisen taso</b>	Kuvaus	Yleinen aikaväli palkkauksesta	Pisteet	Esimiehen arvio
Perehdytys / koeaika	Esimies arvioi henkilön sopivuutta yritykseen sekä tehtävään sekä varmistaa, että kaikki koeajan mukaiset vaatimukset on läpäisty	0-4 kuukautta	0 pistettä	
Heikko / Peruskoulutus	<b>Aloittelija</b> = pystyy tekemään perustehtävät ohjauksessa, <b>Työpari</b> = Pystyy tekemään työtehtävät työparin kanssa sekä tiimissä	4-12 kuukautta	Aloittelija 0,5 pistettä, Työpari 1 piste	
Hyvä	<b>Itsenäinen työntekijä</b> = Pystyy tekemään annetut tehtävät itsenäisesti sekä yhteistyössä työparin ja tiimin kanssa	12 kk --> xx vuotta	1,5 pistettä	
Kehittyvä	<b>Kehittyvä osaaja</b> = Pystyy edellisten lisäksi antamaan ideoita sekä kehittämään ja analysoimaan vikoja oman ammattitaidon avulla. Vaikeiden vikojen sekä rikkoutuneiden laitteiden korjaus onnistuu sujuvasti.	12 kk --> xx vuotta	2 pistettä	
Erinomainen	<b>Spesialisti</b> = Edellisten lisäksi pystyy selvittämään itsenäisesti ongelmia järjestelmästä sekä ratkaisemaan niitä. Henkilöllä on syvä osaaminen tehtävistä ja pystyy kouluttamaan muita henkilöitä organisaatiossa	12 kk --> xx vuotta	2,5 pistettä	
Asiantuntija	<b>Expertti ja mentori</b> = Kaiken muun lisäksi pystyy tekemään vaativia korjauksia järjestelmään. Toimii muille henkilöille tukena ja asiantuntijana, jolta voidaan kysyä apua		3 pistettä	
Ammatinhallinta pisteet yhteensä				0

Taulukossa 24. on esitetty pohja ammatinhallinnan arvioinnille, taulukossa 25. on pohja monitaitoisuuden arviointiin, taulukossa 26. on pohja työtuloksen arviointiin, taulukossa 27. on pohja huolellisuuden arvioinnille ja taulukossa 28. pohja henkilökohtaisen pätevyyden arvioinnille. Taulukot voidaan täydentää esimiesten toimesta, ja ottaa käyttöön henkilökohtaisen pätevyyden arvioinnin ja pisteytyksen suorittamiseksi.

Taulukko 25. Monitaitoisuuden arviointi

Monitaitoisuus	Kuvaus	Pisteet	Esimiehen arvio
Alueen tuntemus	Tuntee laitoksen ja järjestelmän eri osa-alueet	0-10 pistettä	
Eri alojen työtehtävien osaaminen	Sähkö, automaatio, mekaniikka, ?.	1 piste / osaaminen maksimi pisteet ?	
Monitaitoisuus pisteet yhteensä			0

Taulukko 26. Työtuloksen arviointi

Työtulos	Kuvaus	Pisteet	Esimiehen arvio
Ohjeiden seuraaminen	Tehdyn työn auditointi	Havaitut puutteet vähentävät maksimipisteitä. Maksimipisteet 10	
Työtulos pisteet yhteensä			0

Taulukko 27. Huolellisuuden arviointi

Huolellisuus	Kuvaus	Pisteet	Esimiehen arvio
Turvallinen työskentely	Läheltäpiti raportit	Tavoite 5 kpl/ henkilö	
Turvallinen työskentely	Tapaturmat	Maksimipisteet 10 tapaturmat vähentävät maksimipisteitä	
Huolellisuus pisteet yhteensä			0

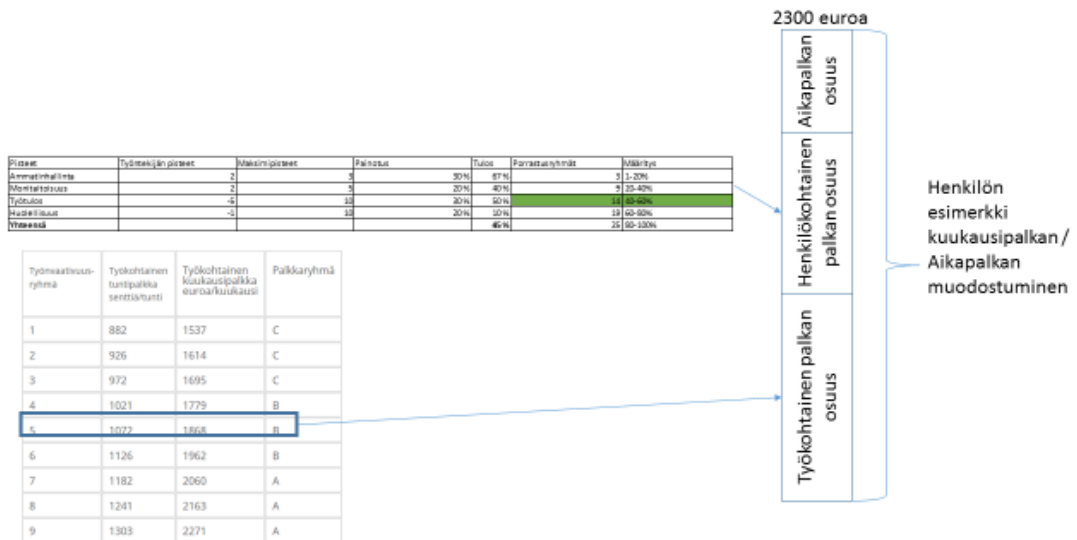
Henkilökohtaisen pätevyyden arvioinnin taulukoiden täyttämisen jälkeen on tehtävä pisteytys ja henkilöiden sijoittaminen porrastusryhmiin. Taulukossa 28. on esitetty malli kokonaispisteytyksestä, ja miten sen avulla voidaan jokaisen henkilön kohdalla henkilökohtainen pätevyys pisteyttää ja asettaa porrastusryhmään. Työntekijän pisteet tulevat arviointitaulukoista, jokaisen pätevyystekijän esimiehen arvioimien pisteiden

mukaan. Maksimipisteet määritellään pätevyystekijöille erikseen ja samalla annetaan jokaiselle pätevyystekijälle painotus. Painotustekijöiden avulla voidaan laskea jokaisen alueen osalta henkilön pätevyys, maksimipisteisiin nähden prosentteina. Kokonaistulos saadaan ottamalla jokaisen osa-alueen painotus huomioon. Saatu yhteenlaskettu tulos voidaan sijoittaa taulukon mukaiseen porrastusryhmään. Kaikkien työntekijöiden pisteytyksen jälkeen, voidaan tarkastella henkilökohtaisten palkanosuuksien jakautumista normaalijakauman mukaisesti.

Taulukko 28. Henkilökohtaisen pätevyyden arvioinnin pisteytys

Pisteet	Työntekijän pisteet	Maksimipisteet	Painotus	Tulos	Porrastusryhmät	Määrittys
Ammattihallinta	2	3	30 %	67 %	3	1-20%
Monitaitoisuus	2	5	20 %	40 %	9	20-40%
Työtulos	-5	10	30 %	50 %	14	40-60%
Huolellisuus	-1	10	20 %	10 %	19	60-80%
<b>Yhteensä</b>				<b>45 %</b>	25	80-100%

Työnvaativuuden määrittelyn sekä henkilökohtaisen palkanosuuden määrittelyn jälkeen voidaan kuvata henkilön palkan perusteet ja mistä ne muodostuvat.



Kuva 16. Aikapalkan muodostuminen

Kuvassa 16. on kuvattu yhden henkilön aikapalkan muodostuminen henkilökohtaisen pätevyyden sekä työnvaativuuden arvioinnin kautta. Kokonaispalkka on 2300 euroa kuukaudessa, josta 1962 euroa on työkohtainen palkanosuus, 14 % jäljelle jäävästä 338 eurosta eli 47,32 on henkilökohtaista osuutta ja loppu 290,68 euroa on aikapalkka osuutta. Palkanmuodostuminen avataan ja käydään jokaisen henkilön kanssa läpi. Ai-

kapalkkaosuuden tulee olla suurempi, henkilöllä jolla on parempi pätevyys ja vaativampi työ. Palkankorotukset voidaan ohjata henkilöille, joilla aikapalkan osuus on suhteessa pienempi henkilökohtaiseen palkanosuuteen nähden.

#### 6.4 Aikataulu

Nykyisen palkkarakenteen päivittämiselle on varattava riittävä aika. Taulukossa 29. on ehdotettu aikataulu päivittämiselle. Aikataulussa on pyritty varaamaan realistinen aika jokaiselle päivittämistä vaativalle osa-alueelle

Taulukko 29. Palkkarakenteen päivittämisen suunnitelma

	Vuosi																																																		
	VKO	2017	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33																																
Palkkarakenteen päivitys																																																			
Osa-alue																																																			
Palkitsemissuunnitelman määrittäminen ja esityksen täydentäminen sekä läpikäynti																																																			
Palkitsemistartegiasuunnitelman läpikäynti henkilökunnalle																																																			
Tasa-arvosuunnitelman pohjatietojen selvittäminen																																																			
Tasa-arvosuunnitelman vertailuryhmän valinta																																																			
Tasa-arvosuunnitelman vertailu																																																			
Tasa-arvosuunnitelman julkaisu ja läpikäynti																																																			
Palkkarakenteen päivityksestä sopiminen työntekijöiden edustajan kanssa																																																			
Työnvaativuusryhmän valinta																																																			
Työnvaativuusryhmän koulutus																																																			
Työnvaativuusryhmän koulutuksen kertaus																																																			
Työnvaativuusryhmä - töiden rajaaminen ja ohjetöiden valinta																																																			
Työnvaativuusryhmä - työkuvien tarkastelu ja päivitys																																																			
Työnvaativuusryhmä - ohjetöiden pisteytys																																																			
Työnantajan työnvaativuuden määrittelyt																																																			
Työkohtaisten palkanosuuksien taulukointi																																																			
Esimiesten koulutus henkilökohtaisen pätevyyden arviointiin																																																			
Henkilökohtaisen pätevyyden arviointi esimiesten toimesta																																																			
Henkilökohtaisen arvioinnin yhteenveto ja läpikäynti henkilöiden kanssa																																																			
Palkkarakenteen yhteenveton muodostaminen ja läpikäynti																																																			

Palkkarakenteen päivittämistä varten on hyvä varata suunnitelman mukaan aikaa noin neljä kuukautta. Päivitysaikataulu on pitkä, koska päivitettäviä asioita on paljon. Tulevaisuudessa voidaan olettaa, että selvittää pienemmällä päivityksellä, koska palkkarakenne päivitetään vastaamaan suuremman organisaation tarpeita. Aikatauluun voidaan vaikuttaa, jos työryhmän koulutusta sekä työnvaativuuden ja henkilökohtaisen arvioinnin tekemistä pystytään nopeuttamaan. Kuitenkin, kun otetaan huomioon työntekijöiden vuoroissa työskentely ja osallistaminen, on aikataulusta tehtävä joustava.

## 7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää mitä lain mukaisia vaatimuksia on palkkarakenteelle. Lisäksi työssä piti selvittää mitä vaatimuksia teknologiateollisuuden työehtosopimus asettaa palkkarakenteen määrittämiselle. Näiden selvitysten pohjalta haluttiin vertailla organisaation nykytilannetta ja tuottaa suositukset nykyisen palkkarakenteen päivittämiselle.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin dokumenttianalyysiä, ja analyysin aineisto rajattiin aihealuetta koskeviin lakeihin ja asetuksiin sekä työehtosopimuksen asettamiin vaatimuksiin. Lisäksi hyödynnettiin organisaation nykyisen palkkarakenteen pohjalle tehtyä materiaalia. Aineistoon syventymisen avulla pystyttiin vertailemaan organisaation nykytilannetta ja muodostamaan tilannekatsaus. Tilannekatsauksessa havaittiin ne asiat, mitkä käytössä olevassa palkkarakenteessa vaativat kehittämistä. Organisaation nykytilanne oli muuttunut huomattavasti siihen verrattuna, mitä se oli käytössä olevan palkkarakenteen käyttöönoton aikaan. Työssä havaittiin, että palkkarakenne on hyvin kiinteästi sidottu yrityksen palkitsemisstrategiaan, ja sitä kautta osa organisaation johtamisjärjestelmää. Myös yrityksen palkitsemisstrategia vaatii päivittämistä palkkarakenteen lisäksi.

Suunnitelma ja suositukset palkkarakenteen sekä palkitsemisstrategian päivittämiselle saatiin tehtyä. Suositukset ovat työssä kuvattu onnistuneesti ja niiden pohjalta voidaan päivittää organisaation palkkarakenne sille vaaditulle tasolle. Työn hyöty organisaatiolle oli ilmeinen. Palkkarakenteen ja palkitsemisstrategian päivittäminen oli tarpeellista ja erittäin ajankohtaista, organisaatiossa tapahtuneen kasvun johdosta. Päivittäminen tulisi tehdä suositusten pohjalta mahdollisimman pian. Päivittäminen vaatii kuitenkin huomattavan määrän aikaa organisaatiolta. Organisaation kasvun takia joudutaan myös palkkarakenteen asioita selvittämään aikaisempaa enemmän. Tästä hyvänä esimerkkinä on tasa-arvosuunnitelman tekeminen ja työnvaativuuden tarkempi määrittäminen. Palkkarakenteen ja palkitsemisstrategian osa-alueiden kartoittaminen ja päivittäminen ensimmäistä kertaa, on erittäin aikaa vievää. Voidaan kuitenkin todeta, että tulevaisuudessa palkkarakenteen sekä palkitsemisstrategian päivittäminen sujuu nopeammin, jos organisaatioon ei kohdistu suuria rakenteellisia muutoksia.

Palkkarakenteen osa-alueiden tarkempi tutkiminen voisi olla hyödyllistä tulevaisuudessa. Varsinkin henkilökohtaisen osaamisen arviointi sekä työn mittaaminen ovat osa-alueita, joita voisi tutkia tarkemmalla tasolla. Henkilökohtaisen osaamisen arviointi korostuu, kun organisaatio ikääntyy ja osaaminen henkilöillä lisääntyy. Organisaation kasvun jälkeen, kun tilanne stabiloituu, myös työn mittaamisen tarve tulee korostumaan. Näiden osa-alueiden tutkiminen olisi hyvä tehdä ennen kuin niitä tarvitaan, koska kuten opinnäytetyössä havaittiin organisaation suuret muutokset tekevät asioiden päivittämisestä työstä ja aikaa vievää.

## LÄHTEET

Akavan erityisalojen www-sivut 2016. Viitattu 17.4.2016. [http://www.akavanerityisalat.fi/files/303/KVTES\\_palkkausluku\\_tva.pdf](http://www.akavanerityisalat.fi/files/303/KVTES_palkkausluku_tva.pdf)

Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu, BIT Tutkimuskeskus. Palkitseminen. Viitattu: 15.5.2016. <http://www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/johdanto/tapoja.htm>

Anttila, P. ”Tutkimisen taito ja tiedon hankinta”, Viitattu: 20.04.2017. <http://www.metodix.com/showres.dll/fi/index>

Asplund R. & Kauhanen M. 2010. Suomalainen Palkkarakenne Muutokset-syyt-seuraukset.

Borg, A. Vartiainen, J. Strategia Suomelle. Valtioneuvoston Kanslia 11.3.2015. Viitattu 29.8.2016. <http://vnk.fi/documents/10616/1095776/R0515-+Strategia+Suomelle.pdf/76ade217-f878-446d-be5c-6073d5c1efd3?version=1.0>

Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA, Palkansaajien tutkimuslaitos. Helsinki: Taloustieto Oy.

Ennakkoperintälaki. 1996. 20.12.1996/1118 muutoksineen.

Elinkeinoelämän keskusliiton www-sivut, 2016. Viitattu 15.5.2016 [http://pda.ek.fi/www/fi/tutkimukset\\_julkaisut/2010/5\\_touko/Palkkausjaerjestelmae\\_2010\\_NETTI.pdf](http://pda.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2010/5_touko/Palkkausjaerjestelmae_2010_NETTI.pdf)

Kiinteistöpalvelualan työntekijöitä koskeva työehtosopimus 2016. Viitattu 17.4.2016. [http://www.finlex.fi/data/tes/stes4984-PT78kiinthoi\\_uusi\\_versio\\_1312.pdf](http://www.finlex.fi/data/tes/stes4984-PT78kiinthoi_uusi_versio_1312.pdf)

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. 1986. 8.8.1986/609 muutoksineen.

Lankinen, P. Miettinen, A., & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Lehto, E. 2013. Palkkojen alentamisesta ja sen vaikutuksista. Viitattu: 17.2.2015. <http://www.labour.fi/TjaYpdf/ty12013/ty12013LehtoLehmus.pdf>

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonon, H., Sillanpää, V., Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Maliranta, M. 2014. Kilpailukykyongelma, tuottavuus ja palkat. Viitattu: 17.2.2015. <http://www.etla.fi/kolumnit/kilpailukykyongelma-tuottavuus-ja-palkat/>

Mustakallio, S., Sevelius, P., Tanhua, I. 2007. Tasa-arvosuunnitelma- Näin se onnistuu, Multiprint Oy



Mustaranta M. 2015. Palkitseminen on yleistynyt työpaikoilla – teollisuusyrityksessä jaetaan perjantaipulloja. Helsingin Sanomat 9.3.2015. Viitattu 15.5.2016. [www.hs.fi](http://www.hs.fi)

Mustasaari, J. 2013. Palkkataso Suomessa 20 prosenttia liian korkealla. Savon sanomat 6.9.2013. Viitattu: 17.2.2015. <http://www.savonsanomat.fi>

Niitamo, P. 2003. Henkilöstöarviomenetelmät työelämässä. 13

Niskakangas, T. 2014. Liian isot palkat saavat huutia Anders Borgin Suomi-raportissa. Helsingin sanomat 2.12.2014. Viitattu: 17.2.2015. [www.hs.fi](http://www.hs.fi)

Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro

Rantamäki, T. Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu Palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro

SAK:n www-sivut, 2016. Viitattu 17.4.2016. <https://www.sak.fi/tyoelama/edunvalvonta/keskusjarjestot>

Sähköliiton www-sivut, 2016. Viitattu 1.8.2016. <http://www.sahkoliitto.fi/@Bin/17716/TY>

Teknolgiateollisuuden työehtosopimus 1.11.2013 – 31.10.2016. Viitattu 10.2.2015. <https://verkkotes.fi/fi/ii-palkkaus>

Teknolgiateollisuus 2014. Palkkarakenneopas. Tampere: Tammerprint Oy

Terveystieteiden alan www-sivut, 2016. Viitattu 1.8.2016. [https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2012/2012\\_f\\_1\\_palkkausopas\\_id\\_55.pdf](https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2012/2012_f_1_palkkausopas_id_55.pdf)

Työ- ja elinkeinoministeriö 10.2.2015. Viitattu 11.2.2015. [http://www.tem.fi/tyo/tyolainsaadanto/yhdenvertaisuus\\_ja\\_tasa-arvo\\_tyoelamassa](http://www.tem.fi/tyo/tyolainsaadanto/yhdenvertaisuus_ja_tasa-arvo_tyoelamassa)

Työsopimuslaki. 2001. 26.1.2001/55 muutoksineen.

