

# PALKKA- RAKENNE- OPAS

TEKNOLOGIATEOLLISUUDEN  
TYÖEHTOSOPIMUS



Teknologiateollisuuden  
työnantajat

Teollisuus  
liitto



**Teknolohiateollisuuden työehtosopimus**

# **PALKKARAKENNEOPAS**

Teknolomiteollisuuden työntajat ry  
Eteläranta 10  
PL 10, 00131 Helsinki  
Puhelin (09) 19 231  
[www.teknologiatyöntajat.fi](http://www.teknologiatyöntajat.fi)  
18. painos

Teollisuusliitto ry  
Hakaniemenranta 1  
PL 107, 00531 Helsinki  
Puhelin 020 774 001  
[www.teollisuusliitto.fi](http://www.teollisuusliitto.fi)

ISBN 978-952-238-320-4  
ISBN 978-952-238-321-1 (pdf)

Kansi: Public Design Oy  
Taitto ja kannen päivitys: Julkaisumonistamo Eteläranta Oy  
Paino: S-Paino Oy, Helsinki 2023

# Alkusanat

---

**T**eknologiateollisuuden työehtosopimuksen palkkamääräysten pohjalta liitot ovat yhdessä laatineet tämän oppaan, joka on tarkoitettu käytettäväksi sekä liittojen järjestämässä että työpaikkojen omassa palkkarakennekoulutuksessa. Oppasta voidaan käyttää myös erilaisissa palkkajärjestelmien kehittämis- ja ylläpitotilanteissa.

Teknologiateollisuuden palkkarakenteen avulla toteutetaan oikeudenmukaista ja kannustavaa palkkaporrastusta työpaikoilla. Opas tarjoaa perusteita ja kehyksiä toimivan työpaikkakohtaisesti laaditun palkkausjärjestelmän rakentamiseen. Oppaassa otetaan kantaa myös palkitsemisen kokonaisuuteen ja palkkaukseen osana yrityksen johtamisjärjestelmää.

Työpaikoilla käytetty palkkatermistö saattaa olla hieman erilaista kuin työehtosopimuksen palkkarakenteeseen kirjoitettu; samoista asioista saatetaan käyttää toisistaan poikkeavia nimityksiä ja erilaisia ilmaisuja. Tarpeettomien epäselvyyksien välttämiseksi on suositeltavaa selvittää paikallisen palkkarakennesovelluksen sisältö ja tarkoitus suhteessa oppaassa käytettyihin käsitteisiin.

Kehittyvä yritysmaailma ja muuttuvat toimintatavat luovat työnantajille ja työntekijöille yhteisen tarpeen olla jatkuvasti valmiina muuttumaan ja reagoimaan toimintaympäristön vaatimuksiin. Palkkarakenteen kehittäminen edellyttää sekä työpaikan palkkausasioiden tuntemista että ennakkoluulotonta halua muuttaa totuttuja käytäntöjä toimivampaan suuntaan. Muutostilanteissa korostuu uusien työpaikkakohtaisten palkkaussovellutusten sekä jo olemassa olevien palkkarakenteiden ylläpitämisen ja ajanmukaistamisen merkitys.

Muuttuneisiin tarpeisiin ollaan kehitetty liittojen toimesta myös uudenlaisia palkkausratkaisuja. Työehtosopimus mahdollistaa sopimisen myös paikallisesta palkkausjärjestelmästä työehtosopimuksen 11.4 kohdan mukaisesti. Lisätietoja paikallisesti sovittavasta palkkausjärjestelmästä antavat liittojen palkkausasiantuntijat.

Palkkarakenneaineisto ja aineistossa esitetyt käsitteet kattavat kaikki tarpeelliset ja tavanomaiset palkanmääritystilanteet. Kokonaisvaltaisten palkitsemisen kehityshankkeiden yhteydessä suosittelemme tutustumista myös muuhun liittojen yhteisesti laatimaan palkitsemismateriaaliin ja tarvittaessa ottamaan yhteyttä liittojen edustajiin.

Aktiivisuutta aina ajankohtaisen palkkarakenteen parissa toivottaen,

Helsingissä, huhtikuussa 2023

Teknologiateollisuuden työnantajat ry

Teollisuusliitto ry

18. uudistettu painos

# Sisällysluettelo

---

<b>Alkusanat .....</b>	<b>3</b>
<b>Sisällysluettelo .....</b>	<b>4</b>
<b>1 Johdanto .....</b>	<b>6</b>
<b>2 Palkkauksen ja palkitsemisen periaatteita teknologiateollisuudessa .....</b>	<b>7</b>
2.1 Palkkarakenteen keskeiset periaatteet.....	8
2.2 Yrityksen palkkapolitiikka .....	9
2.3 Palkkaperusteet ja palkkaporrastus .....	9
2.4 Rahalliset palkitsemistavat .....	10
2.5 Palkkaustapojen rakenteet.....	12
2.6 Palkkaustavan valintaperusteita .....	13
<b>3 Työntekijän peruspalkan perusteet ja rakenne .....</b>	<b>14</b>
3.1 Työn vaativuus palkkaperusteena.....	14
3.1.1 Työnvaativuuden määrittävien valinta .....	15
3.1.2 Työnrajaus .....	15
3.1.3 Työnvaativuustyöryhmä ja työnvaativuuden määrittämiseen liittyvä koulutus .....	15
3.1.4 Vaativuuden määrittäminen töiden vaativuusryhmittelyä (TVR) käyttäen.....	16
3.1.5 Vaativuuden määrittäminen karkearyhmittelyä (KR) käyttäen .....	22
3.1.6 Vaativuuden määrittäminen paikallisesti sovittua työnvaativuuden määrittämistä käyttäen .....	25
3.1.7 Työntekijän työkohtainen palkanosuus .....	25
3.1.8 Palkkaryhmät.....	28
3.2 Henkilön pätevyys palkkaperusteena .....	29
3.2.1 Pätevyyden ja suorituksen arviointijärjestelmä .....	30
3.2.2 Pätevyyden ja suorituksen arviointi.....	32
3.2.3 Henkilökohtaisen palkanosuuden määrä ja porrastus .....	33
3.2.4 Palaute työntekijöille.....	36
<b>4 Palkkaustapoihin liittyviä työehtosopimusmääräyksiä.....</b>	<b>37</b>
4.1 Aikapalkka.....	37
4.2 Suorituspalkka .....	39
4.2.1 Palkkiopalkka .....	44
4.2.2 Osaurakka .....	45
4.2.3 Suora urakka .....	47
4.3 Muutostilanteet palkkaustavasta toiseen .....	48

<b>5</b>	<b>Täydentävät palkkiot.....</b>	<b>49</b>
<b>6</b>	<b>Palkkarakenteen käyttäminen ja ylläpito .....</b>	<b>50</b>
	6.1 Palkkarakenteen käyttäminen - keskeisiä näkökulmia .....	50
	6.2 Henkilökohtaisten korotusten kohdistaminen .....	51
	6.3 Palkkarakenteen ylläpito .....	54
<b>7</b>	<b>Muita määräyksiä ja ohjeita.....</b>	<b>55</b>
	7.1 Työehtosopimusten palkankorotuksiin liittyviä ohjeita .....	55
	7.1.1 Aikapalkkojen korotus.....	55
	7.1.2 Suorituspalkkojen korotus .....	55
	7.1.3 Pyörityssääntö korotuksia laskettaessa .....	56
	7.1.4 Peruspalkkojen uudelleenmääritykset.....	56
	7.1.5 Korotusajankohdan yli jatkuneet suorituspalkkatyöt .....	56
	7.2 Erilliset lisät .....	56
	7.3 Opiskelijat, alle 18-vuotiaat työntekijät, harjoittelijat ja työrajoitteiset .....	57
	7.4 Kuukausipalkan laskentatilanteita.....	57
<b>8</b>	<b>Lyhenteet ja termit .....</b>	<b>58</b>
	<b>Lisätietoa.....</b>	<b>61</b>
	<b>Liitteet.....</b>	<b>61</b>

# 1 Johdanto

Työsuhteessa palkitseminen merkitsee työntekijälle muun muassa toimeentuloa, kannustusta, motivoitumista, arvostusta ja palautetta. Työnantajalle palkitseminen on puolestaan keskeinen johtamisen väline, johon liittyvät esimerkiksi halutun toiminnan viestiminen ja ohjaaminen.

Yrityskohtainen palkitsemisen kokonaisuus koostuu kaikista niistä palkitsemistavoista, joilla työnantaja palkitsee henkilöstöään. Mukana on tavallisesti sekä aineellisia että aineettomia palkitsemistapoja. Aineellisia palkitsemistapoja ovat esimerkiksi erilaiset palkkaustavat, tulos- ja voittopalkkiot sekä työsuhte-edut. Aineettomia palkitsemistapoja ovat esimerkiksi mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa, mahdollisuus kehittyä ja kouluttautua sekä palaute.

Yrityksellä on käytettävissään erilaisia yhdistelmiä erilaisista palkitsemistavoista. Tarkoituksena on, että palkitsemisjärjestelmä on kehitetty sopimaan yhteen yritystoiminnan kokonaisuuden kanssa; kokonaisuus pitää sisällään esimerkiksi organisaation strategian, sen käyttämät prosessit, organisaatorakenteen, toimintaympäristön sekä organisaation henkilöstön. Onnistunut palkitseminen koostuu monesta osatekijästä ja riippuu samalla tilanteesta, jossa palkitsemista toteutetaan.

Onnistuneen ja hyvän palkitsemisen taustalla on työntekijän kokemus oikeudenmukaisuuden tunne. Oikeudenmukaisuuden tunne liittyy sekä palkitsemisessa sovellettaviin menettelytapoihin, palkitsemisessa käytettyyn vuorovaikutukseen että palkitsemisjärjestelmän periaatteisiin jakaa aineellisia tai aineettomia palkkioita.

Aito palkitsevuus ei säily järjestelmissä ilman niiden jatkuvaa ylläpitoa ja kehittämistä. Kehittämishankkeisiin ja ylläpitoon liittyy tärkeänä osana osapuolten välinen aito yhteistyö, kattava ja avoin tiedottaminen sekä monipuolinen ja riittävä koulutus.

Palkitsemisen ja palkkauksen suhteen työnantajan on noudatettava työehtosopimuksessa sovittuja vähimmäisehtoja ja kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti. Teknologiateollisuuden työehtosopimuksessa on sovittu palkan rakenteesta ja määrätty palkan vähimmäistasot, ellei ole sovittu paikallisesta palkkausjärjestelmästä jolloin palkat määräytyvät paikallisen sopimuksen perusteella. Paikallisesti sovitun palkkausjärjestelmän mukaan määräytyvän palkan tulee olla vähintään töiden vaativuusryhmittelyn TVR 1:n työkohtaisen palkan suuruinen lisättynä 5 prosentilla.

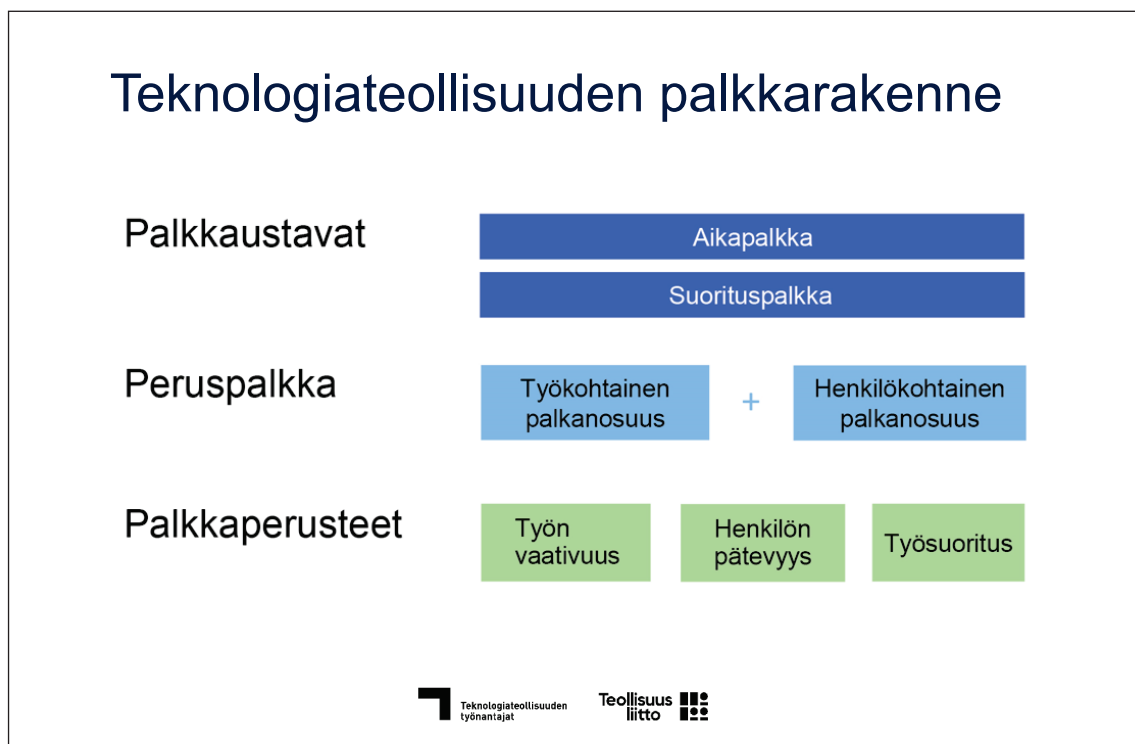
Tässä oppaassa esitetään Teknologiateollisuuden työehtosopimuksessa sovitut ja kirjatut palkitsemisen lähtökohdat palkkauksen perusteista, työn vaativuuden ja henkilön pätevyyden määrittämisestä, käytettävistä palkkaustavoista, täydentävistä palkkioista sekä palkkajärjestelmien muutostilanteista, ylläpidosta ja kehittämisestä.

Keskeisten käsitteiden ja lyhenteiden merkitys on koottu oppaan loppuun. Tätä osiota kannattaa hyödyntää paitsi palkkarakennetermien vertailussa niin myös käsiteltävien aiheiden kertaamisessa.

## 2 Palkkauksen ja palkitsemisen periaatteita teknologiateollisuudessa

Teknologiateollisuuden palkkarakenteen muodostavat työehtosopimuksessa sovitut palkkaustavat ja niissä käytettävät palkkaperusteet. Palkkaustapoja ovat aikapalkka ja suorituspalkat. Palkan perusteita ovat työn vaativuus, henkilön pätevyys ja henkilön tai ryhmän suoritus. Palkkarakenteen keskeinen osa on peruspalkka, sillä se määrittää työntekijälle maksettavan vähimmäispalkan. Palkkarakenteen pääkohdat on esitetty kuvassa 1.

Palkitsemiseen kuuluu palkkaustapojen lisäksi täydentäviä palkkiota (kuva 4). Niitä esitellään tarkemmin luvussa 5 sekä Tulosta ja palkkaa -oppaassa.



Kuva 1. Teknologiateollisuuden työntekijöiden palkkarakenne

Palkkarakenteen keskeiset periaatteet ovat oikeudenmukaisuus, kannustavuus ja yhteistyö. Yrityksen oma palkkapolitiikka ohjaa palkkarakenteen soveltamista.



## 2.1 Palkkarakenteen keskeiset periaatteet

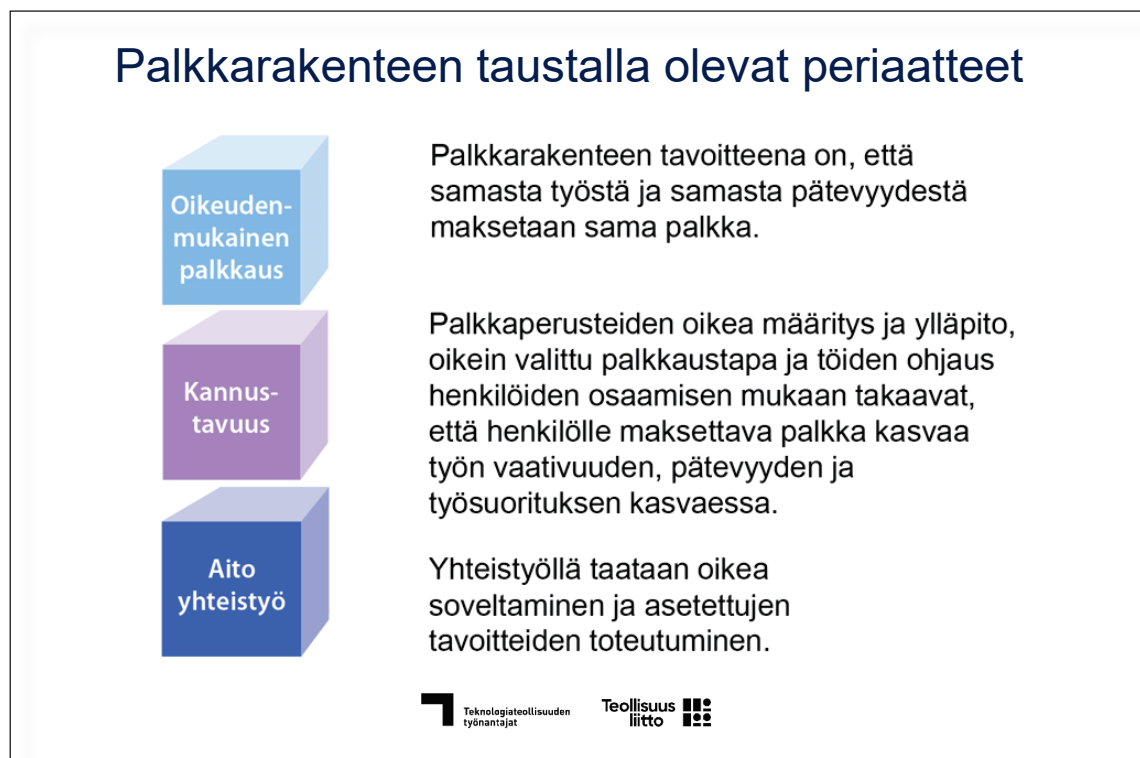
Teknolוגiateollisuuden palkkarakenne nojaa kolmeen periaatteeseen: palkkauksen oikeudenmukaisuuteen, kannustavuuteen ja yhteistyöhön. Kuvassa 2 on esitetty jokaisen periaatteen merkitys.

Yleistä käsitystä oikeudenmukaisuudesta palkkauksessa edustaa samapalkkaisuusperiaate: samasta työstä ja samasta pätevyydestä ansaitaan sama palkka. Samapalkkaisuusperiaate on kansainvälisen työjärjestön ILO:n hyväksymä ja maamme ratifioima, ja se sisältyy EUn samapalkkaisuusdirektiiviin. Myös työ sopimuslaki edellyttää, että työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti. Erityisesti sukupuoleen perustuva syrjintä palkkajärjestelmissä on kielletty.

Samapalkkaisuusperiaatteesta seuraa:

1. Työn vaativuuden periaate eli vaativammasta työstä maksetaan enemmän palkkaa kuin vähemmän vaativasta työstä.
2. Pätevyyden periaate eli henkilön parempi pätevyys antaa enemmän palkkaa kuin vähäisempi pätevyys.

Näiden periaatteiden oikea soveltaminen takaa, että henkilölle maksettava palkka kasvaa työn vaativuuden, pätevyiden ja työsuorituksen kasvaessa. Tämä tekee palkkauksesta kannustavaa.



Kuva 2. Palkkarakenteen taustalla olevat periaatteet

Palkkarakenteen kannustavuus edellyttää myös, että palkkaperusteet on määritelty huolellisesti ja niitä pidetään yllä. Huolellisella palkkaustavan valinnalla sekä työntekijöiden osaami-

seen perustuvalla töiden ohjauksella voidaan taata työntekijöiden ansiotason kehittyminen työn vaativuuden kasvun, henkilökohtaisen pätevyyden lisääntymisen ja työsuorituksen parantumisen mukana.

Yhteistyö on toimivan palkkarakenteen kolmas keskeinen periaate. Yhteistyöllä varmistetaan palkkarakenteen oikea soveltaminen sekä asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Vuorovaikutusta, tiedottamista ja yhteistyötä tarvitaan niin järjestelmän kehittämisessä, käytössä kuin ylläpidossa. Yhteistyötä on syytä toteuttaa usealla eri tasolla; esimerkiksi palkkarakennetyöryhmässä, mahdollisissa kehittämisryhmissä, erilaisissa tiedotustilaisuuksissa, luottamusmiehen ja työnantajan edustajan välillä sekä yksittäisen työntekijän ja hänen esimiehensä välillä.

## 2.2 Yrityksen palkkapolitiikka

Yrityksen palkkapolitiikka on osa yrityksen henkilöstöpolitiikkaa. Vastuu palkkapolitiikan määrittämisestä on yrityksen johdolla.

Palkkapolitiikalla linjataan yrityksen yleiset palkkauksen ja palkitsemisen tavoitteet, toimintaperiaatteet ja käytännön soveltaminen. Käytännössä se ohjaa palkkaustapojen valintaa, palkkaporrastusta ja sitä, miten palkkaperusteet vaikuttavat palkkaan. Palkkapolitiikalla määritellään yleensä myös palkkaproessiin liittyvät vastuut ja valtuudet. Palkkapolitiikka ohjaa toimintaa, kun se tunnetaan, ja esimiehet, työntekijät ja luottamusmiehet ymmärtävät oman roolinsa palkkausjärjestelmän soveltamisessa. Palkkapolitiikka ohjaa myös palkkarakenteen käytännön soveltamista.

Toimiva palkkapolitiikka rakentuu yrityksen liikeidean pohjalle. Se tukee yrityksen tavoitteiden toteutumista ja tehokkuuden, kannattavuuden ja kilpailukyvyn kehittämistä. Toimiva palkkapolitiikka on selkeä, pitkäjänteinen ja johdonmukainen, mutta samalla joustavasti muutettavissa yrityksen toimintaedellytysten tai henkilöstöpolitiikan sitä vaatiessa. Palkkapolitiikka tukee palkkauksen ja palkitsemisen käyttöä johtamisessa. Tavoitteena on myös palkkausjärjestelmän eli palkkauksen rakenteen, perusteiden, sääntöjen ja toimintatapojen hyvä yhteensopivuus muiden johtamisen käytäntöjen kanssa. Tämä tehostaa johtamista ja helpottaa esimiestyötä.

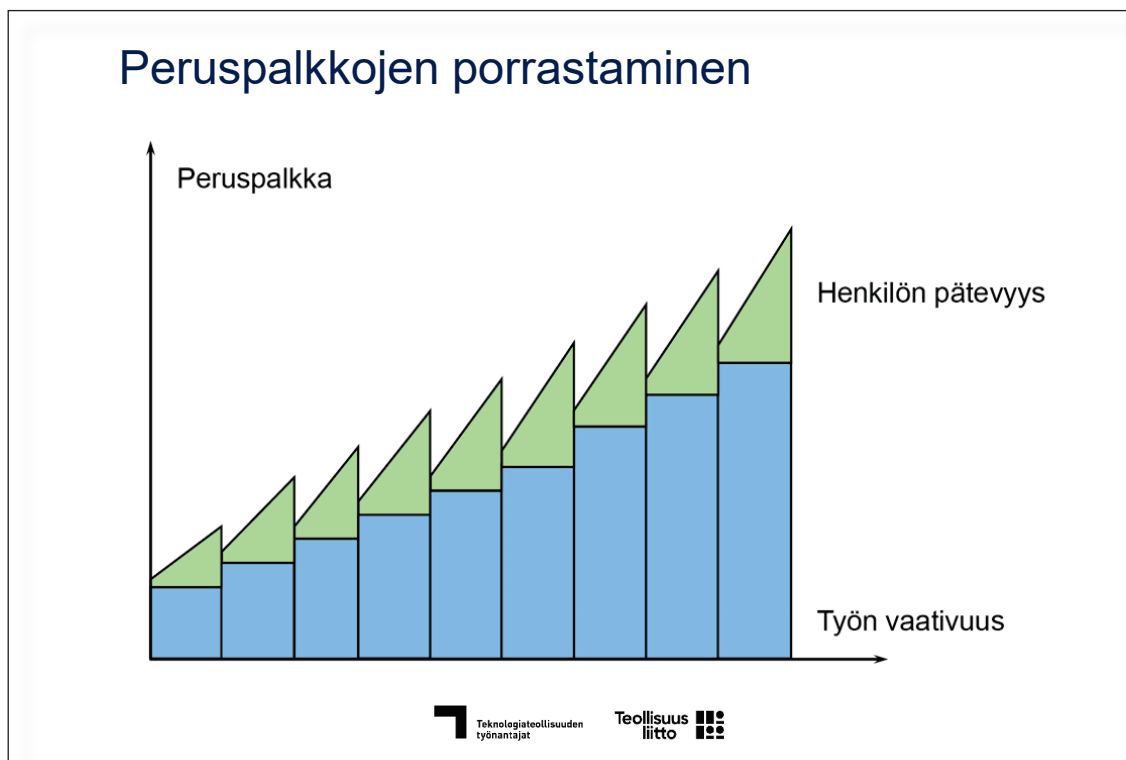
## 2.3 Palkkaperusteet ja palkkaporrastus

Teknologiateollisuudessa palkkaperusteita ovat työn vaativuus, henkilön pätevyys ja henkilön tai ryhmän suoritus.

Työn vaativuus voidaan määrittää, kun tunnetaan työn sisältö. Töiden vaativuuden määrittämiseen ja vertaamiseen käytetään teknologiateollisuudessa töiden vaativuusryhmittelyä (TVR), karkearyhmittelyä (KR) tai paikallisesti sovittua muuta työnvaativuuden määrittämistapaa.

Pätevyyden määrittelemine puolestaan tapahtuu työpaikalla laaditun järjestelmän avulla. Pätevyydellä tarkoitetaan henkilön kykyä ja taitoa tehdä työtä sekä työtehtävistä suoriutumista. Niinpä pätevyyden ja suoriutumisen määrittelyssä on otettava huomioon työpaikan omat lähtökohdat ja tavoitteet.

Työntekijälle maksettavan palkan tulee porrastua tehdyn työn vaativuuden ja työtä tekevän henkilön pätevyyden perusteella (kuva 3). Käytettävästä palkkaustavasta riippumatta työntekijän palkan tulee olla samansuuruinen edellä mainittujen tekijöiden ja työsuorituksen ollessa samanlaiset.

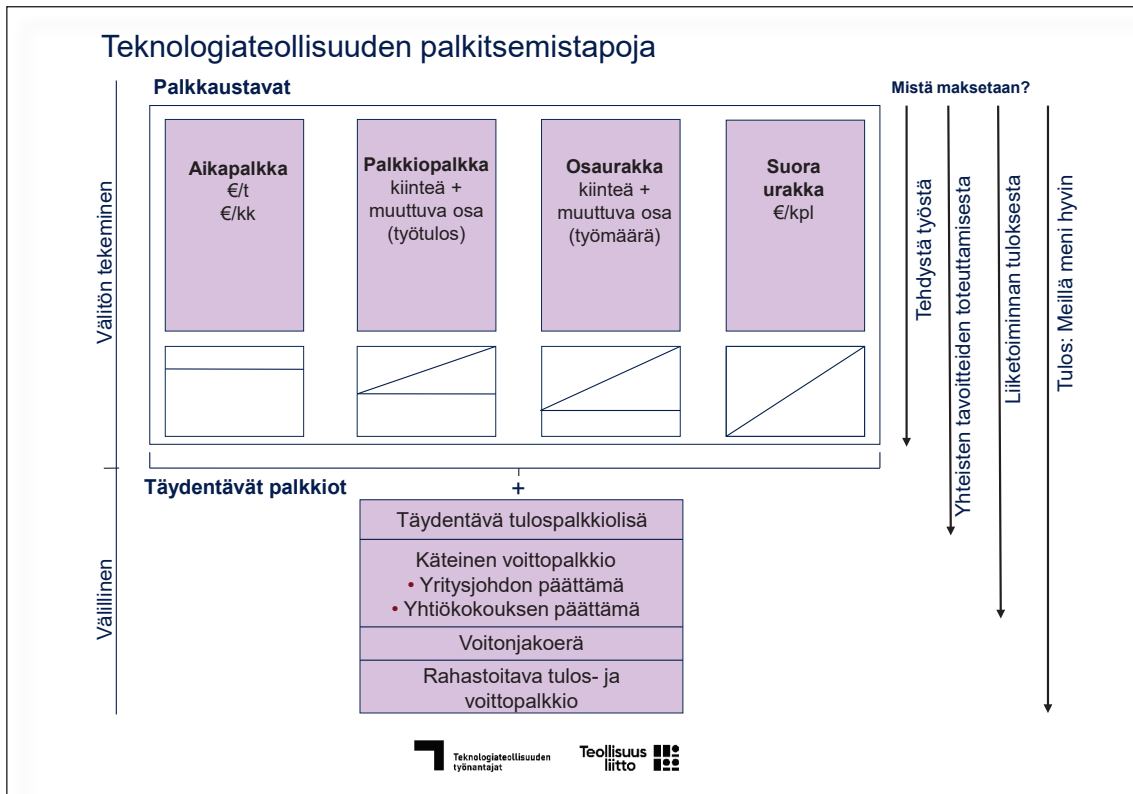


Kuva 3. Työntekijöiden työkohtaisten ja henkilökohtaisten palkanosuuksien eli peruspalkkojen porrastaminen

## 2.4 Rahalliset palkitsemistavat

Yrityksissä voi olla käytössä erilaisia rahallisia palkitsemistapoja. Teknologiateollisuudessa rahalliset palkitsemistavat jaetaan palkkarakenteen mukaisiin palkkaustapoihin sekä niitä täydentäviin palkkioihin. Palkkaustapoja ovat aikapalkka ja suorituspalkat. Palkkaustavoilla palkitaan välittömästä tekemisestä eli tehdystä työstä. Palkkaustapoja voidaan täydentää erilaisilla yrityskohtaisilla palkkiojärjestelmillä. Täydentävillä palkkioilla palkitaan esimerkiksi yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta tai hyvästä liiketoiminnallisesta tuloksesta. Palkkaustapojen ja täydentävien palkkioiden erottelulla on merkitystä paitsi palkitsemisen toimivuuden, kannustavuuden ja vaikuttavuuden suhteen, myös palkkahallinnon ja sopimuskirjausten kannalta.

Kuvassa 4 on esitetty teknologiateollisuudessa käytettävät tärkeimmät rahalliset palkitsemistavat ja niiden erityispiirteet.



Kuva 4. Teknologioteollisuudessa käytettäviä rahallisia palkitsemistapoja

**Aikapalkka** on palkkaustapa, jossa palkka on aikayksikköä (tunti tai kuukausi) kohti kiinteä ja etukäteen määritetty. Aikapalkan perusteena ovat työnvaativuus ja henkilön pätevyys.

**Suorituspalkkojen** eli urakka- ja palkkiopalkkojen perusteena on tietystä suoritusnormista maksettava, sovittu yksikköhinta. Urakkapalkan suoritusnormina on työmäärä, jota mitataan tiettyyn työhön kuluvalle ajalle tietyllä työmenetelmällä työskenneltäessä. Palkkiopalkan suoritusnormina on työtulos.

**Täydentävien** tulos- ja voittopalkkioiden tavoitteena on tukea yrityksen liikeideasta ja strategiasta johdettujen tavoitteiden toteutumista sekä yrityksen kannattavuuden parantamista. 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.

Palkkaustapojen eli aika- ja suorituspalkkojen rakennetta säätelevät työehtosopimuksen määräykset. Aika- ja suorituspalkat maksetaan palkkakausittain tehdystä työstä. Täydentävät palkkiot maksetaan tavoitteiden toteutumisesta yleensä harvemmin. Työehtosopimuksen määräykset eivät koske täydentäviä palkkioita tiettyjä tulospalkkioihin liittyviä määräyksiä lukuun ottamatta.

Palkkaustapoja ja niitä koskevia työehtosopimusmääräyksiä käsitellään tarkemmin luvussa 4 ja täydentäviä palkkioita luvussa 5.

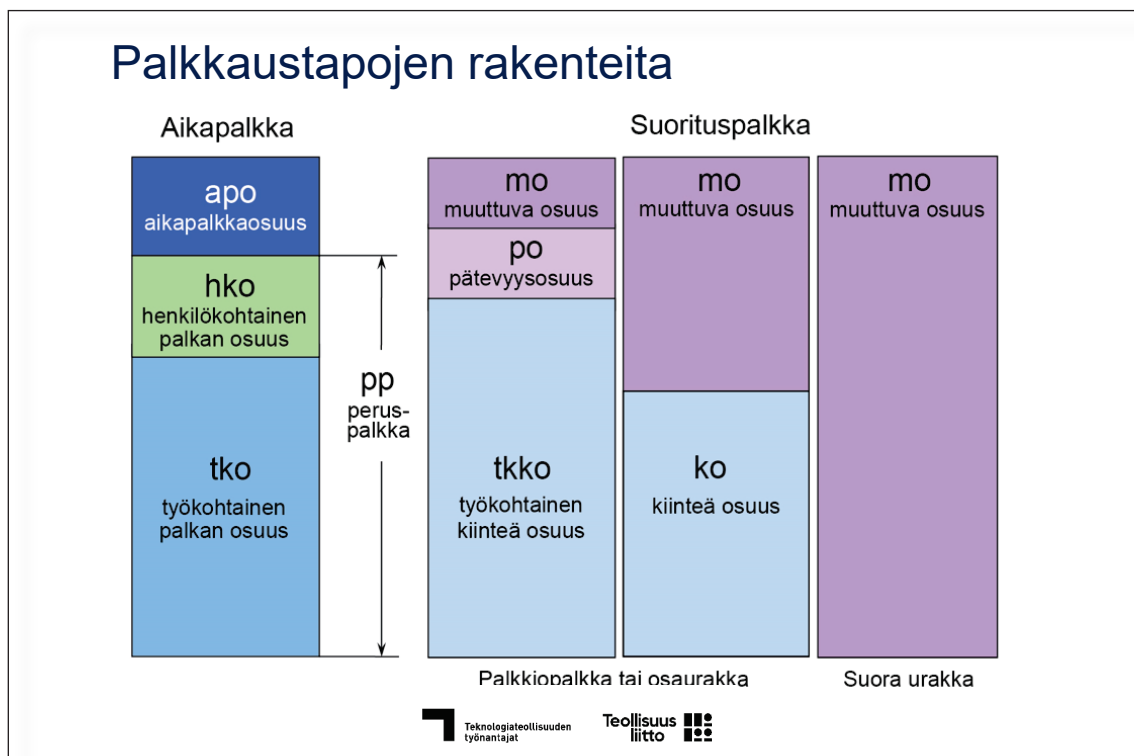
Täydentäviä palkitsemistapoja ja kokonaispalkitsemista on käsitelty tätä aineistoa kattavammin Teknologiateollisuuden työnantajien ja Teollisuusliiton yhteisesti laatimassa julkaisussa ”Tulosta ja palkkaa - Näkökohtia teknologiateollisuuden palkkaustavoista ja niitä täydentävistä tulos- ja voittopalkkioista”.

## 2.5 Palkkaustapojen rakenteet

**Aikapalkka** muodostuu peruspalkasta (pp) sekä mahdollisesta aikapalkkaosuudesta (apo). Peruspalkka muodostuu työn vaativuuteen perustuvasta työkohtaisesta palkanosuudesta (tko) sekä henkilön pätevyyteen perustuvasta henkilökohtaisesta palkanosuudesta (hko). Aikapalkkaosuus on työntekijälle vahvistetun aikapalkan sekä määritetyn peruspalkan erotus.

**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).

Peruspalkan osia koskevat käsitteet ja työehtosopimusmääräykset käsitellään luvussa 3 ja palkkaustapoja koskevat käsitteet ja työehtosopimusmääräykset luvussa 4.




Kuva 5. Palkkaustapojen rakenteita

## 2.6 Palkkaustavan valintaperusteita

Työkohtaisen palkkaustavan valinta perustuu työn ominaisuuksiin ja teknillisiin edellytyksiin. Näitä ovat mm. työn luonne, työmenetelmä ja sen vakiintuneisuus, suoritussuorite, suoritussuorite, tuotannon häiriöt sekä muut mahdolliset valintaan vaikuttavat tekijät.

**Peruspalkkaustapojen käytettävyys palkkausteknisten edellytysten perusteella**

Työn luonne	Joutuisuuden vaikutus	Työmenetelmä	Suoritusnormi	Tuotannon häiriöt	Sovellettava palkkaustapa
Käsityö	Kyllä	Vaihteleva, satunnainen, ei tiedossa	Työläs ja vaikea määrittää	Useasti ja vaikea ennakoita	<b>Aikapalkka</b>
Konetyö	Kyllä/Ei				
Prosessin valvonta	Ei				
Konetyö	Kyllä/Ei	Vaihteleva	Mitattu	Ennakoitu	<b>Palkkiopalkka</b>
Prosessin valvonta	Ei				
Ryhmätyö	Kyllä/Ei				
Käsityö	Kyllä	Vaihteleva	Mitattu	Ennakoitu	<b>Osaurakka</b>
		Vakio		Ei häiriöitä	<b>Suora urakka</b>

Kuva 6. Palkkaustapojen valintaperusteita

Aikapalkkaa käytetään erityisesti tilanteissa, joissa työmenetelmät ovat vakiintumattomat, 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.

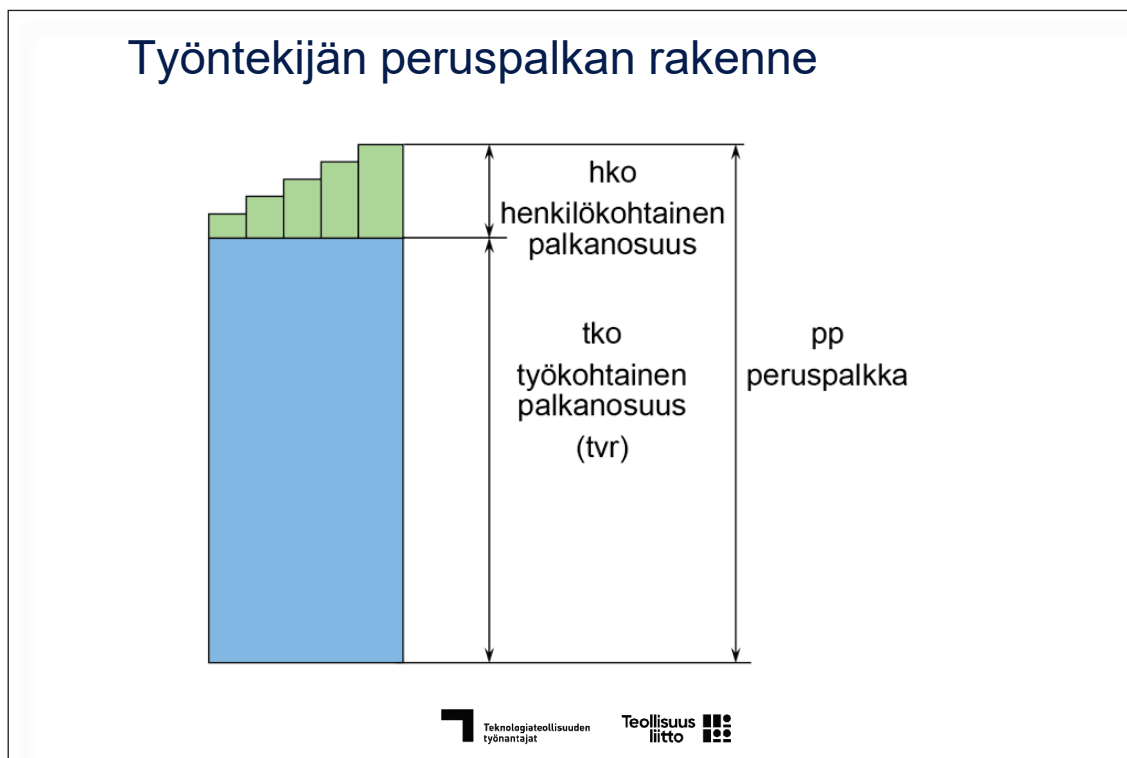
Palkkausteknisesti urakoiden soveltamisalue on sellainen, missä työn määrää ei ole rajoitettu ja työntekijä voi itse säädellä joutuisuuden, jolla työskentelee. Urakat soveltuvat etenkin käsin tehtävään, vakioituun työhön.

Palkkiopalkkojen soveltamisalue on laaja. Palkkiopalkkauksessa normi määritetään jonkin tuotannollisen tuloksen perusteella. Palkkiopalkkojen käytöllä pyritään edistämään muun muassa tuotantokoneiston hyödyntämistä, omatoimisuutta ja ryhmätyötä. Palkkiopalkka sopii etenkin konetyöhön sekä laajemman kokonaisuuden (työryhmä, osasto) palkitsemiseen.

Käytettävästä palkkaustavasta huolimatta työntekijälle on aina määritettävä henkilökohtainen aikapalkka.

## 3 Työntekijän peruspalkan perusteet ja rakenne

Kullekin työntekijälle määritetään peruspalkka hänen tekemiensä töiden vaativuuden ja hänen pätevyytensä perusteella. Työntekijän peruspalkka saadaan lisäämällä henkilökohtainen palkanosuus työntekijän työkohtaiseen palkanosuuteen. Peruspalkka on työntekijän vähimmäispalkka. Peruspalkan rakenne on esitetty kuvassa 7.



Kuva 7. Työntekijän peruspalkan rakenne

### 3.1 Työn vaativuus palkkaperusteena

Palkkarakenteen periaatteiden mukaan työkohtainen palkka on sitä suurempi mitä vaativampi työ on. Työn vaativuuden määrittämisen tarkoituksena on siten selvittää töiden ja työtehtävien keskinäinen vaativuus. Koska työt ja työtehtävät työpaikalla ovat erilaisia, edellyttää niiden keskinäinen vertailu yleensä useampien vaativuustekijöiden käyttöä.

Teknologiateollisuuden työehtosopimuksen mukaisia vaativuuden määrittämissä tapoja ovat

- töiden vaativuusryhmittely (TVR)
- karkearyhmittely (KR) tai
- muu paikallisesti sovittu työnvaativuuden määrittämistapa.

Määritetyn työnvaativuuden tulee vastata työn todellista vaativuutta. Työn ja työolosuhteiden muuttuessa määritetään työnvaativuus uudelleen. Työn vaativuus otetaan palkassa huomioon aikapalkan työkohtaisessa palkanosuudessa (tko) tai suorituspalkkoissa hinnoittelupalkan (HP) määrittelyssä.

### 3.1.1 Työnvaativuuden määrittämistavan valinta

Työpaikalla käytetään vain yhtä määrittämistapaa. Perusmäärittämistapana on töiden vaativuusryhmittely (TVR). Jos töiden vaativuusryhmittely osoittautuu soveltuvan huonosti työpaikan tarpeisiin, voidaan paikallisesti sopia karkearyhmittelyn (KR) tai muun työnvaativuuden määrittämistavan käyttämisestä. Paikallinen sopimus voidaan perustellusta syystä irtisanoa kuuden kuukauden irtisanomisajalla.

### 3.1.2 Työnrajaus

Työnrajaus on tärkeä vaihe työnvaativuuden määrittämisessä. 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 määrittämisessä työt rajataan niiden todellisen, vakiintuneen laajuuden mukaisesti.

### 3.1.3 Työnvaativuustyöryhmä ja työnvaativuuden määrittämiseen liittyvä koulutus

Töiden vaativuusryhmittelyä (TVR) käytettäessä töiden vaativuuden määrittely perustuu paikallisen työnvaativuustyöryhmän suorittamaan ohjetöiden vaativuuksien määrittelyyn. Työnvaativuustyöryhmän 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 määrittämiseen. Tyypillisesti työnvaativuustyöryhmän koko on yhteensä neljä tai kuusi jäsentä.

Työnvaativuustyöryhmä toimii työnvaativuuteen liittyvissä ylläpito- ja seurantakysymyksissä tarvittaessa kokoontuvana asiantuntijaryhmänä. Ryhmän tulee käsitellä asiat tarpeetonta viivytystä välttämällä. Ryhmä kokoontuu kuitenkin vähintään kerran vuodessa.

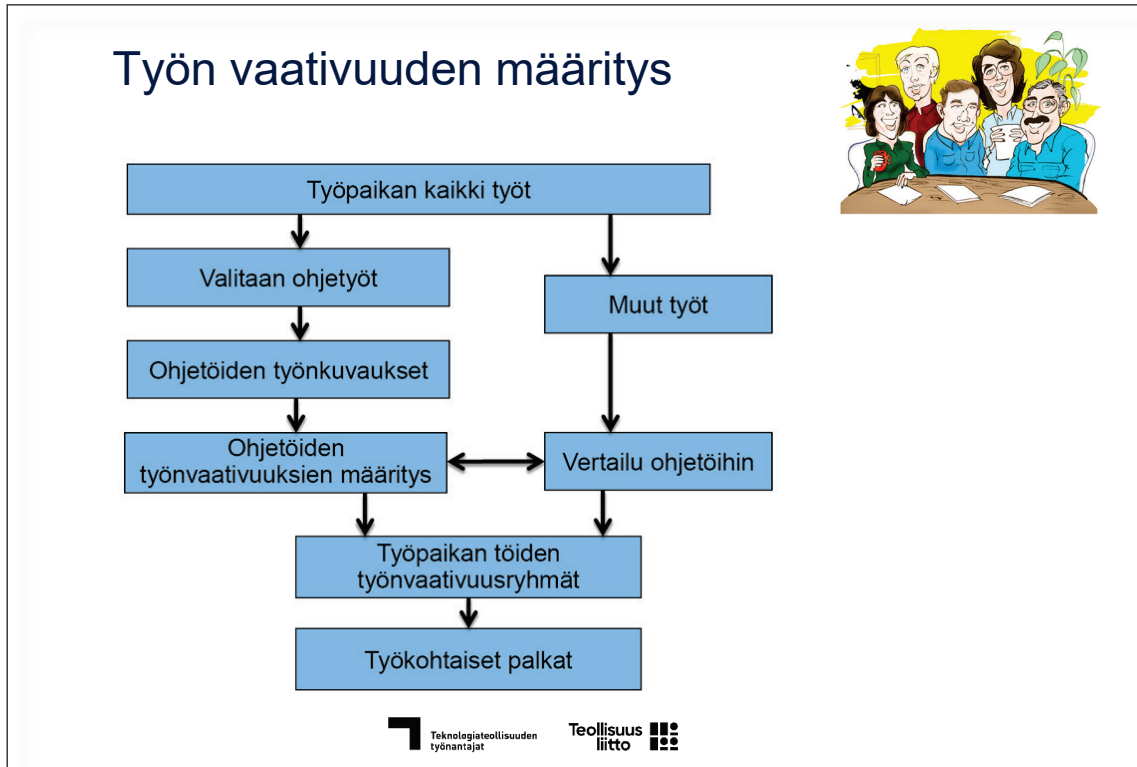
Mikäli työnvaativuustyöryhmän jäsenet vaihtuvat, työnantajan tulee huolehtia siitä, että uudet jäsenet saavat sovitun koulutuksen. Liitot antavat koulutusta yleisenä, alueellisenä sekä tarvittaessa yrityskohtaisena.

Työnantajan tulee kaikissa tapauksissa antaa työntekijöille riittävä selvitys ja koulutus työnvaativuuden määrittämistavasta ja määrittämisessä noudatettavista periaatteista.



### 3.1.4 Vaativuuden määrittäminen töiden vaativuusryhmittelyä (TVR) käyttäen

Työpaikalla vaativuuden määrittelyssä on kaksi päävaihetta. Ensin määritellään ohjetöiden vaativuus. Sen jälkeen työnantaja määrittää kaikkien muiden työpaikan töiden työnvaativuudet vertailemalla niitä laadittuihin ohjetöihin (kuva 8).



Kuva 8. Työn vaativuuden määrittelyvaiheet

Työn vaativuuden määrittely on mitaamista, ei sopimista. Työnvaativuusryhmä tekee määrityksen yksimielisesti käyttäen työehtosopimuksessa sovittua vaativuusmittaria ja sen vaativuustekijöitä.

Ohjetöiden vaativuuden määrittelyvaiheet ovat:

1. Valitaan ohjetyöt
2. Laaditaan ohjetöiden työnkuvaukset
3. Työryhmä määrittää ohjetöiden työnvaativuudet vaativuustekijöiden perusteella
4. Ohjetyöt sijoitetaan vaativuusryhmiin summapisteen perusteella

## OHJETÖIDEN VALINTA

Vaativuuden määrittäminen alkaa ohjetöiden valinnalla. Ohjetöitä tulee valita ja rajata siten, että ne mahdollistavat työnvaativuuksien vertailtavuuden työpaikan eri osastoilla ja eri töissä.

Ohjetöiden on edustettava riittävän hyvin työpaikan erilaisia töitä ja töiden vaativuuksia. Töiden ja työmenetelmien muuttuessa osa ohjetöistä saattaa jäädä pois ja tilalle saattaa tulla uusia ohjetöitä. Samoin aikaisemmin määritellyt ohjetöiden vaativuudet saattavat muuttua töiden ja työmenetelmien muuttuessa.

Työnvaativuustyöryhmän tehtävänä on huolehtia siitä, että työpaikan ohjetöitä ovat ajan tasalla ja ohjetöiden vaativuus on määritelty oikein. Työnvaativuustyöryhmä kokoontuu tarvittaessa ja vähintään kerran vuodessa.

## OHJETÖIDEN TYÖNKUVAUKSET

Ohjetöiden vaativuuksien määrittäminen tulee perustua täsmälliseen tietoon töiden sisällöstä, minkä vuoksi on tarpeen laatia kirjalliset työnkuvaukset valituille ohjetöille.

Työnkuvaukset on tehtävä niin tarkasti, että jälkepäin voidaan todeta työssä tapahtuneet muutokset ja varmistua järjestelmän yhdenmukaisesta soveltamisesta yrityksen eri osastoilla. Seuraavalla sivulla on esimerkki työnkuvauksesta. Lisäksi oppaan liitteessä 1 on malli työnkuvauksen lomakepohjaksi.

Työnkuvaukset laatii yleensä työnantajan edustaja(t) ellei työnvaativuustyöryhmässä toisin sovita. Työnvaativuustyöryhmän tehtävänä on käsitellä ja hyväksyä laaditut työnkuvaukset.

Työpaikkakohtaisissa työn vaativuuden määrittämissä tilanteissa tarkastellaan työtä ja työtehtävää työpaikalla vakiintuneen työnsisällön perusteella tarkoituksenmukaisella tavalla.

Työnkuvaukseen tulee kirjata muun muassa:

1. otsikkotiedot
2. työn rajaus
3. työn kulku ja sisältö
4. työn vaativuuteen vaikuttavat tekijät.

Työnkuvauksen laadinnassa on kaksi vaihetta; tietojen kerääminen (ja kirjaaminen) kuvattavista töistä sekä saadun aineiston käsittely. Tiedot työstä saadaan tekemällä havaintoja työpaikalla ja haastatteleamalla asianomaisia henkilöitä, muun muassa työnjohtoa sekä asianomaista työntekijää tai työntekijöitä.

Tarvittaessa työnkuvaus voidaan käydä läpi työnjohdon ja kyseessä olevaa työtä tekevän työntekijän tai työtä tekevien työntekijöiden kanssa työnkuvauksen sisällön oikeellisuuden varmistamiseksi.

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

## OHJETÖIDEN TYÖNVAATIVUUS

Työnvaativuustyöryhmä määrittää ohjetöiden työnvaativuudet kolmen työnvaativuustekijän perusteella: työn vaatima oppimisaika, työn edellyttämä vastuu sekä työolosuhteet.

### *Työn vaatima oppimisaika*

Oppimisajalla 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.

Tarpeellinen koulutus voidaan saada esimerkiksi joko ammatillisessa oppilaitoksessa tai kurssimuotoisena koulutuksena. Mikäli työ edellyttää ammatillisen oppilaitoksen koko oppimäärän hallintaa, koulutusajasta lasketaan puolet mukaan työn oppimisaikaan. Mikäli tarvittava koulutus saadaan lyhyempänä kurssimuotoisena täsmäkoulutuksena, esimerkiksi täydennyskoulutuksena, lasketaan koko kurssin kesto aika mukaan työn oppimisaikaan.

Oppimisajan määrittämisessä perusteena on yksinomaan työn vaatima oppimisaika. Oppimisaika ei määräydy työntekijän työssäoloajan ja/tai koulutuksen perusteella.

Oppimisajan osalta käytetään viittä porrasta. Työt sijoitetaan näille portaille sen perusteella, kuinka paljon kukin työ vaatii oppimisaikaa.

*Taulukko 1. Työn vaatima oppimisaika työnvaativuustekijänä*

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

### *Työn edellyttämä vastuu*

Työn edellyttämällä vastuulla tarkoitetaan sitä vastuuta, joka työntekijälle aiheutuu työn itsenäisyydestä, turvallisuudesta, tuotteesta tai suoritteesta ja työvälineestä.

Työn edellyttämä vastuu on kokonaisvastuun perusteella jaettu kolmeen portaaseen.

Taulukko 2. Työn edellyttämä vastuu työnvaativuustekijänä

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

### Työolosuhteet

Työolosuhteilla tarkoitetaan niitä työssä esiintyviä häirtatekijöitä, jotka aiheutuvat kuormituksesta ja olosuhteista. Kuormituksessa huomioidaan työn raskaudesta, yksitoikkaisuudesta ja sidonnaisuudesta aiheutuvat häirtatekijät. Olosuhteissa huomioidaan melusta, lämpötilasta, likaisuudesta ja ilman epäpuhtauksista aiheutuvat häirtatekijät.

Vaativuusportaan määrittely tapahtuu työolosuhteista aiheutuvan kokonaishaitan perusteella.

Työolosuhteet on jaettu viiteen portaaseen.

Taulukko 3. Työolosuhteet työnvaativuustekijänä

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

Työnvaativuuden määrittelyssä suositellaan edettävän siten, että ensin määritellään kaikkien ohjetöiden oppimisajat, seuraavaksi vastuut ja sitten työolosuhteet. Työnvaativuuk-sien määrittelyssä ja keskinäisessä vertailussa voidaan käyttää apuna vertailulomakkeita, katso oppaan liitteet 2–5.

Mikäli jonkun ohjetyön vaativuustekijöistä ei päästä yksimielisyyteen, työnvaativuustyöryhmän on syytä tutustua työhön tarkemmin työpaikalla ja palata vaativuuden määrittelyyn myöhemmin. Viime kädessä työnantaja vastaa siitä, että työehtosopimuksen mukainen vaativuuden määrittely on työpaikalla käytössä, ääritilanteissa työnantajan tekemänä.

## OHJETÖIDEN SIOITTAMINEN TYÖNVAATIVUUSRYHMIIN

Työpaikan ohjetyöt sijoitetaan oppimisajasta, vastuusta ja työolosuhteista saatujen summapistemäärien perusteella työnvaativuusryhmiin.

Yhdeksän työnvaativuusryhmän pisterajat ovat taulukon 4 mukaiset.

*Taulukko 4. Työnvaativuusryhmien jakautuminen työnvaativuustekijöiden summapisteidensä perusteella*

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 -

## MUIDEN KUIN OHJETÖIDEN TYÖNVAATIVUUDET

Työnantaja määrittää kaikkien muiden työpaikan töiden työnvaativuudet vertailemalla niitä laadittuihin ohjetöihin. Muita töitä ei pisteytetä.

Määritetyn työnvaativuuden tulee vastata työn todellista vaativuutta. Työn ja työolosuhteiden muuttuessa määritetään työnvaativuus uudelleen.

Mikäli muiden töiden vaativuuden määrittämisestä syntyy epäselvyyttä, voidaan kyseisestä työstä tehdä ohjetyö.

## TÖIDEN VAATIVUUSRYHMITTELYN YLLÄPITO

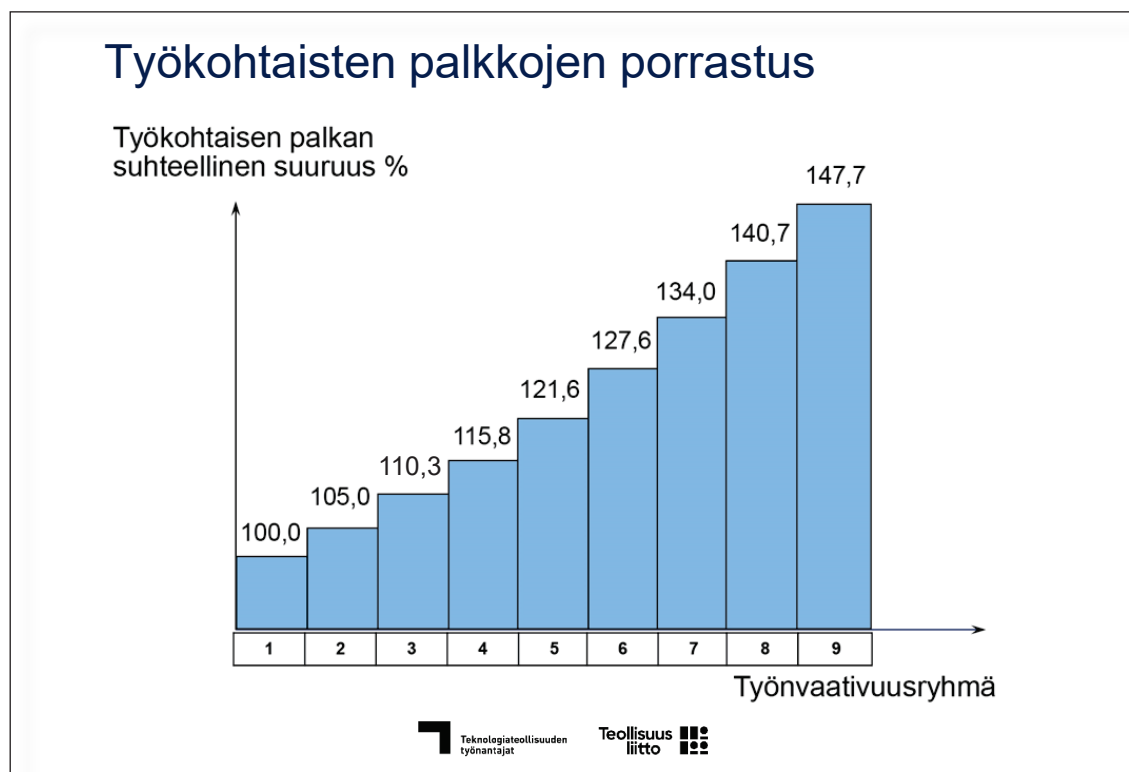
Töiden vaativuusryhmittely on pidettävä ajan tasalla. Määritetyn työnvaativuuden tulee vastata työn todellista vaativuutta. Työn ja työolosuhteiden muuttuessa määritetään työn vaativuus uudelleen. Tämän uuden määrittämisensä perusteella tarkistetaan työn sijoittumista töiden vaativuusryhmittelyyn.

Työnantaja tekee muiden kuin ohjetöiden työnvaativuuden ylläpidon normaalien palkanmäärittämissä mukaisesti. Ohjetöiden työnvaativuuden ylläpidosta vastaa työnvaativuusryhmä.

## TYÖKOHTAISET PALKAT; TVR

Työkohtaiset tunti- ja kuukausipalkat on määritelty voimassa olevassa työehtosopimuksessa.

Käytettäessä yhdeksää työnvaativuusryhmää voidaan työkohtaisten palkkojen porrastusta havainnollistaa kuvalla 9.



Kuva 9. Työkohtaisten palkkojen porrastus; TVR

Portaat on laadittu siten, että porrastusväli on 5 prosenttia (%). Alin luku on 100, seuraava  $1,05 \times 100$ , seuraava  $1,05 \times 1,05 \times 100$  jne. Suhdeluku 100 on alin työkohtainen palkka.

### 3.1.5 Vaativuuden määrittäminen karkearyhmittelyä (KR) käyttäen

Karkearyhmittely tarjoaa yksinkertaisemman vaihtoehdon töiden vaativuuden määrittämiseksi. Määrittäminen tapahtuu, kuten edellä kuvatussa työnvaativuusryhmittelyssä töiden vaatiman oppimisajan, vastuun ja työolosuhteiden perusteella, mutta yksinkertaisemmalla toimintamallilla. Käytössä on vain kolme vaativuusryhmää. Karkearyhmittely on laadittu ennen kaikkea pienempien työpaikkojen tarpeisiin.

Käytettäessä karkearyhmittelyä töiden vaativuuksien määrittelyssä edetään seuraavasti:

1. Sovitaan karkearyhmittelyn käytöstä luottamusmiehen kanssa. Jos työpaikalla ei ole luottamusmiestä, asiasta sovitaan työntekijöiden kanssa.

2. Laaditaan työpaikan tavanomaisten töiden ja/tai työtehtävien luettelo. Jos halutaan selvittää yksityiskohtaisemmin töiden ja työtehtävien rajausta ja sisältöä, voidaan näistä tehdä työnkuvauksia ja määrittää vaativuudet kuvausten perusteella.
3. Määritetään luetteloon merkittyjen töiden ja/tai työtehtävien vaativuusryhmät karkearyhmittelyssä olevien määritelmien perusteella. Vaativuuden määrittäminen tehdään yhteistyössä työnantajan ja työntekijöiden edustajien kesken.
4. Töille ja/tai työtehtäville määritetyn työnvaativuusryhmän mukaiset työkohtaiset palkat löytyvät työehtosopimuksesta. Työpaikalla voidaan sopia myös korkeampiin työkohtaisten palkkojen käytöstä TESSin sallimissa rajoissa.
5. Uusien töiden vaativuudet määritetään vertaamalla niitä kohdan 2) töiden vaativuuksiin.

Karkearyhmittelyssä työt sijoitetaan kolmeen vaativuusryhmään seuraavien määritelmien perusteella. Määritelmät perustuvat työnvaativuusryhmittelyn (TVR) vaativuustekijöihin.

- 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 olosuhteissa tehtävät normaalia ammattitaitoa ja melkoista vastuuta edellyttävät työt.

**Oppimisaikaa** arvioitaessa voidaan käyttää seuraavia määrittämiä:

Lyhyehkön käytännön kokemuksen edellyttämällä töillä tarkoitetaan töitä, joita osataan tehdä enintään yhden (1) vuoden pituisen kokemuksen ja/tai koulutuksen jälkeen.

Normaalin ammattitaidon edellyttämällä töillä tarkoitetaan töitä, joita osataan tehdä enintään kahden (2) vuoden kokemuksen ja/tai koulutuksen jälkeen.

Hyvän ammattitaidon edellyttämällä töillä tarkoitetaan töitä, joita osataan tehdä enintään neljän (4) vuoden kokemuksen ja/tai koulutuksen jälkeen.

Monipuolisen ja hyvän ammattitaidon edellyttämällä töillä tarkoitetaan töitä, joita osataan tehdä yli neljän (4) vuoden kokemuksen ja/tai koulutuksen jälkeen.

**Työn edellyttämä vastuu** on kokonaisvastuun perusteella jaettu kolmeen portaaseen.

Normaali vastuu edellyttää normaalia huolellisuutta ja tarkkuutta.

Melkoinen vastuu edellyttää melkoista huolellisuutta ja tarkkuutta.

Suuri vastuu edellyttää suurta huolellisuutta ja tarkkuutta. Työlle on ominaista itenäisten ratkaisujen teko.



**Työolosuhteiden** vaativuusportaan määrittäminen tapahtuu työolosuhteista aiheutuvan kokonaisuuden perusteella.

Tavanmukaisilla työolosuhteilla tarkoitetaan työolosuhteita, joissa ei esiinny mainittavia olosuhdehaittoja, ei ainakaan häiritsevässä määrin.



Vaikeahkoilla työolosuhteilla tarkoitetaan työolosuhteita, joissa tehtävät työt ovat melko raskaita ja/tai työpaikalla esiintyy olosuhdehaittoja häiritsevässä määrin.

Vaikeilla työolosuhteilla tarkoitetaan työolosuhteita, joissa tehtävät työt ovat joko raskaita tai erittäin raskaita ja/tai työpaikalla esiintyy työntekoa haittaavia tai voimakkaasti haittaavia olosuhteita.

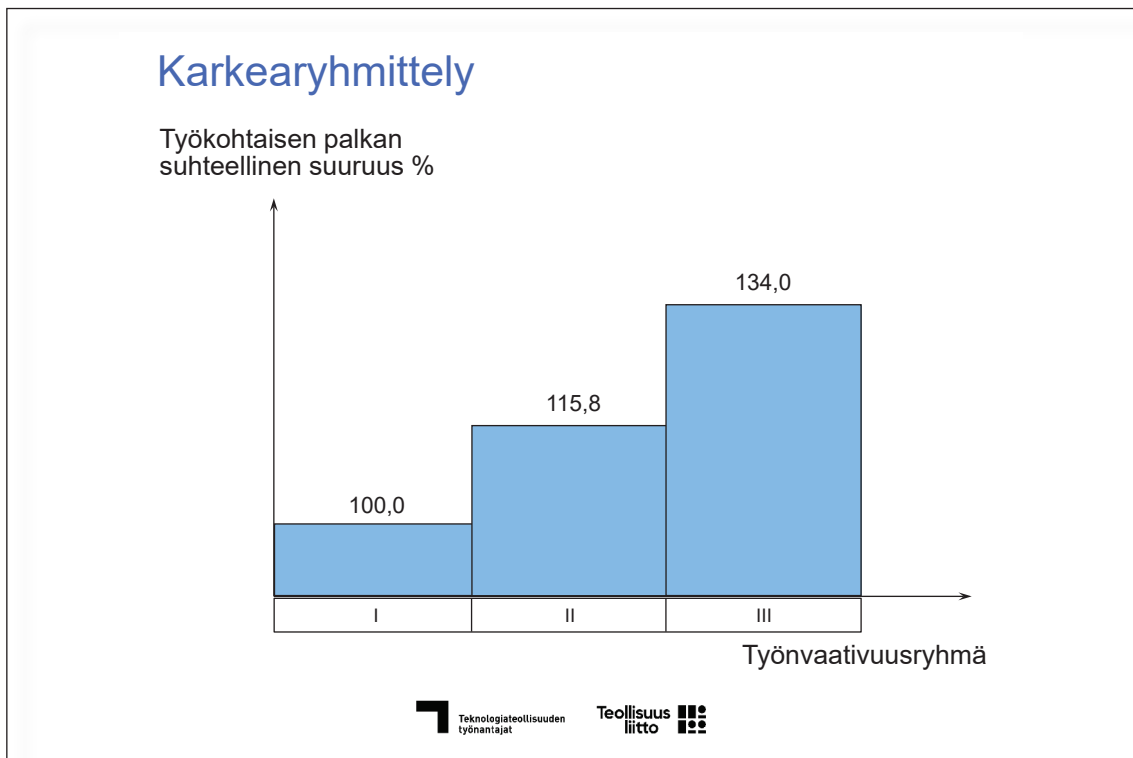
Töiden jakautumista eri vaativuusryhmiin karkearyhmittelyssä havainnollistaa kuva 10. Kuvassa 11 on puolestaan esitetty työkohtaisten palkkojen porrastus karkearyhmittelyä käytettäessä.

**Karkearyhmittely**

TVR	Oppimisaika	Vastuu	Työolosuhteet
I	Lyhyehkö käytännön kokemus	Normaali vastuu	Tavanmukaiset työtilat
II	Normaali ammattitaito	Melkoinen vastuu	
	Lyhyehkö käytännön kokemus		Vaikeat olosuhteet
III	Monipuolinen ja hyvä ammattitaito	Suuri vastuu	
	Hyvä ammattitaito	Melkoinen vastuu	Vaikeahkot työolosuhteet
	Normaali ammattitaito	Melkoinen vastuu	Vaikeat olosuhteet

Kuva 10. Työn vaativuuden määrittely karkearyhmittelyä käyttäen



Kuva 11. Työkohtaisten palkkojen porrastus karkearyhmittelyä käytettäessä

Paikallisesti voidaan karkearyhmittelyä käytettäessä sopia työehtosopimuksessa sovittuja korkeammista työkohtaisista palkoista työehtosopimuksen mukaisesti.

Käytettäessä karkearyhmittelyä on varsinkin pienellä työpaikalla hyvä pohtia myös henkilökohtaisen palkanosan tarkoituksenmukaista porrastusta. Pätevyyden ja suorituksen arviointi on tärkeä osa palkkauksen kannustavuutta, joten arviointitekijät on syytä valita huolella.

### 3.1.6 Vaativuuden määrittäminen paikallisesti sovittua työnvaativuuden määrittämistapaa käyttäen

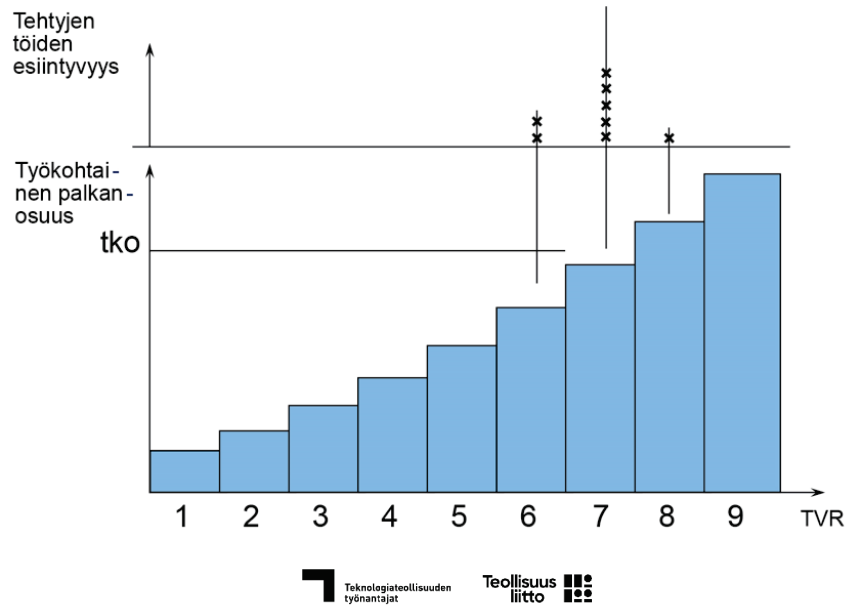
Yrityksessä voidaan sopia paikallisesti myös muusta työnvaativuuden määrittämistavasta. Työehtosopimuksen mukaan työpaikan työt sijoitetaan työnvaativuuden määrittämistavan perusteella vaativuusryhmiin, joita on vähintään viisi.

Työkohtaisten palkkojen alaraja on sama kuin töiden vaativuusryhmittelyn TVR 1:n työkohtainen palkka ja yläraja sama kuin töiden vaativuusryhmittelyn TVR 9:n työkohtainen palkka.

### 3.1.7 Työntekijän työkohtainen palkanosuus

Työntekijän työkohtainen palkanosuus määritetään hänen säännönmukaisesti tekemiensä töiden perusteella. Em. palkanosuuden suuruus määräytyy sen työnvaativuusryhmän työkohtaisen palkan perusteella, johon kuuluvat työt edustavat suurinta osuutta tehdyistä töistä. Työkohtaisen palkanosuuden määrittämisessä ei normaalitapauksessa lasketa töiden ajallisesti painotettua keskiarvoa. Esimerkiksi kuvan 12 tapauksessa suurin osa töistä kuuluu työnvaativuusryhmään 7, jonka mukaan työkohtainen palkanosuus määräytyy.

## Työntekijän työkohtaisen palkan osuuden määrittäminen



Kuva 12. Työkohtaisen palkanosuuden määrittäminen

## Esimerkkejä työntekijän työkohtaisen palkan osuuden määrittämisestä 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 13. Esimerkkejä työntekijän työkohtaisen palkanosuuden määrittämisestä tehtyjen töiden perusteella

Mikäli mikään työnvaativuusryhmä ei muodostu selvästi suurimmaksi ja työntekijä tekee useampaan kuin kahteen työnvaativuusryhmään kuuluvia töitä, tulee määrittäminen olla puoli vuotta. Ellei mikään työnvaativuusryhmä tällöinkään muodostu selvästi suurimmaksi, määritetään työnvaativuusryhmä tehtyjen töiden ajallisesti painotetun keskiarvon avulla.

Esimerkiksi kuvassa 13 työntekijöillä 2, 3 ja 4 työkohtainen palkanosuus määräytyy ajallisesti suurimman työnvaativuusryhmän mukaisesti, mutta työntekijällä 1 lasketaan työnvaativuusryhmistä ajallisesti painotettu keskiarvo. Esimerkissä ajallisesti painotettu keskiarvo lasketaan seuraavalla tavalla:

$$\text{TVR} = (25 \cdot 2 + 35 \cdot 3 + 40 \cdot 4) / 100 = 3,2 \text{ eli TVR on } 3.$$

Ohjeena töitä jaettaessa on pidettävä sitä, että työntekijälle ohjataan sellaisia töitä, jotka vastaavat hänelle säännönmukaisesti kuuluvien töiden vaativuutta.

Töiden ohjauksen periaatteena on myös se, että työntekijälle pyritään ohjaamaan hänen työsuorituksensa paranemisen myötä vaativampia töitä.

## **TYÖTEHTÄVÄN VAATIVUUS**

Työtehtävä sisältää useita töitä, jotka työntekijä tekee työn kulun edellyttämässä järjestyksessä. Tällöin työnvaativuuden määrittämisessä tulee noudattaa työkohtaisen palkanosuuden osalta sovittuja periaatteita.

Työtehtävän vaativuus määräytyy joko sen työn mukaan, joka edustaa suurinta osuutta tehdyistä töistä, tai tehtyjen töiden ajallisesti painotetun keskiarvon avulla. Työtehtävästä voidaan tehdä myös erillinen ohjetyö.

## **RYHMÄSSÄ TEHTÄVÄN TYÖN VAATIVUUS**

Ryhmätyötilanteissa on harkittava, toteutuuko työkierto ryhmässä. Tällöin kyseessä on ryhmän työtehtävä. Mikäli työkierto ryhmässä ei toteudu tai toteutuu vain osittain, kyseessä on joukko erillisiä töitä, joita työntekijät tekevät osaamisensa mukaan. Tällöin työntekijöiden työkohtaiset palkanosuudet määritetään heidän säännönmukaisesti tekemiensä töiden perusteella.

## **HARJAANTUMISVAIHEESSA OLEVAN TYÖNTEKIJÄN TYÖKOHTAINEN PALKANOSUUS**

Myös niin sanotussa harjaantumisvaiheessa olevien työntekijöiden työkohtainen palkanosuus määritellään hänen säännönmukaisesti tekemiensä töiden perusteella.

Jos työntekijä ei tee kyseistä työtä kokonaisuudessaan, tai hän vaatii työtä tehdäkseen opastusta ja neuvontaa, joudutaan työntekijän työkohtainen palkanosuus määrittämään joko vertaamalla hänen tekemänsä työkokonaisuuden vaativuutta johonkin ohjetyöhön tai tekemällä siitä työnkuvaus ja pisteytys.

### 3.1.8 Palkkaryhmät

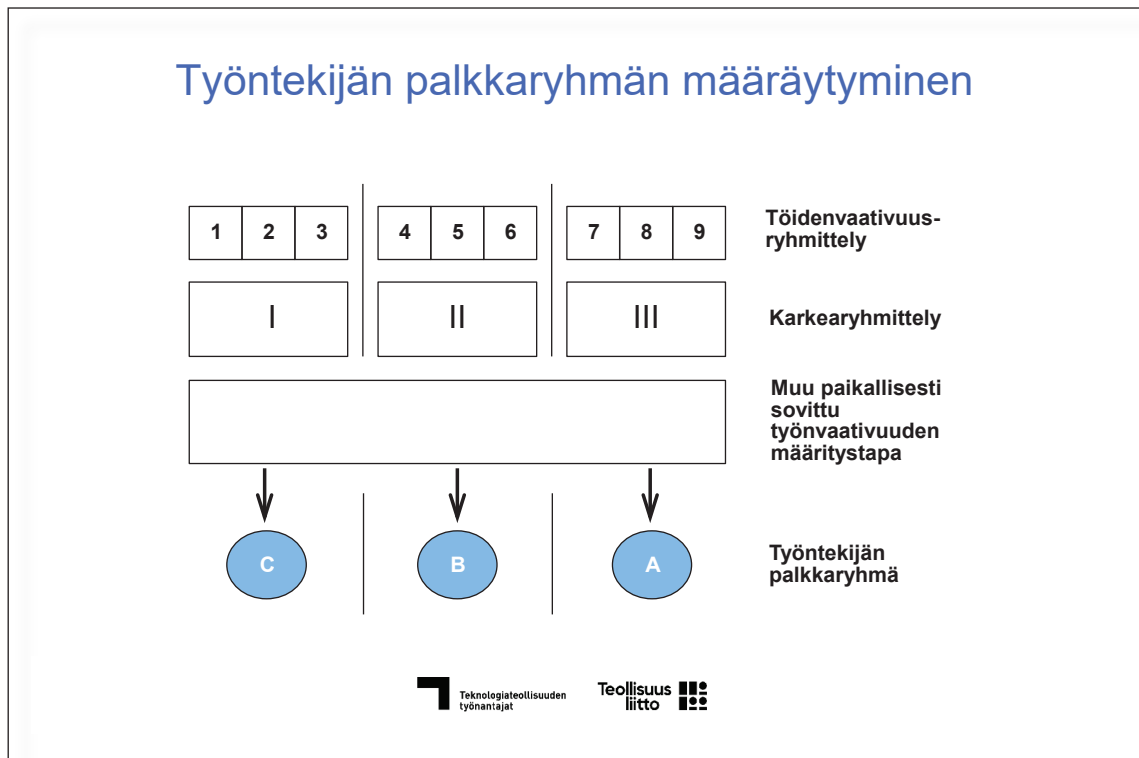
Palkkaryhmittelyä käytetään erilaisiin palkkatilastointiin ja palkkahallinnon tarpeisiin. Muun muassa henkilökohtaisen palkanosuuden porrastuksessa hyödynnetään palkkaryhmiä.

Työntekijän palkkaryhmä määräytyy työnvaativuuden perusteella. Teknologiateollisuudessa käytetään kolmea palkkaryhmää kuvan 14 mukaisesti.

Palkkaryhmään A kuuluvat ne työntekijät, jotka pääasiassa tekevät erittäin vaativia ammattitöitä (TVR 7–9).

Palkkaryhmään B kuuluvat ne työntekijät, jotka pääasiassa tekevät vaativia ammattitöitä (TVR 4–6).

Palkkaryhmään C kuuluvat ne työntekijät, jotka pääasiassa tekevät tavanomaisia ammattitöitä (TVR 1–3).



Kuva 14. Työntekijän palkkaryhmän määräytyminen.

## 3.2 Henkilön pätevyys palkkaperusteena

Pätevyysperusteisella palkanosuudella kannustetaan työntekijöitä kasvattamaan henkilökohtaista osaamista ja palkitaan hyvistä työsuorituksista. Pätevyydellä tarkoitetaan henkilön kykyä, taitoa ja työtehtävistä suoriutumista. Eri henkilöiden pätevydessä ja työsuorituksessa on eroja, vaikka töiden vaativuus olisikin sama.

Toimivaa pätevyuden 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


Mikäli työpaikalla on toiminnoiltaan ja tavoitteiltaan selvästi erilaisia toiminta-alueita, voidaan yhden paikallisen arviointijärjestelmän sijasta laatia kaksi tai useampia paikallisia järjestelmiä.

Henkilön pätevyys otetaan palkassa huomioon aikapalkan henkilökohtaisessa palkanosuudessa tai suorituspalkan pätevyysosuudessa. Palkkarakenteen periaatteiden mukaan henkilökohtainen palkanosuus on sitä suurempi mitä pätevämpi henkilö on.

Etenemisjärjestys henkilön pätevyden ja henkilökohtaisen palkanosuuden määrittämisessä on kuvan 15 mukainen.

### Henkilökohtaisen palkanosan määrittely

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



Kuva 15. Henkilökohtaisen palkanosan määrittely

### 3.2.1 Pätevyyden ja suorituksen arviointijärjestelmä

Seuraavassa esitettävien näkökulmien tarkoituksena on auttaa yritystä varmistamaan, että sen pätevydenarviointijärjestelmä toimii tarkoitetulla tavalla.

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 laatu heijastuu myös työntekijöiden ja esimiesten kokemuksiin arvioinnin oikeudenmukaisuudesta ja kannustavuudesta.

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.

Monet tärkeät onnistumisen osatekijät ovat sellaisia, ettei niitä voi mitata, ainoastaan arvioida. Kuitenkin myös arviointi on oikeudenmukaista, kun arviointitekijät ovat riittävän konkreettisia ja kaikkien ymmärrettävissä. Onnistunut arviointi edellyttääkin esimiesten koulutusta, jotta esimiehet pystyvät soveltamaan työpaikan arviointitekijöitä yhteismitallisesti ja johdonmukaisesti.

Kuvassa 16 esitetään kootusti näkökulmia, joiden avulla yrityksessä voidaan tarkistaa, ovatko nykyiset arviointitekijät toimivia.

Sekä laadittaessa uutta pätevydenarviointijärjestelmää että muutettaessa vanhaa käsitellään järjestelmän sisältö työnantajan ja työntekijöiden edustajien kesken. Jokaiselle työntekijälle selvitetään periaatteet, joiden mukaan henkilökohtaiset palkanosuudet porrastuvat.

#### Hyvät arviointitekijät

- Tukevat yrityksen ja työpaikan menestystä
- Soveltuvat työpaikan erilaisiin tehtäviin ja töihin
- Työntekijä voi omalla toiminnallaan vaikuttaa arvioitavaan asiaan
- Arvioitavassa asiassa on erilaisia suoritustasoja
- Arvioitavat asiat ja niiden eri suoritustasot ovat havaittavissa ja arvioitavissa arvioijasta riippumatta
- Ovat pitkäjänteisiä ja pysyväisluonteisia sekä toisistaan riippumattomia



Kuva 16. Hyvien arviointitekijöiden ominaisuuksia

Työehtosopimuksessa esitettyjä pätevyystekijöitä ovat ammatinhallinta, monitaitoisuus, työtulos ja huolellisuus. Työpaikkakohtaista arviointijärjestelmää laadittaessa näistä tekijöistä valitaan vähintään kaksi. Tekijä voidaan tarvittaessa jakaa kahteen tai useampaan alatekijään.

- *Ammatinhallinta* määritetään tarkastelemalla työntekijän taitoa suoriutua työn tekemiseen liittyvistä työskentelytapaa ja työmenetelmää sekä niiden kehittämistä koskevista valintatilanteista.
- *Monitaitoisuus* määritetään arvioimalla työntekijän kykyä ja käytettävyyttä tehdä erilaisia töitä organisaatiossa sekä valmiutta kehittää näitä taitoja. Liitot suosittavat, että ammatinhallinnan ja monitaitoisuuden määrittämisessä otetaan myös huomioon työntekijän kyky ja käytettävyys muiden työntekijöiden opastamisessa ja perehdyttämisessä.
- *Työtulos* määritetään vertaamalla työntekijän aikaansaamaa työtulosta työlle määriteltyyn normaaliin työtulokseen.
- *Huolellisuuden* määrittelyssä otetaan huomioon ohjeiden noudattaminen, työpaikkajärjestyksen ylläpito ja työaikojen noudattaminen siten, ettei työtuntijärjestelmästä poiketa ilman hyväksyttyä syytä.

Suorituksen ja pätevyyden arviointitekijöitä jaetaan usein myös kolmeen ryhmään, joissa tarkastellaan erikseen, **mitä** on saatu aikaan, **miten** on saatu aikaan ja **millä osaamisella** tämä tapahtuu. Usein käytössä on tekijöitä kaikista kolmesta ryhmästä.

**Aikaansaannokset** eli työn tulokset voivat olla

- määrällisiä tai laadullisia, kuten työn tulokset, tavoitteiden saavuttaminen, työn laatu, toiminnan tehokkuus.

**Toimintatavat** kuvaavat tyypillisesti sitä, miten tuloksia saavutetaan. Ne voivat liittyä esimerkiksi

- toiminnan laatuun
- huolellisuuteen ja ohjeiden noudattamiseen
- erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin työtovereiden tai asiakkaiden kanssa
- kehittämiseen ja kehittymiseen
- toisten auttamiseen ja/tai opastamiseen.

**Osaamisesta** voidaan puhua myös ammatinhallintana tai pätevyutenä.

Osaamiseen liittyen saatetaan tarkastella

- ammatillista osaamista, kuten työtaitoa
- toiminnallista osaamista, kuten yrityksen toimintaprosessien tuntemusta.
- Tähän näkökulmaan liittyy yleensä myös monitaitoisuus.
- Myös oman osaamisen kehittäminen tai toisten opastaminen voidaan ryhmitellä tämän otsikon alle.

Arviointitekijöitä on yleensä käytössä kolmesta viiteen. Ne voidaan haluttaessa jakaa useampaan alatekijään. Alatekijöitä voidaan pisteyttää erikseen tai käyttää niitä perusteluina päätekijöitä pisteytettäessä. Kovin suuri määrä pisteytettäviä arviointitekijöitä tekee arvioimisesta työlään. Tekijöiden tarkempi sisältö kuvataan työpaikkakohtaisesti tarkoituksemukaisella tavalla.



## ASTEIKOT

Arviointiasteikkojen avulla tunnistetaan eritasoiset suoritukset kussakin arvioitavassa asiassa.

Eri arviointitekijöillä voidaan käyttää yhteistä asteikkoa tai valita kullekin tekijälle siihen parhaiten sopiva asteikko. Asteikot suositellaan laadittavaksi suhteellisena siten, että asteikon keskellä oleva porras vastaa työpaikan keskimääräistä tasoa. Asteikot on syytä laatia siten, että kaikille portaille tulee määritystuloksia.

Eri portaat varustetaan niitä kuvaavilla sanallisilla ja/tai numeerisilla riittävän yksiselitteisillä kuvauksilla, jotta varmistetaan asteikon yhtenäinen käyttö. Koska arviointitekijät ja -asteikot ovat työpaikalla yhteisiä, eivät kuvaukset voi olla kovin yksityiskohtaisia. Käytännössä onkin hyvä pohtia asteikkoja konkreettisemmin esimieskoulutuksessa. Näin varmistetaan asteikkojen yhteismitallinen soveltaminen eri tehtävissä.

Arvioitaessa työsuoritusta sitä verrataan asteikon kuvauksiin ja valitaan se porras, joka parhaiten vastaa arvioitavan henkilön pätevyyttä ja työsuoritusta.

Käytännössä portaiden lukumääräksi suositellaan 3 tai 5. Portaiden lukumäärään vaikuttavat mitattavan tekijän painoarvo, sen sisältö ja vaihtelun määrä eli niin sanottu erotuskynnys. Portaatta pitää määritellä niin, että niiden välillä on selkeä, havaittava ja mitattava ero.

## PAINOTUKSET ARVIINTITEKIJÖIDEN KESKEN

Työpaikan arviointitekijöille voidaan antaa niiden tärkeyden mukaan erilaisia painoarvoja, joilla tekijät vaikuttavat kokonaisarviointiin.

Valituista tekijöistä mikään ei saa olla liian määräävä tai liian vähämerkityksellinen. Yksittäisen pätevyystekijän painoarvo tulisi olla välillä 15–50 %. Lisäksi valitun painoarvon tulee toteutua sekä alimmalla että ylimmällä portaalla.

### 3.2.2 Pätevyyden ja suorituksen arviointi

Kaikkien työntekijöiden pätevyyden määritykset tehdään säännöllisin väliajoin, vähintään kerran vuodessa. Uusille työntekijöille henkilökohtainen palkanosuus määritetään niin pian kuin mahdollista, kuitenkin viimeistään neljän kuukauden kuluttua työsuhteen alkamisesta.

Arviointiprosessin käynnistyessä on hyvä tiedottaa arviointien aikataulusta ja sisällöstä. Pätevyyden arviointijärjestelmän sisältö, mittarit ja työpaikan toiminnan keskeiset tavoitteet tiedotetaan työntekijöille työpaikalla noudatettavilla tavoilla.

## ESIMIESTEN VALMISTAUTUMINEN JA KOULUTUS

Esimiesten huolellinen valmistautuminen arviointiin parantaa arviointiprosessin laatua. Työntekijöiden kokemukset arviointitapahtumasta vaikuttavat palkkatyytyväisyyteen ja työmotivaatioon vähintään yhtä paljon kuin palkan suuruus. Arviointikriteerit ja -asteikot kannattaa käydä läpi ja miettiä, miten ne näkyvät omien alaisten työssä. Erityisesti tämä

on tarpeen, jos työpaikalla on tapahtunut muutoksia edellisen arviointikierroksen jälkeen. Arviointia varten on oltava tarpeelliset tiedot kunkin alaisen suoriutumisesta ja pätevyyydestä.

Niin uusille kuin kokeneillekin esimiehille järjestetään yrityksessä koulutusta tarpeen mukaan. Koulutuksessa voidaan myös varmistaa eri esimiesten yhteinen ymmärrys arviointitekijöistä ja -asteikoista sekä vertailla niiden yhteismitallista soveltamista erilaisiin töihin. Myös arviointikeskustelun käymiseen ja palautteen antamiseen tarvittavia esimiestaitoja voidaan samalla vahvistaa.

## ARVIOIMINEN

Työntekijän työsuorituksen ja pätevyyden arvioinnin tekee lähin esimies. Arvioinnin lähtökohtana on työntekijän suoriutuminen tehtävissään. Määritys tehdään suhteessa työntekijän pääasiassa tekemiin töihin. Arvioinnissa verrataan myös eri työntekijöiden työsuorituksia keskenään. Arviointitulokset voidaan vaihdella vuodesta toiseen muun muassa työntekijän omasta ja muiden suoriutumisesta riippuen.

On tärkeää muistaa, että sama asteikko pätee riippumatta tehtävän vaativuudesta. Tämä tarkoittaa sitä, että sekä vaativissa että vähemmän vaativissa töissä voi esiintyä eritasoisia työsuorituksia.

Esimiehen tulee soveltaa arviointitekijöitä ja -asteikkoja yhteismitallisesti kaikkiin alaisiinsa. Hyvä käytäntö on tehdä arviointi 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. Tarvittaessa arviointi on uusittava oikean tuloksen saamiseksi koko työpaikan työntekijöiden välillä.

Jotta arvioinnit olisivat tasapuolisia ja johdonmukaisia, on syytä tunnistaa tekijöitä, jotka saattavat aiheuttaa arviointitulosten vääristymistä. Seuraavalla sivulla on kuvattu muutamia mahdollisia virhelähteitä. Arviointivirheiden mahdollisuudesta huolimatta esimies on paras henkilö arvioimaan työntekijän pätevyyttä.

### 3.2.3 Henkilökohtaisen palkanosuuden määrä ja porrastus

Työntekijän henkilökohtaisen palkanosuuden tulee vastata hänen ammatinhallintaansa, monitaitoisuuttaan, tötulostaan ja huolellisuuttaan. Henkilökohtaisen palkanosuuden määritys perustuu kunkin työntekijän esimiehen suorittamiin määrityksiin. Työnantajan nimeämä palkka-asioista vastaava henkilö muuntaa esimiesten määrittämät pätevyyden arvioinnin tulokset työntekijän henkilökohtaisen palkanosuuden prosenteiksi. Työntekijän henkilökohtainen osuus voi uudelleenmäärityksen yhteydessä pienentyä, pysyä samana tai suurentua. Työpaikan palkka-asioista vastaavan henkilön tulee valvoa ja varmistaa, että eri esimiesten määritykset ovat keskenään vertailukelpoisia ja oikeudenmukainen lopputulos toteutuu.

## Arvioinnin virhelähteitä

Arviointitapahtumaan voivat vaikuttaa erilaiset virhelähteet. Niiden tunnistaminen ja tietoinen välttäminen auttaa tasapuolisten arviointien tekemisessä.

### *Vaativammassa työssä oleva työntekijä arvioidaan virheellisesti muita pätevämmäksi*

Usein esiintyvä virhe on arvioinnin riippuvuus työnvaativuudesta, jolloin vaativia töitä suorittavien työntekijöiden pätevyysarvio on perusteettomasti suuri ja vähemmän vaativia tehtäviä suorittavien työntekijöiden pätevyysarvio on perusteettomasti pieni. Sekä vaativissa että vähemmän vaativissa toiminna voi esiintyä eritasoisia työsuorituksia.

### *Asteikkojen käyttöön liittyvät virhetekijät*

Usein esiintyviä ovat myös arviointivirheet, joissa arvioijat eivät käytä koko arviointiasteikkoa hyväkseen vaan arviointitulokset asettuvat joko asteikon alku-, keski- tai loppuosalle. Jos arviointitulokset keskittyvät johonkin asteikon kohtaan, on syytä selvittää, onko kyseessä virheellisesti laadittu mittari, arviointivirhe vai todellinen tilanne.

Yksittäiset esimiehet saattavat käyttää asteikkoja eri tavalla. Tätä voidaan välttää koulutuksella ja yhteisellä valmistautumisella, jossa käydään läpi asteikkojen soveltamista erilaisissa tehtävissä.

### *Yksittäisen arviointitehtävän tulos heijastuu muihin tekijöihin*

Jos työntekijä on erityisen hyvä tai huono jossain asiassa, arvioijalle saattaa syntyä käsitys, että hän on hyvä tai huono kaikessa. Vastaavanlaisen heijastusvaikutuksen saattaa tuottaa myös voimakas ensivaikutelma. Samoin aiemmat arviointitulokset tai suoritukset saattavat antaa ennakkokäsityksen ja siten vaikuttaa uuteen arviointiin. Säännöllinen suorituksen seuraaminen ja arvioiminen auttavat välttämään näitä vääristymiä.

### *Esimiehen ennakkokäsitykset ohjaavat arviointia*

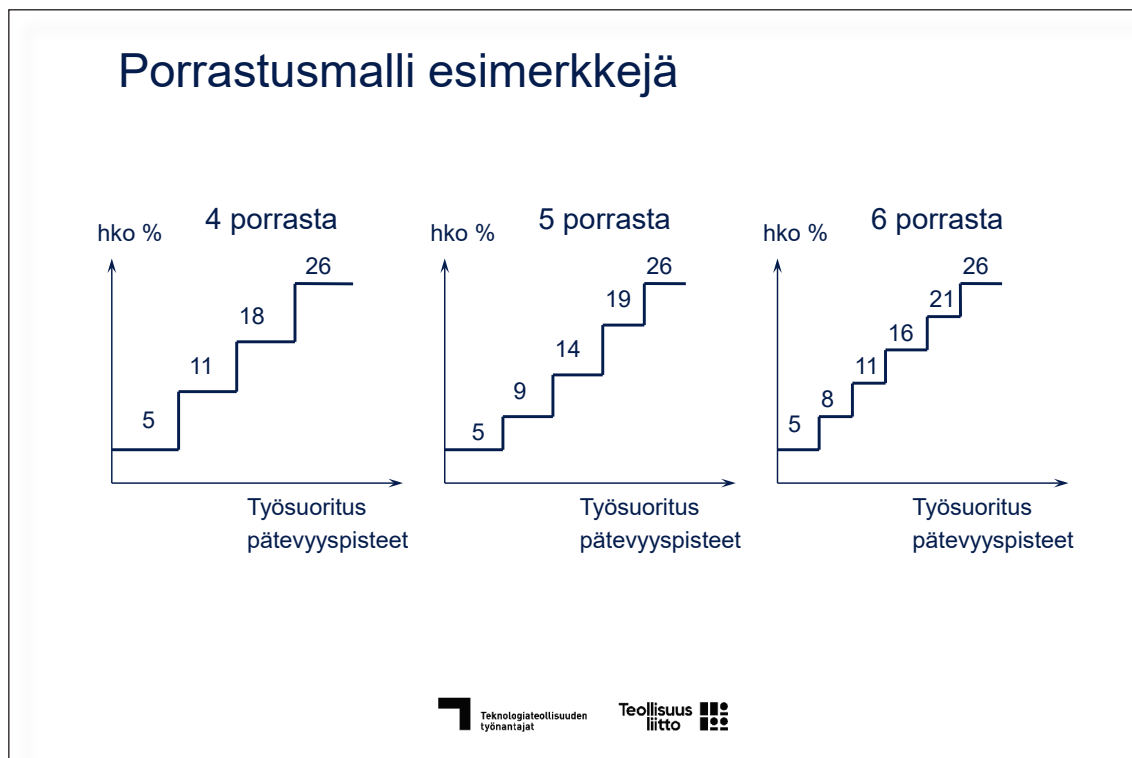
Työpaikan henkilösuhteet, sekä hyvät että huonot, saattavat vaikuttaa arviointeihin. Siksi on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota arviointiperusteiden johdonmukaiseen käyttöön ja suorituksen seuraamiseen. Esimiehen liittyvä mahdollinen virhetekijä on myös tilanne, jossa esimies arvioi alaista suhteessa omiin suorituksiinsa. Hän saattaa arvioida muita myönteisemmin työntekijää, jolla on paljon samoja ominaisuuksia kuin esimiehellä itsellään. Toisaalta arviointiasteikko saattaa olla tarkoitettua ankarampi tai kevyempi riippuen siitä, miten hyväksi esimies arvioi omaa ammattitaitoaan tai suoriutumistaan.

Henkilökohtainen palkanosuus on suuruudeltaan vähintään 5 % ja enintään 26 % työntekijän työkohtaisesta palkanosuudesta. Henkilökohtaisen palkanosuuden oikeudenmukaisen porrastamisen kannalta on tarkoituksenmukaista käyttää neljää, viittä tai kuutta porrasta. Henkilökohtaisten palkanosuuksien prosenttilukuina on syytä käyttää kokonaislukuja.

Porrastusryhminä käytetään palkkaryhmiä. Palkkaryhmät määräytyvät työnvaativuuden perusteella työehtosopimuksen 8 luvun mukaisesti (esimerkki sivulla 28, kuva 14). Alle 30 työntekijän palkkaryhmät yhdistetään viereisen palkkaryhmän kanssa yhteiseksi porrastusryhmäksi.

Henkilökohtaisten palkanosuuksien määrittämisessä on käytettävä porrastusryhmittäin koko sovellusaluetta 5–26 %. Porrastusryhmittäin oikein määritetyt henkilökohtaiset palkanosuudet jakautuvat normaalijakauman suuntaisesti, mikäli kyseessä on riittävän suuri työntekijämäärä ja määrittäminen on asianmukaisesti suoritettu. Jakautuma on työnvaativuudesta riippumaton. Tähän perustuen porrastusryhmän sisällä eri työnvaativuusalueilla esiintyy erilaisia pätevyksiä.

Työpaikkakohtaisesti työntekijöille määriteltävien henkilökohtaisten palkanosuuksien prosenttilukujen keskiarvo porrastusryhmittäin on 12–18 prosentin välillä. Keskiarvon toteutuminen todetaan kaikkia työntekijöitä koskevien määritysten yhteydessä.



Kuva 17. Henkilökohtaisten palkanosuuksien porrastusmalleja

Päälouottamusmiehelle annetaan selvitys henkilökohtaisten palkanosuuksien porrastuksesta luottamusmiessopimuksen mukaisesti.

### 3.2.4 Palaute työntekijöille

Esimiehen tulee kertoa työntekijälle suorituksen ja pätevyyden arvioinnin perusteista, arviointituloksista ja henkilökohtaisen palkanosan suuruudesta. Arviointitulos antaa aina työntekijälle palautetta hänen toiminnastaan. Jotta palaute toimisi halutulla tavalla, vaaditaan esimieheltä taitoa antaa palautetta, mutta myös työntekijältä taitoa ottaa palautetta vastaan.

Palautteen antaminen on osa hyvää esimiestyötä. Hyvä menettelytapa on liittää palautteen antaminen pätevyyden arvioinnista osaksi kehityskeskustelua. Yrityksissä voi olla erilaisia tapoja käydä tavoite-, arviointi- ja kehityskeskusteluita. Keskustelu pätevyysarvioinnin tuloksista korostaa pätevyysarvioinnin ja palkkauksen välistä yhteyttä ja tekee palkkausjärjestelmän osaltaan läpinäkyväksi. Hyvään arviointi- ja palauteprosessiin liittyy myös tieto siitä, miten suoritusta tai pätevyyttä voi parantaa.

Työntekijöiden kokemukseen arvioinnin oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa muun muassa se, että arviointi perustuu oikeaan tietoon, esimies toimii puolueettomasti, arviointi on johdonmukaista eri henkilöiden kohdalla ja eri aikoina, mahdolliset virheet oikaistaan, työntekijällä on tilaisuus tulla kuulluksi, ja että esimies kohtelee työntekijöitä arvostavasti.

# 4 Palkkaustapoihin liittyviä työehtosopimusmääräyksiä

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin aikapalkkaan ja suorituspalkkoihin liittyviä määräyksiä ja ohjeita. Palkkaustapojen valintaa on käsitelty aiemmin luvussa 2.

Yrityksellä on käytettävissä joko liittojen yhteisesti laatimat ja sopimat palkkaustavat, paikallisesti sovitut palkkaustavat tai työkohtaisesti työnantajan ja asianomaisen työntekijän (asianomaisten työntekijöiden) välillä sovittu palkkaustapa.

Liittojen yhteisesti laatimat ja sopimat palkkaustavat ovat:

Aikapalkka

Suorituspalkka

Palkkiopalkka

a) kiinteä osuus	85 %
muuttuva osuus	15 %
b) kiinteä osuus	70 %
muuttuva osuus	30 %
c) muuttuva osuus enintään	30 %

Osaurakka

a) kiinteä osuus	75 %
muuttuva osuus	25 %
b) kiinteä osuus	50 %
muuttuva osuus	50 %
c) muuttuva osuus enintään	50 %

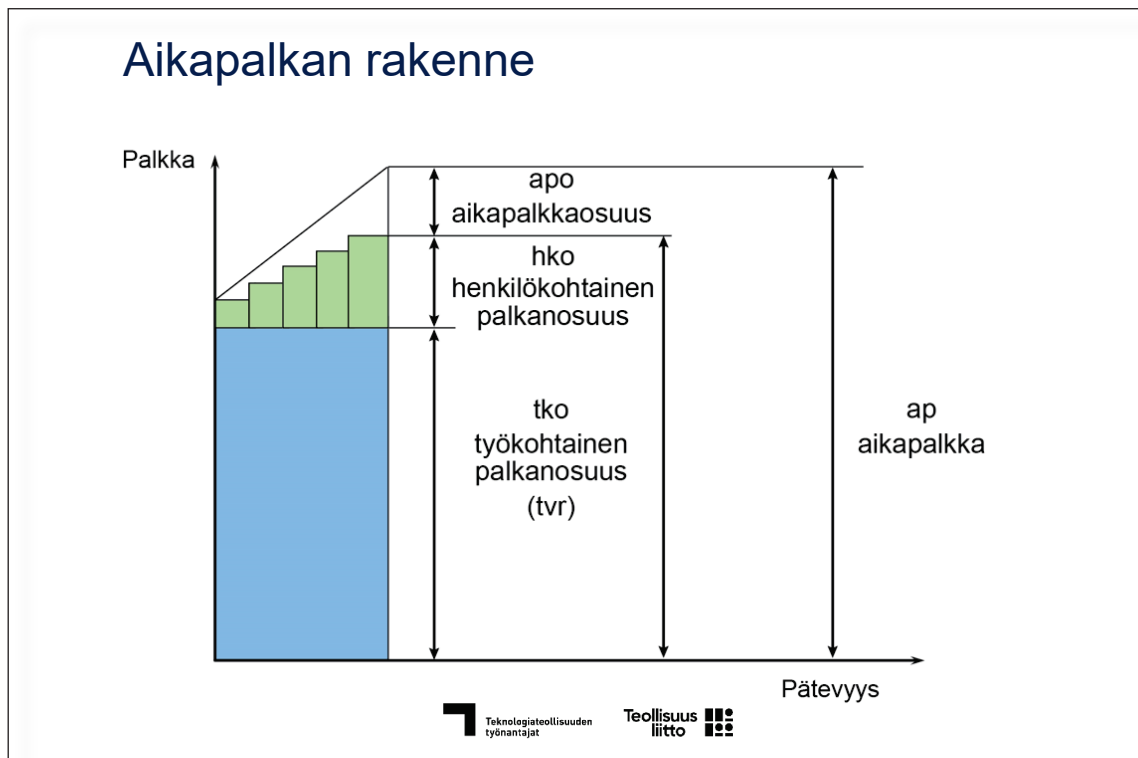
Suora urakka

Palkkaustapa voidaan sopia paikallisesti työnantajan ja työntekijäpuolen välillä. Tällä tarkoitetaan palkkaustapoja, joita sovelletaan laajemmin työpaikalla, ja ne on kirjattava. Paikallisesti sovittuihin palkkaustapoihin liittyy yleensä irtisanomisaika.

Palkkaustapa voidaan sopia myös työkohtaisesti työnantajan ja asianomaisen työntekijän tai asianomaisten työntekijöiden välillä. Tämä palkkaustapa tulee saattaa luottamusmiehelle tiedoksi. Tällaisten palkkaustapojen soveltaminen loppuu kun työ on tullut tehdyksi.

## 4.1 Aikapalkka

Aikapalkka on palkkaustapa, jossa palkka on aikayksikköä (tunti, viikko, kausi tai kuukausi) kohti kiinteä ja etukäteen määritetty. Aikapalkan rakenne on sama riippumatta palkanmääritysjakson pituudesta. Perusmääritysjakson pituus on tunti. Muun määritysjakson käyttöönotosta sovitaan työnantajan ja päluottamusmiehen välillä työehtosopimuksen mukaisesti. Tunti- ja kuukausipalkkaa varten työehtosopimuksessa ovat eri työnvaativuusryhmien työkohtaiset tunti- ja kuukausipalkat.

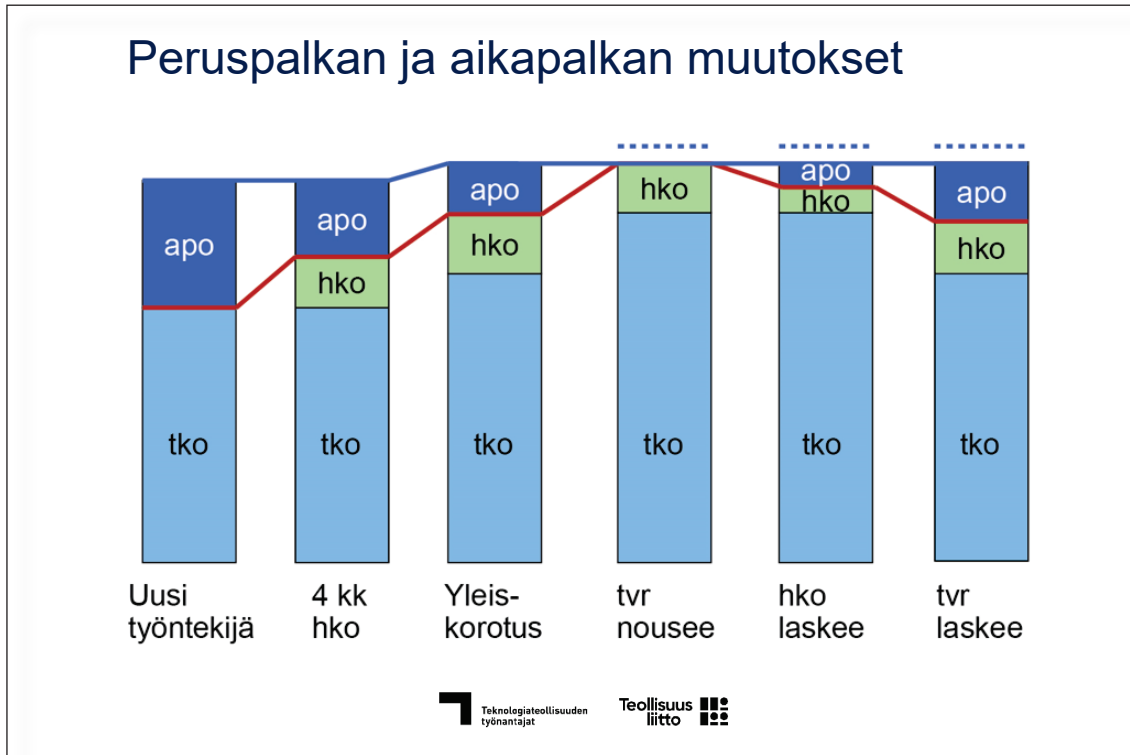


Kuva 18. Aikapalkan rakenne

Työntekijän henkilökohtainen aikapalkka muodostuu peruspalkasta ja mahdollisesta aikapalkkaosuudesta. Yrityksen palkkapolitiikka määrittelee aikapalkan (-palkkojen) suuruuden. Peruspalkan ylittävä aikapalkan osa on nimeltään aikapalkkaosuus.

Aikapalkkaosuuksien tulee tukea peruspalkan määrittämisessä noudatettavia periaatteita. Osuus voidaan porrastaa esimerkiksi henkilökohtaisen palkanosuuden periaatteiden mukaisesti. Samapalkkaisuusperiaatteen mukaisesti tavoitteena on maksaa vaativammasta työstä ja paremmasta pätevydestä myös suurempaa aikapalkkaosuutta.

Työntekijälle vahvistettua henkilökohtaista aikapalkkaa ei hänen peruspalkkansa muuttuessa muuteta aiempaa pienemmäksi ilman työ sopimuslaissa tarkoitettua erityisen painavaa syytä, ellei työntekijän kanssa toisin sovita. Peruspalkan muuttuessa aikapalkkaosuus kasvaa tai vähenee. Aikapalkan, peruspalkan ja aikapalkkaosuuden muutoksia eri tilanteissa havainnollistaa periaatekuva 19.



Kuva 19. Esimerkki aikapalkan tekijöiden käyttäytymisestä muutostilanteissa

## 4.2 Suorituspalkka

Suorituspalkka on palkkaustapa, jossa perusteena on tietystä suoritusnormista maksettava, sovittu palkka. Palkan määrä riippuu välittömästi työsuorituksesta ja yksikköhinta on etukäteen määritetty. Yksikköhinta (eli ”urakkahinta” tai ”palkkiohinta”) ilmaisee, paljonko palkka kasvaa työsuorituksen kasvaessa. Työntekijän palkka kasvaa työmäärän kasvaessa tai työtuloksen parantuessa sovelletun suorituspalkkaustavan mukaisesti.

Suorituspalkkaa, joka perustuu työmäärän mittaamiseen, sanotaan urakkapalkaksi. Työmäärä tarkoittaa tiettyyn työhön kuluva aikaa tietyllä työmenetelmällä työskenneltäessä. Työtulokseen perustuva suorituspalkka on palkkiopalkkaa.

Suorituspalkkatyö on etukäteen rajattu, tarkoituksenmukainen työkokonaisuus, jonka suuruus riippuu tuotannon ohjauksesta. Suorituspalkkatyön määrä ilmoitetaan työntekijälle ennen työn alkamista yksikköhinnan määrittämisen perustana olevina yksikköinä. Niiden suorituspalkkatöiden osalta, joissa työn määrää ei voida ennalta ilmoittaa, selvitetään tehdyn työn määrä palkanmaksukausittain.

Suorituspalkkatyöstä maksetaan työntekijälle vähintään peruspalkka.

### SUORITUSNORMI JA SUORITUSTASO

Urakkapalkkatyössä suoritusnormi on työhön kuluva normiaika (työarvo T, niin sanottu annettu aika). Suoritusnormi on työarvo jaettuna työhön käytetyllä ajalla. Normaalilla urakkatyövauhdilla suoritusnormi on 20 % työarvoa vastaavaa normaalisuoritusnormia parempi.



Palkkiopalkkatyössä suoritusnormi määritetään jonkin tuotannollisen tuloksen, esimerkiksi tuotannon määrän, koneen käyttöasteen, saannon tai laadun perusteella. Myös palkkiopalkkatyössä normina voidaan käyttää normiaikaa tai suoritustasoa urakkapalkkatyön tapaan.

## **SUORITUSPALKKATYÖN HINNOITTELU**

Suorituspalkkatyön hinnoittelu perustuu tehtävän työn työkohtaiseen palkkaan ja suoritusnormiin.

Palkkiotyön hinnoittelun on oltava sellainen, että työntekijän palkka on hänen aikaansaamissaan normaalin palkkiotyötuloksen 15 % hinnoitteluperustetta eli työn työkohtaista palkkaa korkeampi. Tällaisissa palkkiopalkkoissa suoritusnormeja voivat olla esimerkiksi koneen tai prosessin käyttöaste tai saanto, raaka-aineiden säästö tai energian (esimerkiksi veden, sähkön tai ilman) säästö.

Sellaisissa palkkiopalkkatöissä, joissa työntekijän normaalia urakkatyövauhtia vastaava työmäärä voidaan määrittellä esimerkiksi työnmittauksen avulla, palkkiopalkkatyö on hinnoiteltava siten, että palkka normaalilla urakkatyövauhdilla työskenneltäessä on 20 % työn työkohtaista palkkaa korkeampi.

Urakkatyön hinnoittelun on oltava sellainen, että työntekijän työskennellessä normaalilla urakkatyövauhdilla hänen palkkansa on 20 % työn työkohtaista palkkaa korkeampi.

## **YKSIKKÖHINTA**

Työnantaja sopii suorituspalkkatyön yksikköhinnan ennen työn alkamista sen työntekijän tai niiden työntekijöiden kanssa, joille suorituspalkkatyö tarjotaan.

Jos tehtävän työn yksikköhinnasta ei päästä sopimukseen, noudatetaan työehtosopimuksen mukaista hinnoittelua.

## **YKSIKKÖHINNAN PYSYVYYS**

Hinnoitteluun vaikuttavien tekijöiden pysyessä muuttumattomina pidetään yksikköhinta ennallaan. Yksikköhinnan ja sen perusteena mahdollisesti olevan työn aika-arvon eli työarvon tulee vastata todellisia olosuhteita ja menetelmiä.

## SUORITUSPALKKATYÖN KESKEYTYMINEN

Työntekijälle maksetaan suorituspalkkatyön keskeytymisen ajalta hänen henkilökohtaista aikapalkkaansa, ellei keskeytyksen aiheuttanutta työtä voida järjestää suorituspalkalla.

Jos työntekijä työnantajan määräyksestä joutuu keskeyttämään aloittamansa sovitun suoran urakan muun työn takia ilman ennakkotietoa eikä keskeytyksen aiheuttanutta työtä voida järjestää suorituspalkalla, maksetaan työntekijälle tästä työstä hänen keskituntiansionsa mukainen palkka, kuitenkin enintään kuudelta työpäivältä.

## SUORITUSPALKKOJEN RAKENTEISTA

Osaurakan ja palkkiopalkan kiinteä osuus voi olla joko työkohtainen tai työ- ja henkilökohtainen. Kiinteän osuuden pätevyysosa porrastetaan tuotannon sujumisen kannalta keskeisten tekijöiden, kuten esim. monitaitoisuuden perusteella. Pätevyysosuutta käytetään etenkin ryhmäsuorituspalkoissa. Pätevyysosuus mahdollistaa palkitsemisen työntekijän pätevydestä ja osaamisesta.

**Kiinteän osuuden jako työkohtaiseen kiinteään osuuteen ja henkilökohtaiseen kiinteään osuuteen (ns. pätevyysosuus)**

Työkohtainen kiinteä osuus on kaikille samaa työtä tekeville yhtä suuri.

Työnantaja määrittelee pätevyysmittarit, joiden mukaan pätevyysosuus porrastetaan, ja portaiden lukumäärän. Työnantaja määrittää kullekin portaalle rahamääräisen pätevyysosuuden suuruuden.

Kiinteästä osuudesta varataan keskimääräisen pätevyysosuuden verran henkilökohtaista porrastusta varten. Loppuosa kiinteästä osuudesta on työkohtaista kiinteää osuutta.

Pätevyysosuudet määritellään siten, että työkohtainen kiinteä osuus, keskimääräinen pätevyysosuus ja tavoitetasoa vastaava muuttuva osuus ovat yhteensä hinnoittelupalkan suuruiset. Tällöin henkilöiden loppupalkat ovat erisuuruiset pätevyysosuuden perusteella, mutta keskimääräinen ansiotaso tavoitteen mukaisella suoritustasolla on hinnoittelupalkan suuruinen.

Pätevyysosuuden suuruus määräytyy eri tavalla kuin peruspalkan osana olevan henkilökohtaisen palkanosuuden suuruus. Pätevyysosuus on kullekin portaalle määritelty rahasumma, ei prosenttiluku. Pätevyysosuus muuttuu suorituspalkan määräysten mukaisesti ja henkilökohtainen palkanosuus muuttuu peruspalkan määräysten mukaisesti.

Pätevyysosuutta ei porrasteta suoraan henkilökohtaisen palkanosuuden perusteella tai vastaavilla prosenteilla. Pätevyysosuudet voidaan suorituspalkan hinnoittelutilanteessa porrastaa vastaaville portaille, joille henkilökohtaiset palkanosuudet on porrastettu, mutta tämän jälkeen molemmat muuttuvat omien määräysten mukaisesti.

Henkilökohtaisen palkanosuuden muutoksen ei tule automaattisesti muuttaa suorituspalkan pätevyysosuutta. Mikäli pätevyysosuus on porrastettu vastaaville portaille kuin henkilökohtainen palkanosuus, työnantaja voi henkilökohtaisen palkanosuuden muuttuessa muuttaa myös pätevyysosuutta, jos muutokselle on olemassa perusteet.

Pätevyysosuuden on vastattava työntekijän osaamista ja pätevyyttä osuuden porrastamiseen määritellyillä pätevyysmittareilla. Jos osaamisessa ja pätevyudessa on tapahtunut muutos, voidaan pätevyysosuus määrittää uudestaan, ja jos osaaminen ja pätevyys ovat ennallaan, pätevyysosuus pidetään ennallaan. Muutokset voidaan toteuttaa, kun aloitettu työ saadaan tehdyksi.

Pätevyysosuuksissa tai henkilöiden peruspalkoissa tapahtuvat muutokset eivät vaikuta työlle määriteltyyn hinnoittelupalkkaan. Näin ollen myöskään henkilökohtaisen palkanosuuden alueen muutos ei tarkoita hinnoittelupalkan muutosta suorituspalkoissa, joissa pätevyysosuuden kohdalla viitataan henkilökohtaiseen palkanosuuteen. Vaikka henkilökohtainen palkanosuus tässä tilanteessa muuttuisikin, henkilö ei saa palkankorotusta, vaan suorituspalkan pätevyysosuus pysyy ennallaan.

Esimerkki (työkohtaiset palkat 1.3.2020 alkaen):

Palkkaustapana on ryhmäpalkkiopalkka 70/30. Hinnoittelupalkka (TVR 6) on 13,39 €/tunti (1,15 \* 11,64 €/tunti).

Tavoitetasoa vastaava muuttuva osuus on tällöin 4,02 €/tunti (0,3 \* 13,39 €/tunti), jolloin kiinteä osuus on keskimäärin 9,37 €/tunti (0,7 \* 13,39 €/tunti).

Pätevyysosuus eli henkilökohtainen kiinteä osuus on keskimäärin 1,10 €/tunti. Tällöin työkohtainen kiinteä osuus on 8,27 €/tunti (9,37 - 1,10 €/tunti).

Työntekijät sijoitetaan portaille 1–5 suorituspalkan pätevyystekijöiden perusteella.

	<b>Porras 1</b> euroa/ tunti	<b>Porras 2</b> euroa/ tunti	<b>Porras 3</b> euroa/ tunti	<b>Porras 4</b> euroa/ tunti	<b>Porras 5</b> euroa/ tunti
<b>Muuttuva osuus</b>	4,02	4,02	4,02	4,02	4,02
Pätevyysosuus	0,50	0,80	1,10	1,40	1,70
Työkohtainen kiinteä osuus	8,27	8,27	8,27	8,27	8,27
<b>Kiinteä osuus yhteensä</b>	<b>8,77</b>	<b>9,07</b>	<b>9,37</b>	<b>9,67</b>	<b>9,97</b>
<b>Palkka</b>	<b>12,79</b>	<b>13,09</b>	<b>13,39</b>	<b>13,69</b>	<b>13,99</b>

Ryhmäkohtaisissa suorituspalkoissa työntekijä saa osuutensa muuttuvasta palkanosuudesta suhteessa työkohtaisen palkanosuutensa suuruuteen ja siihen työtuntilukuun, jolla hän on osallistunut ryhmätyöhön, ellei toisin sovita. Työntekijät voivat myös keskenään sopia muuttuvan palkanosuuden tasajaosta.

## SUORITUSPALKKATYÖN KESKEYTYMINEN

Jos työntekijän suorituspalkkatyö keskeytyy eikä seuraavaa työtä tehdä suorituspalkalla, maksetaan hänelle tästä työstä henkilökohtaista aikapalkkaa. Poikkeuksena on työehtosopimuksessa mainittu suoran urakan keskeyttäminen ilman ennakkotietoa.

## TYÖNMITTAUS JA TYÖARVON MÄÄRITYS

*Työntutkimus* on yhteinen nimitys tekniikoille, erityisesti menetelmätutkimukselle ja työnmittaukselle, joita käytetään kaikenlaisen työn tutkimiseen, suunnitteluun ja kehittämiseen, ja jotka johtavat kaikkien niiden tekijöiden kriittiseen tarkasteluun, jotka vaikuttavat työsuorituksen tehokkuuteen ja taloudellisuuteen tutkimushetkellä vallitsevassa tilanteessa.

*Menetelmätutkimus* on järjestelmällistä tuotannon osatekijöiden yhteistoiminnan kehittämistä, jossa tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman alhaiset tuotantokustannukset, parempi tuottavuus sekä työntekijöiden vähäisempi rasitus ja parantunut työturvallisuus.

**Työnmittauksella** tarkoitetaan tiettyyn työtehtävään kuluvan ajan mittaamista. Työnmittauksen tuloksia voidaan käyttää sekä menetelmien kehittämisessä että työarvon määrittämisessä. Luotettavat työvaiheajat ovat tärkeitä tuotteiden hinnoittelussa, tarjouslaskelmissa, resurssien suunnittelussa ja ohjauksessa, menetelmien valinnassa, työn suunnittelussa ja suorituspalkkauksen perustana.

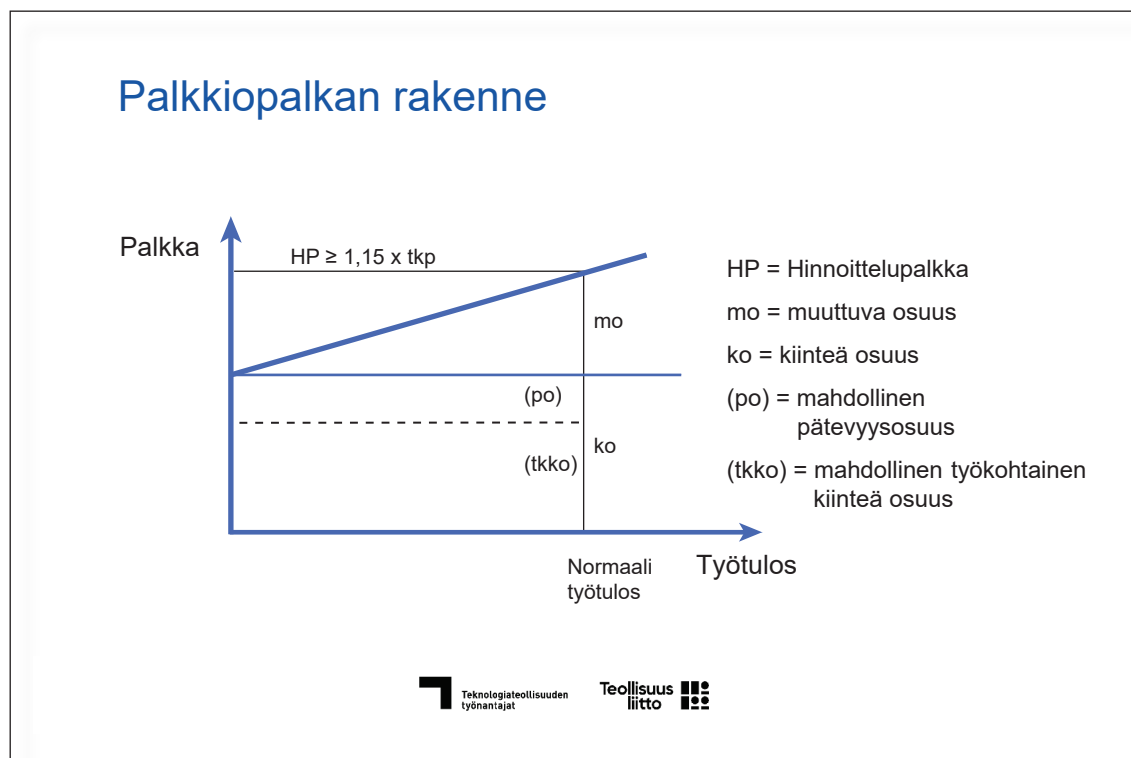
Työarvo on tietyn työn normiaika apuaikalisineen. Apuaikalisä sisältää työn rasittavuudesta riippuvan päivittäisen elpymisajan sekä työpaikkakohtaisen päiväväkion. Työntekijä voi joutuisuuttaan muuttamalla nostaa suoritustasoaan eli alittaa normiaikaa tai laskea suoritustasoa ylittämällä normiaikaa. Työarvo ilmoitetaan yleensä aikana yksikköä kohti.

Työarvo voidaan määrittää arvioimalla, vertailemalla samankaltaisia töitä, laskennallisesti ajanmääritysjärjestelmällä tai koneiden suoritusarvojen perusteella tai työnmittauksen menetelmillä.

Työnmittaustekniikoita ovat normaaliaikatutkimus, ajankäyttötutkimus, havainnointitutkimus, liikeaikatutkimus ja aikalaskelmat sekä näiden perusteella tehtävät standardiaikajärjestelmät. Työarvon määrittämisen on oltava riittävän tarkka huomioiden työmenetelmän vaihtelu ja käytettävä palkkaustapa.

#### 4.2.1 Palkkiopalkka

Palkkiopalkka on palkkaustapa, jossa on sekä kiinteä osuus että työtuloksesta riippuva muuttuva palkkio-osuus kuvan 20 osoittamalla tavalla. Palkkio-osuuden suuruus määräytyy tuotannon määrän, laadun tai jonkun muun tulostekijän perusteella taikka niiden yhdistelmänä.



Kuva 20. Palkkiopalkan rakenne

Palkka = kiinteä osuus + työtulos x palkkiohinta

Palkkiopalkan rakenne-esimerkkejä:

1. Kiinteä osuus	85 %
Muuttuva osuus	15 %
2. Kiinteä osuus	70 %
Muuttuva osuus	30 %
3. Kiinteä osuus suurempi kuin	90 %
Muuttuva osuus pienempi kuin	10 %

Palkan kiinteä osuus saadaan kertomalla hinnoittelupalkka kiinteän osuuden prosenttilukua vastaavalla kertoimella.

Palkan kiinteä osuus voi olla työkohtainen tai työ- ja henkilökohtainen. Kiinteän osuuden pätevyysosa porrastetaan tuotannon sujumisen kannalta keskeisten tekijöiden, kuten esim. monitaitoisuuden perusteella.

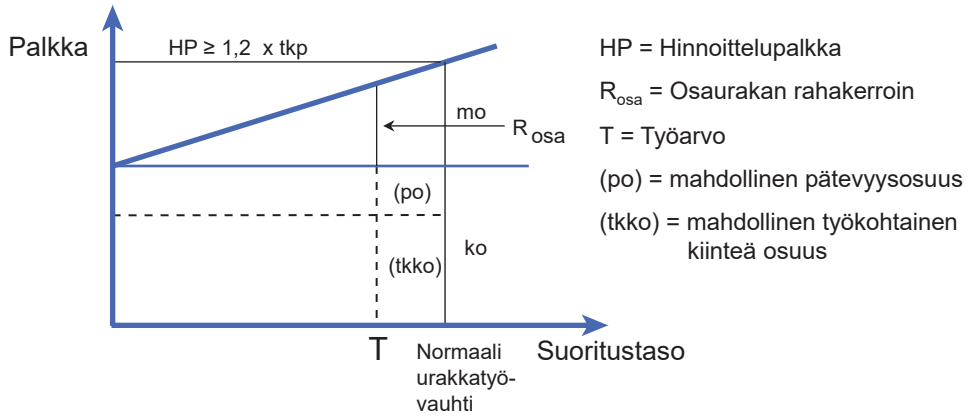
Palkan muuttuva osuus normaalia työtulosta vastaavalla suoritustasolla saadaan kertomalla hinnoittelupalkka muuttuvan osuuden prosenttilukua vastaavalla kertoimella.

Hinnoittelupalkka, joka vastaa normaalia työtulosta, on suuruudeltaan vähintään 1,15-kertainen työn työkohtaiseen palkkaan verrattuna. Palkkiopalkoissa, joissa normaalia urakkatyövauhtia vastaava työmäärä voidaan määrittää esimerkiksi työnmittauksen avulla, käytetään kuitenkin samaa hinnoittelusääntöä kuin osaurakassa.

## 4.2.2 Osaurakka

Osaurakka on palkkaustapa, jossa on sekä kiinteä osuus että työmäärästä riippuva muuttuva osuus kuvan 21 osoittamalla tavalla.

## Osauran rakenne



Kuva 21. Osauran rakenne

Palkka = kiinteä osuus + suoritustaso x osaurakan rahakerroin

$$\text{Suoritustaso} = \frac{\text{työarvo}}{\text{toteutunut aika}}$$

Osauran rakenne-esimerkkejä:

1. Kiinteä osuus 75 %  
Muuttuva osuus 25 %
2. Kiinteä osuus 50 %  
Muuttuva osuus 50 %

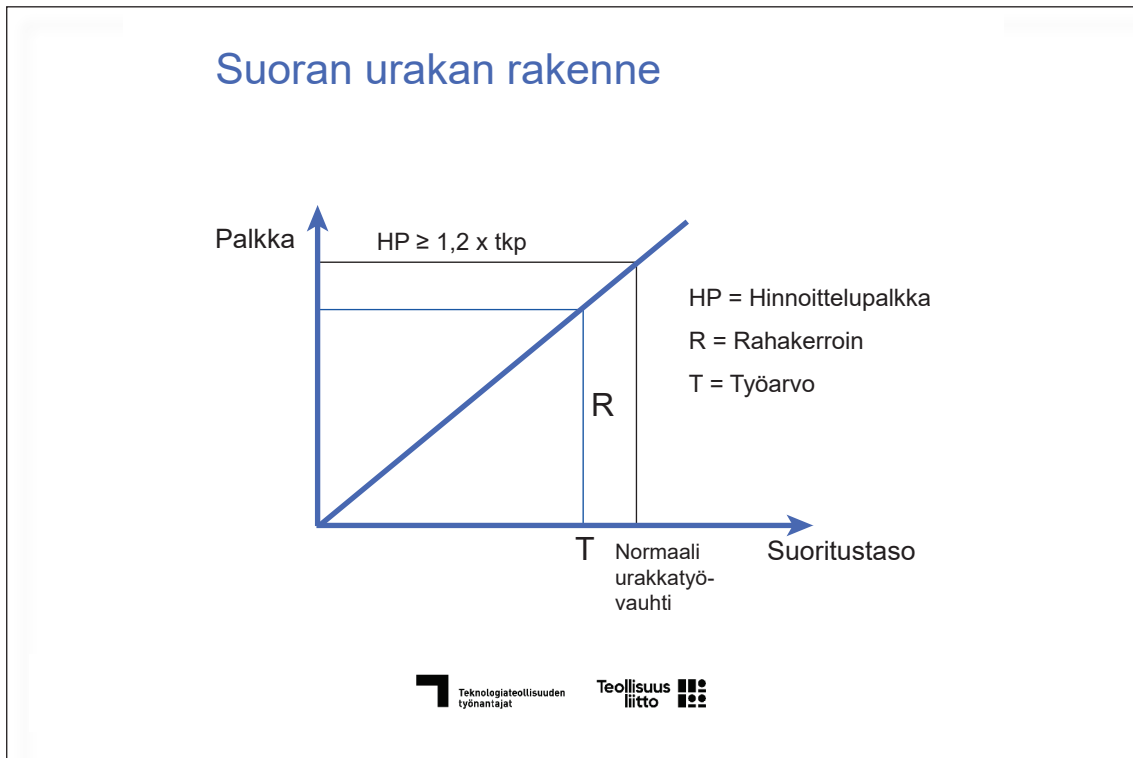
Palkan kiinteä osuus saadaan kertomalla hinnoittelupalkka kiinteän osuuden prosenttilukua vastaavalla kertoimella.

Palkan kiinteä osuus voi olla joko työkohtainen tai työ- ja henkilökohtainen. Kiinteän osuuden pätevyysosa porrastetaan tuotannon sujumisen kannalta keskeisten tekijöiden, kuten esim. monitaitoisuuden perusteella.

Palkan muuttuva osuus normaalia urakkatyövauhtia vastaavalla suoritustasolla saadaan kertomalla hinnoittelupalkka muuttuvan osuuden prosenttilukua vastaavalla kertoimella. Hinnoittelupalkka, joka vastaa suoritustasoa 1,20, on vähintään 1,20-kertainen työn työkohtaiseen palkkaan verrattuna. Osauran rahakerroin vastaa muuttuvan osuuden suuruutta normaalijoutuisuutta vastaavalla normaalisuoritustasolla 1,0. Tällöin työhön käytetään työarvon T osoittama aika.

### 4.2.3 Suora urakka

Suora urakka on palkkaustapa, jossa koko palkka riippuu välittömästi ja yksinomaan työmäärästä kuvan 22 osoittamalla tavalla.



Kuva 22. Suoran urakan rakenne

Yksikköhinta lasketaan seuraavasti:

$$U = T \times R$$

U on yksikköhinta (urakkahinta)

T on työarvo

R on rahakerroin

Palkka = suoritustaso x rahakerroin

$$\text{Suoritustaso} = \frac{\text{työarvo}}{\text{toteutunut aika}}$$

Työkohtaisuusperiaatteesta johtuen yksikköhinta ei riipu työtä tekevistä henkilöstä. Samaakin työtä tekevillä henkilöillä palkat vaihtelevat, jos heidän työmääränsä vaihtelevat.

Suoran urakan rahakertoimen on perustuttava työkohtaiseen palkkaan eli vaativammassa työssä rahakertoimen on oltava korkeampi kuin vähemmän vaativassa työssä. Rahakertoimen on oltava vähintään työehtosopimuksen mukainen työkohtainen palkka.



Hinnoittelupalkka on määritelty normaalia urakkatyövauhtia vastaavalla suoritustasolla 1,2. Rahakerroin vastaa palkkaa normaalijoutuisuutta vastaavalla normaalisuoritustasolla 1,0. Tällöin työhön käytetään työarvon T osoittama aika.

### 4.3 Muutostilanteet palkkaustavasta toiseen

Palkkaustapa on joko työehtosopimuksen mukainen liittojen yhteisesti laatima ja sopima, paikallisesti sovittu tai työntekijän kanssa työkohtaisesti sovittu.

Jos palkkaustavasta on tehty paikallinen sopimus, menetellään muutostilanteissa paikallisen sopimuksen mukaisesti. Tällöin palkkaustapamuutoksen toteutus edellyttää yleensä tehdyn paikallisen sopimuksen irtisanomista ennen kuin palkkaustapaa voidaan muuttaa tai sen käyttö lopettaa. Toistaiseksi voimassa oleva paikallinen sopimus voidaan irtisanoa kolmen kuukauden irtisanomisaikaa noudattaen, ellei irtisanomisajasta ole muuta sovittu.

Liittojen yhteisesti laatimista ja sopimista, työehtosopimuksen soveltamisohjeessa mainituista palkkaustavoista työnantaja voi valita työkohtaisesti sopivan palkkaustavan. Tällaisen palkkaustavan muuttaminen tai käytön lopettaminen on mahdollista, kun aloitettu työ saadaan tehdyksi.

Siirryttäessä suorituspalkkaustavasta toiseen uusi suorituspalkka hinnoitellaan siten, että aikaisempi keskimääräinen ansiotaso on mahdollista saavuttaa; tämä toteutuu tavoitteen mukaisella suoritustasolla työskenneltäessä. Uusien yksikköhintojen on vastattava todellisia olosuhteita ja menetelmiä. Yksittäisen työntekijän palkka määräytyy uuden suorituspalkkaustavan mukaan ja se saattaa tällaisessa tilanteessa muuttua.

Siirryttäessä aikapalkasta suorituspalkkaustapaan työntekijän henkilökohtainen aikapalkka säilyy entisen suuruisena. Suorituspalkka hinnoitellaan työehtosopimuksen mukaan, jolloin keskimääräinen ansiotaso ja yksittäisen työntekijän ansio määräytyvät suorituspalkkaustavan mukaan. Suorituspalkan takuupalkka on peruspalkka, ei aikapalkka.

Siirryttäessä suorituspalkkaustavasta aikapalkkaan työntekijän henkilökohtainen aikapalkka säilyy entisen suuruisena. Aikapalkan taso määritellään yrityksen palkkapolitiikan ja työehtosopimuksen mukaan, ei vanhan suorituspalkka-ansion perusteella.

Muutettaessa palkkaustapaa tulee paikallisten osapuolten käydä neuvottelut ennen muutoksen toteuttamista ja pyrkiä sopimaan palkkaustavan muutoksesta, ellei kyseessä ole paikallisesti sovittu palkkaustapa, jolloin menetellään paikallisen sopimuksen mukaisesti.

## 5 Täydentävät palkkiot

Työnantaja voi täydentää aika- ja suorituspalkkoja erilaisilla täydentävillä palkkioilla. Tulospalkkioiden perusteena ovat yleensä toiminnalliset tavoitteet, kuten tuottavuuden parantaminen ja kehitystavoitteiden saavuttaminen. Voittopalkkiot perustuvat liiketoiminnan tulokseen tai tuloslaskelman mukaisiin tunnuslukuihin, kuten liikevoitto, käyttökate tai muu vastaava. Jako erilaisten palkkioiden välillä tehdään palkkiojärjestelmän luonteen perusteella.

Ennen tulospalkkiojärjestelmän käyttöönottoa työnantajan tulee antaa työntekijöille riittävä selvitys sen sisällöstä, tarkoituksesta ja tavoitteista sekä maksuperusteista.

Tulospalkkion käyttöönotosta sovitaan paikallisesti ja se kirjataan.

Työntekijälle maksettu tulospalkkiolisä otetaan huomioon laskettaessa vuosilomapalkkaa ja -korvausta, mikäli tulospalkkiolisän laskentaperuste ei näitä sisällä. Esimerkkeinä tällaisista perusteista ovat muun muassa jako ennakonpidätyksen alaisen palkkasumman tai työntekijöiden lukumäärän mukaan tai tilanne, jossa palkkio kertyy ja maksetaan myös loman ajalta.

Voittopalkkioita ei oteta huomioon laskettaessa vuosilomapalkkaa ja -korvausta.

Tulospalkkiolisää tai voittopalkkioita ei oteta huomioon laskettaessa työntekijän työehtosopimuksen mukaista keskituntiansiota.

Tulospalkkiolisiin tai voittopalkkioihin ei sovelleta työehtosopimuksen palkankorotusmääräyksiä.

Tulos- ja voittopalkkioihin liittyviä näkökohtia on käsitelty laajemmin liittojen yhteisessä julkaisussa ”Tulosta ja palkkaa - Näkökohtia teknologiateollisuuden palkkaustavoista ja niitä täydentävistä tulos- ja voittopalkkioista”.

## 6 Palkkarakenteen käyttäminen ja ylläpito

Teknologiaateollisuudessa työntekijän oikeudenmukainen ja kannustava palkkaus perustuu työpaikan tarpeiden perusteella valittuihin palkkaustapoihin ja palkkaperusteisiin sekä niiden johdonmukaiseen soveltamiseen. Aiemmissa luvuissa on keskitytty palkkaustapoihin ja palkkaperusteisiin eli palkkauksen rakenteisiin. Tähän lukuun on koottu palkkausjärjestelmän käyttämiseen liittyviä seikkoja. Palkkauksen vaikutukset syntyvät palkkausjärjestelmän kokonaisuuden eli sen rakenteen ja käyttämisen käytäntöjen yhteisvaikutuksena.

### 6.1 Palkkarakenteen käyttäminen - keskeisiä näkökulmia

Palkkarakenteen käyttämisessä keskeisiä tehtäviä ovat

- käytettävien palkkaustapojen valinta
- palkkaperusteiden valinta ja ajan tasalla pitäminen
- töiden vaativuusryhmittely
- pätevyyden ja suorituksen arviointi
- työntekijän peruspalkan määrittely.

Käytettävät palkkaustavat ja palkkaperusteet on pidettävä ajan tasalla. Töiden ja työmenetelmien muuttuessa ne on syytä tarkistaa. Käytettävän palkkaustavan on sovittava yhteen tekemisedellytysten, toimintatavan ja yrityksen tavoitteiden kanssa. (Lisätietoa palkkaustavoista ja niitä täydentävistä tulos- ja voittopalkkioista saa liittojen yhteisestä julkaisusta ”Tulosta ja palkkaa - Näkökohtia teknologiaateollisuuden palkkaustavoista ja niitä täydentävistä tulos- ja voittopalkkioista”.)

Työntekijän peruspalkka perustuu tehtyjen töiden vaativuuteen ja työntekijän henkilökohtaiseen pätevyyteen. Palkkaperusteet on tarkistettava säännöllisesti. Töiden vaativuusryhmittely on pidettävä ajan tasalla. Vastaavasti pätevyyden ja suorituksen arviointijärjestelmä on pidettävä ajan tasalla. Työntekijän työkohtainen palkanosuus määritellään hänen säännönmukaisesti tekemiensä töiden perusteella. Pätevyysarviointit tehdään säännöllisin väliajoin, vähintään kerran vuodessa.

Edellä kuvattujen perustehtävien hyvä hoitaminen edellyttää lisäksi ainakin:

- yrityksen omaa palkkapolitiikkaa
- palkkausasioihin liittyvien vastuiden määrittelyä
- toimivaa työpaikkakohtaista yhteistyötä
- palkkausasioista viestimistä sekä työntekijöiden, esimiesten ja luottamusmiesten kouluttamista palkkausasioissa
- palkkauksen ja muun johtamisen yhteensopivuutta.

Yrityksen liiketoimintaan ja henkilöstöpolitiikkaan perustuva palkkapolitiikka ohjaa palkkaustapojen valintaa, palkkaporrastusta ja sitä, miten palkkaperusteet vaikuttavat palkkaan. Palkkapolitiikalla voidaan myös määritellä palkkaprosessiin liittyvät vastuut ja valtuudet.

Yrityksen palkka-asioiden asianmukainen hoitaminen edellyttää, että työnantaja nimeää vastuuhenkilöt hoitamaan palkkaukseen liittyviä vastuualueita. Nämä vastuualueet tulee määritellä selkeästi. Palkkausjärjestelmän ylläpidossa on eri henkilöillä erilaisia vastuualueita. Esimerkiksi työnvaativuustyöryhmän jäsenet huolehtivat ohjetöiden vaativuusien ylläpidosta. Henkilöstöasioista vastaava huolehtii siitä, että palkkaukseen ja sen ylläpitoon liittyvät tehtävät hoidetaan säännöllisesti ja että tarvittavat toimintatavat ja järjestelmät, esimerkiksi pätevyiden mittausjärjestelmä, pidetään yllä. Luottamusmies edistää työntekijöiden ja työnantajan yhteistoimintaa palkkausasioissa sekä valvoo osaltaan työehtosopimuksen noudattamista. Esimiehet vastaavat muun muassa pätevyiden arvioinnista ja palkan antamisesta työntekijöille. Johdon tehtävänä on määritellä ja ylläpitää yrityksen palkkapolitiikkaa osana henkilöstöpolitiikkaa.

Yhteistyöllä ja tiedottamisella parannetaan palkkausjärjestelmän toimivuutta ja kannustavuutta niin järjestelmän kehittämisessä, käytössä kuin ylläpidossa. Tiedottamista on syytä toteuttaa usealla eri tasolla; erilaisissa tiedotustilaisuuksissa, luottamusmiehen ja työnantajan edustajan välillä sekä yksittäisen työntekijän ja hänen esimiehensä välillä. Ajantasaisten perustiedot palkkausasioista on hyvä olla saatavilla kirjallisessa ja/tai sähköisessä muodossa.

Koulutuksen avulla varmistetaan, että esimiehet ja luottamusmiehet hallitsevat palkkausjärjestelmän ja käyttävät sitä suunnitellulla tavalla. Esimerkiksi pätevyiden arviointijärjestelmän oikeudenmukainen soveltaminen edellyttää esimiesten kouluttamista tehtävän hoitamiseen.

Eri johtamiskäytäntöjen yhteensopivuus tehostaa yrityksen toimintaa. Toimiva eli kannustava ja oikeudenmukainen palkkausjärjestelmän toimiikin parhaiten kiinteässä yhteydessä töiden organisointiin ja muuhun johtamiseen. Töiden organisoimisen tulee tähdätä mahdollisuuteen kunkin tehdä omaa osaamistaan vastaavia töitä ja osaamisen kehittämisen tulee tukea halua ja kykyä oppia uutta. Näin voidaan kehittää yrityksen tuottavuutta ja työntekijän työmotivaatiota sekä palkita työntekijöitä palkkarakenteen periaatteiden mukaisesti.

## 6.2 Henkilökohtaisten korotusten kohdistaminen

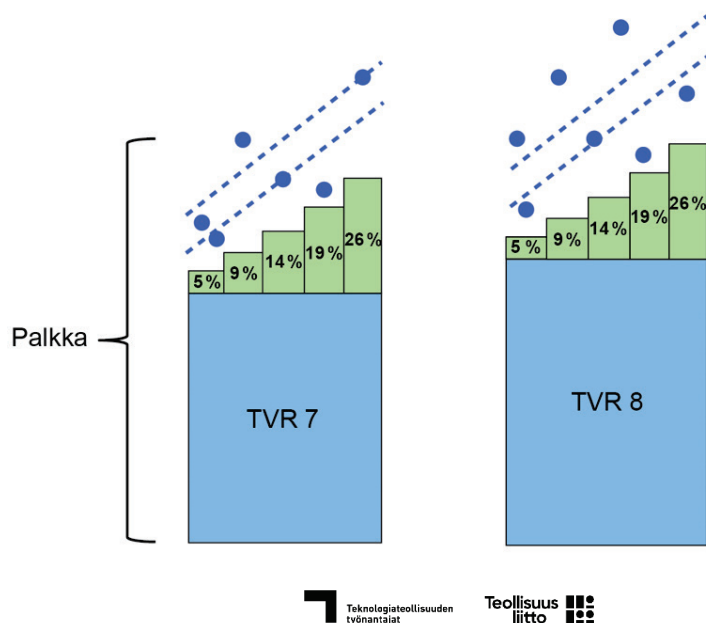
Työpaikalla voi olla käytettävissä rahaa henkilökohtaisiin palkankorotuksiin yrityksen palkkapolitiikan mukaisesti tai osana työehtosopimuksen palkkaratkaisua.

Henkilökohtaiset palkankorotukset ovat väline palkkojen hoitoon palkkarakenteen ja yrityksen palkkapolitiikan mukaisesti. Henkilökohtaisilla palkankorotuksilla kannustetaan ja palkitaan henkilöitä heidän pätevyytensä ja työsuorituksensa perusteella.

Maksettujen palkkojen tulee olla suhteessa työntekijöiden peruspalkkoihin ja työsuoritukseen kaikkien palkkaustapojen osalta.

Henkilökohtaisten korotusten on tarkoitus tukea periaatekuvan 23 mukaista, katkoviivan osoittamaa palkkaporrastusta.

## Henkilökohtaisten korotusten kohdentaminen



Kuva 23. Henkilökohtaisten korotusten kohdentaminen

Aikapalkkoissa aikapalkkaosuuksien tulee tukea peruspalkan määrittämisessä noudatettavia periaatteita. Henkilöllä, jolla on parempi pätevyys ja vaativampi työ, tulee myös aikapalkkaosuuden olla suurempi. Osuus voidaan porrastaa esimerkiksi henkilökohtaisen palkanosuuden porrastusperiaatteiden mukaisesti. Henkilökohtaiset korotukset voidaan ohjata henkilöille, joilla aikapalkkaosuus suhteessa henkilökohtaiseen palkanosuuteen on keski-vertosuhdetta pienempi. Henkilökohtaisen palkanosuuden alueen kasvattaminen korostaa yrityksen palkkapolitiikan ja aktiivisen palkkojen hoidon merkitystä.

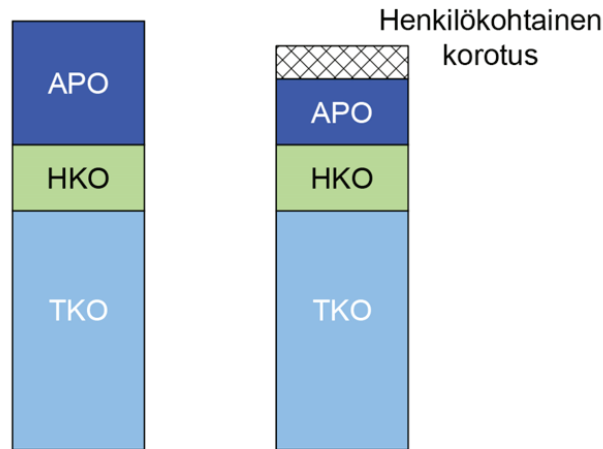
Taulukko 5. Esimerkki henkilökohtaisten korotusten kohdentamisesta aikapalkkaosuuden (APO) suhteessa henkilökohtaiseen (HKO) palkanosuuteen (työkohtaiset palkat 1.3.2020 alkaen):

Työntekijä	TVR	Aika-palkka €	TKO €	HKO %	HKO €	APO €	APO/HKO
1	3	11,35	10,05	5	0,50	0,80	1,59
2	3	11,95	10,05	9	0,90	1,00	1,11
3	3	14,76	10,05	26	2,61	2,10	0,80
4	3	12,66	10,05	18	1,81	0,80	0,44
5	3	13,46	10,05	14	1,41	2,00	1,42
6	4	11,29	10,56	5	0,53	0,20	0,38
7	4	13,30	10,56	14	1,48	1,26	0,85
8	4	12,43	10,56	9	0,95	0,92	0,97
9	4	14,08	10,56	26	2,75	0,77	0,28
10	5	13,20	11,09	14	1,55	0,56	0,36
11	5	13,29	11,09	18	2,00	0,20	0,10
12	5	12,12	11,09	5	0,55	0,48	0,87
13	5	13,62	11,09	14	1,55	0,98	0,63
14	5	12,41	11,09	9	1,00	0,32	0,32
15	6	16,02	11,64	26	3,03	1,35	0,45
16	6	13,52	11,64	14	1,63	0,25	0,15
17	6	12,72	11,64	5	0,58	0,50	0,86
18	6	15,04	11,64	18	2,10	1,30	0,62
19	6	12,79	11,64	9	1,05	0,10	0,10
20	8	15,63	12,83	14	1,80	1,00	0,56
21	8	14,52	12,83	5	0,64	1,05	1,64
22	8	15,74	12,83	14	1,80	1,11	0,62
23	8	16,63	12,83	18	2,31	1,49	0,65
24	8	18,14	12,83	26	3,34	1,97	0,59
25	8	15,88	12,83	14	1,80	1,25	0,70

APO/HKO - keskiarvo 0,68

Henkilökohtainen korotus tulisi ensisijaisesti kohdentaa työntekijöille 4, 6, 9, 10, 11, 14, 15, 16 ja 19.

## Henkilökohtaisten korotusten kohdistaminen



Tavoitteena on samasta työstä ja samasta pätevyydestä sama palkka



Kuva 24. Henkilökohtaiset korotukset samapalkkaisuusperiaatteen toteuttamiseksi

Kuvan 24 periaatteen mukaisesti henkilökohtaiset korotukset on syytä ohjata samapalkkaisuusperiaatteen ja palkkarakenteen mukaisesti.

Suorituspalkoissa henkilökohtaiset korotukset voidaan ohjata pätevyysosuuteen. Palkkapolitiikan mukaisilla erillä voidaan myös korjata mahdollisia vinoutumia suorituspalkkojen hinnoittelussa ohjaamalla korotus tiettyihin työnvaativuusryhmiin, tuoteryhmiin, töihin tai tietyille osastoille. On huomattava, ettei normien virheellisestä määräytsestä johtuvia vinoutumia pidä korjata palkankorotuksilla, vaan normit ja käytettävä palkkaustapa on pidettävä yllä.

### 6.3 Palkkarakenteen ylläpito

Huolellisestikaan määritelty ja käyttöönotettu palkkausjärjestelmä ei pysy toimivana ilman ylläpitoa. Yritysten toimintaolosuhteet, -tavat ja tavoitteet muuttuvat. Työmenetelmät, työolosuhteet, töiden sisältö kehittyvät ja työn tekemisedellytykset muuttuvat. Työntekijöiden osaaminen kehittyy ja toisaalta myös työn asettamat pätevyysvaatimukset muuttuvat.

Yrityksen kannattavuus edellyttää kilpailukykyä ja motivoitunutta henkilöstöä. Palkkaus on eräs keskeinen motivointitekijä. Palkkauksen oikeudenmukaisuus edellyttää palkkaasioiden johdonmukaista hoitamista ja mahdollisten vinoutumien oikaisemista. Palkkauksen kannustavuus edellyttää kunnossa olevia palkkaporrastuksia töiden vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja työsuorituksen perusteella. Palkkauksen kannustavuuden kannalta on keskeistä, että jokainen työntekijä tietää, miten hänen tekemänsä työ ja hänen pätevyytensä vaikuttavat palkan suuruuteen.

Huolehtimalla ylläpidosta pidetään palkkaus oikeudenmukaisena ja kannustavana myös muuttuvissa tilanteissa.

# 7 Muita määräyksiä ja ohjeita

## 7.1 Työehtosopimusten palkankorotuksiin liittyviä ohjeita

### 7.1.1 Aikapalkkojen korotus

Voimassa olevia aikapalkkoja korotetaan työehtosopimuksessa sovitulla tavalla.

Korotetun aikapalkan on oltava vähintään uuden peruspalkan suuruinen.

Henkilökohtaiset palkanosuudet (hko) säilyvät yleiskorotuksen yhteydessä suhteellisesti entisen suuruisina.

### 7.1.2 Suorituspalkkojen korotus

Pääsääntönä suorituspalkkoja korotettaessa on pidettävä sitä, että korotetut yksikköhinnat antavat samalla työsuorituksella työehtosopimuksessa sovitun verran korkeamman ansion tuntia kohden kuin minkä ne antoivat ennen korotusta. Tällöin edellytetään, että kyseessä olevat työt tehdään samoilla työmenetelmillä ja samoissa olosuhteissa.

Korotetun suorituspalkan on täytettävä suorituspalkan hinnoittelusääntö.

Korotukset toteutetaan niin sanotulla korotuskertoimella. Voimassa olevia urakkahintoja, osaurakoiden kiinteitä osia ja yksikköhintoja sekä palkkiopalkkojen kiinteitä osia ja palkkio- eli yksikköhintoja korotetaan kertomalla ne palkkaratkaisun mukaisella korotuskertoimella.

Mikäli korotus on ilmoitettu prosenttikorotuksena, korotuskerroin on suoraan prosenttikorotuksen mukainen

$$K = 1 + (\text{prosentti}/100),$$

missä prosentti on korotuksen suuruus prosenttiyksikköinä.

Mikäli korotus on ilmoitettu senttimääräisenä, korotuskertoimet lasketaan suorituspalkka-ansion perusteella.

Suorituspalkkaansio määritetään työnvaativuusryhmän, osaston, koneryhmän tai vastaavan kokonaisuuden osalta siten, että kyseessä olevan ajanjakson aikana suorituspalkkoista ansaittu rahasumma jaetaan näihin töihin käytetyllä työtuntimäärällä.

Korotuksen perusteena oleva suorituspalkka-ansiotaso määritetään riittävän pitkän, normaaleja olosuhteita vastaavan korotuspäivämäärään päättyvän ajanjakson ajalta.

Tarkasteluajanjaksoa määritettäessä on otettava huomioon kappaleen valmistamiseen yleensä käytetty aika, kappalemäärä ja muut tekijät. On kuitenkin rajoitettava niihin tapuksiin, missä on sovellettu nykyistä menetelmää ja hinnoittelua sekä vältettävä poikkeuksellisin järjestelyin suoritettuja tapauksia. Mikäli näin ei saada riittävää perustaa, esimer-



kiksi tapauksia on vähän, on asia ratkaistava edellä esitettyjä näkökohtia ohjeina pitäen siten, että pääsäännön tarkoitus tulee toteutetuksi.

Suorituspalkkojen korotuskerroin lasketaan sen jälkeen, kun kyseessä olevan kokonaisuuden ansiotaso on määritetty.

Suorituspalkkoja korotetaan kertoimen K avulla, joka lasketaan seuraavasti:

$$K = 1 + (\text{korotus} : A),$$

missä korotus toteutetaan senttimääräisenä ja A on suorituspalkka-ansio.

### 7.1.3 Pyöristyssääntö korotuksia laskettaessa

Palkkaperusteiden ja työpalkkojen korotuksia laskettaessa käytetään normaalia pyöristyssääntöä, eli jos sentin kymmenesosa on viisi tai sitä suurempi, pyöristyy sentti ylöspäin.

### 7.1.4 Peruspalkkojen uudelleenmääritykset

Peruspalkkojen uudelleenmäärityksistä aiheutuvat muutokset (työnvaativuusryhmän tai henkilökohtaisen osuuden muutokset) tulisi toteuttaa työpaikoilla sellaisina ajankohtina, jolloin ei ole työehtosopimuskorotuksia.

### 7.1.5 Korotusajankohdan yli jatkuneet suorituspalkkatyöt

Suorituspalkkatyön päätyttyä selvitetään, miten työhön käytetyt tunnit ovat jakautuneet ennen ja jälkeen korotusajankohdan. Mikäli kyse on pitkäkestoisesta työstä ja tunnit jakautuvat selvästi korotusajankohdan molemmille puolille, suorituspalkkatyön hinta jaetaan kahteen osaan työtuntien osoittamassa suhteessa. Suorituspalkkatyöstä maksettava lopullinen hinta saadaan siten, että jaetun hinnan jälkimmäinen osa korotetaan edellä olevien ohjeiden mukaisesti edellisen osan jäädessä korottamatta.

## 7.2 Erilliset lisät

Työolosuhteet otetaan huomioon työn vaativuutta määriteltäessä.

Poikkeustapauksissa työskentelyolosuhteissa saattaa esiintyä selvästi haittaavaa tilapäistä poikkeamaa, jota tavanomaisesti ei työssä esiinny ja jota siksi ei ole otettu huomioon työn vaativuutta määriteltäessä. Samoin joissain tilanteissa työskentelyolosuhteissa saattaa esiintyä sellaista poikkeuksellista haittaa tai hankaluutta, joka on työolosuhteiden arviointiasteikon ulkopuolella ja jota siksi ei voida ottaa huomioon työn vaativuutta määriteltäessä. Näissä tilanteissa maksetaan haitan suuruuden perusteella määriteltyä erillistä lisää (snt/h) työehtosopimuksen mukaan.

Erillisiä lisiä maksetaan niiltä tunneilta, jolloin tilapäistä poikkeamaa työolosuhteissa tai poikkeuksellista haittaa tai hankaluutta esiintyy.

### 7.3 Opiskelijat, alle 18-vuotiaat työntekijät, harjoittelijat ja työrajoitteiset

Opiskelijoille maksetaan osaamisen, kokemuksen ja pätevyyden perusteella työehtosopimuksen opiskelijapalkkataulukon mukaista palkkaa. Alle 18-vuotiaiden työntekijöiden palkat porrastetaan syntymävuoden perusteella.

Työntekijöiden palkkamääräyksistä voidaan poiketa sellaisten työsuhteessa olevien harjoittelijoiden suhteen, joilla ei ole kyseisen työn vaatimaa kokemusta.

Katso tarkemmin voimassaolevasta työehtosopimuksesta.

### 7.4 Kuukausipalkan laskentatilanteita

Asia	Laskentakaava
Palkattomien poissaolojen vähentäminen	Aikapalkka tai kiinteä osa – $\frac{(\text{aikapalkka tai kiinteä osa})}{\text{st}} \times \text{poissaolotunnit}$
Palkallisten poissaolojen maksaminen (muun muassa työkyvyttömyys, koulutusajan palkka)	Tehdyn työajan palkka = $\frac{(\text{aikapalkka})}{\text{st}} \times \text{tehdyt työtunnit}$ Poissaoloajan palkka = $\frac{(\text{aikapalkka})}{\text{st}} \times \text{poissaolotunnit}$
Yli ja sunnuntaityötuntien perusosien maksaminen	$\frac{(\text{Aikapalkka tai kiinteä osa})}{\text{vt}} \times \text{ylityötunnit}$
Yli ja sunnuntaityötuntien korotusosien maksaminen	$\frac{(\text{Aikapalkka})}{\text{vt}} \times \text{asianomaiset tunnit} \times \% / 100$
Muiden muun kuin tehdyn työajan palkkojen maksaminen (muun muassa palvelusvuosilisä)	$\frac{(\text{Aikapalkka})}{\text{vt}} \times \text{tunnit}$

Aikapalkka = henkilökohtainen aikapalkkana oleva kuukausipalkka

Kiinteä osa = suorituspalkan kiinteänä osuutena oleva kuukausipalkka

st = kyseisen kuukauden työtuntijärjestelmän mukainen säännöllinen työaika lisättyinä kyseiseen kuukauteen sisältyvillä työajan tasaamisvapaiden tuntimäärällä

vt = 169 = kuukauden vakiotuntimäärä työajan ollessa 8 tuntia/pv

## 8 Lyhenteet ja termit

- ap Aikapalkka.** Palkkaustapa, jossa palkka on aikayksikköä - tyypillisesti tunti tai kuukausi - kohti kiinteä ja etukäteen määritetty. Aikapalkan perusteena on työnvaativuus sekä henkilön pätevyys ja työsuoritus. Aikapalkka muodostuu peruspalkasta (pp) sekä mahdollisesta aikapalkkaosuudesta (apo).
- apo Aikapalkkaosuus.** Aikapalkan osa, joka määräytyy sovitun aikapalkan (ap) sekä määritetyn peruspalkan (pp) erotuksesta.
- hko Henkilökohtainen palkanosuus.** Aika- (ap) ja peruspalkan (pp) osuus, joka määräytyy työntekijän pätevyyden perusteella. Henkilökohtaisen palkanosuuden suuruus määritetään prosentteina työkohtaisesta palkanosuudesta (tko).
- HP Hinnoittelupalkka.** Suorituspalkkojen hinnoittelussa (sp) käytetty palkkataso, joka vastaa tavoitteen mukaista suoritustasoa tai työtulosta. Hinnoittelupalkan minimi määräytyy työkohtaisen palkan (tkp) ja työehtosopimuksen hinnoittelusäännön perusteella.
- ILO International Labour Organization.** Kansainvälinen työjärjestö, joka tähtää globaalin työelämän kehittämiseen. ILO on YK:n alainen kolmikantainen järjestö, jonka tehtävänä on kansainvälisten työelämän normien luominen ja valvonta. Suomessa yleisvastuu ILO-asioiden hoidosta ja koordinaatiosta kuuluu työ- ja elinkeinoministeriölle.
- KTA Keskituntiansio.** Työehtosopimuksen perusteella määräytyvä keskimääräinen ansiotaso, jota käytetään laskentatekijänä eräiden työehtosopimuksessa määrättyjen korvausten maksamisessa tuntipalkkaiselle työntekijälle.
- ko Kiinteä osuus.** Suorituspalkan (sp) osa, jonka suuruus riippuu käytettävän suorituspalkkaustavan rakenteesta sekä hinnoittelupalkan (HP) suuruudesta. Kiinteä osuus voidaan jakaa edelleen työkohtaiseen kiinteään osuuteen (tkko) sekä pätevyysosuuteen (po). Kiinteä osuus liittyy palkkaustavoista osaurakkaan tai palkkiopalkkaan.
- KR Karkearyhmittely.** Työehtosopimuksen mukainen vaihtoehtoinen tapa määrittää työpaikan töiden työnvaativuudet. Työehtosopimus sallii myös muun yrityskohtaisesti toteutetun ja paikallisesti sovitun työnvaativuusryhmittelytavan käyttämisen. Työnvaativuuden määrittelyn tarkoituksena on erotella työpaikan työt niiden vaativuuden perusteella.
- mo Muuttuva osuus.** Suorituspalkan (sp) osa, joka määräytyy suoritustason tai työtuloksen perusteella. Muuttuvan osuuden suuruus riippuu käytettävän suorituspalkkaustavan rakenteesta sekä hinnoittelupalkan (HP) suuruudesta. Kaikki suorituspalkkaustavat sisältävät muuttuvan osuuden.
- Palkkaustapa.** Teknologiateollisuudessa käytetään palkkaustapoina aikapalkkoja ja suorituspalkkoja.

**Palkitsemistapa.** Palkitsemistapoja ovat palkkaustavat eli aikapalkat ja suorituspalkat sekä niitä täydentävät palkkiot.

- po Pätevyysosuus.** Suorituspalkan (sp) kiinteän osan (ko) osuus, joka määräytyy työntekijän pätevyyden perusteella ja jonka suuruus riippuu käytettävän suorituspalkkaustavan rakenteesta sekä hinnoittelupalkan (HP) suuruudesta. Pätevyysosuutta käytetään sellaisissa suorituspalkkaustavoissa, joissa kiinteä osuus on porrastettu sekä työn vaativuuden (tkko) että henkilön pätevyyteen liittyvien, tuotannon sujumisen kannalta keskeisten tekijöiden perusteella.
- pp Peruspalkka.** Palkkarakenteen osa, joka määrittää työntekijälle maksettavan vähimmäispalkan. Peruspalkka muodostuu työn vaativuuteen perustuvasta työkohtaisesta palkanosuudesta (tko) sekä henkilön pätevyyteen perustuvasta henkilökohtaisesta palkanosuudesta (hko). Työntekijälle maksettava aikapalkka (ap) sisältää aina peruspalkkaosuuden ja peruspalkan muutokset vaikuttavat mahdollisen aikapalkkaosuuden (apo) suuruuteen.
- Palkkarakenne.** Muodostuu palkkaustavoista sekä niiden osista ja perusteista. Esimerkiksi aikapalkan rakenne muodostuu tehtäväkohtaisesta ja henkilökohtaisesta palkanosasta sekä mahdollisesta aikapalkkaosuudesta. Tehtäväkohtaisen ja henkilökohtaisen palkanosan suuruudet perustuvat erikseen määriteltyihin tekijöihin.
- PR Palkkaryhmä.** Työn vaativuudesta ja siten työnvaativuusryhmästä (tvr) riippuva ryhmä, joka määritetään työntekijäkohtaisesti. Palkkaryhmiä on kolme. Niitä käytetään henkilökohtaisen palkanosuuden porrastusryhminä ja tilastointitarkoituksiin.
- R Rahakerroin.** Suorituspalkkauksen (sp) hinnoittelussa käytettävä tekijä, joka vastaa palkan muuttuvaa osuutta normaalijoutuisuutta vastaavalla suoritus- tasolla (S). Rahakertoimen suuruus riippuu hinnoittelupalkasta (HP) ja käytetyn suorituspalkkaustavan rakenteesta. Osaurakan rahakerroin erotellaan erillisellä alaviitteellä (Rosa).
- S Suoritustaso.** Työlle annettu aika-arvo eli työarvo (T) jaettuna työhön käytetyllä ajalla. Urakkapalkkauksessa tavoitetaso on normaali urakkatyövauhti, joka vastaa suoritustasoa 1,2.
- sp Suorituspalkka.** Palkkaustapa, jossa palkka määräytyy tietyn suorituskriteerin perusteella. Tyypillisesti palkan määrä riippuu välittömästä työsuorituksesta tai -tuloksesta. Suorituspalkat jakautuvat edelleen urakka-, osaurakka- ja palkkiopalkkoihin.
- T Työarvo.** Tietylle työlle määritelty normiaika apuaikalisineen. Työn aika-arvon eli työarvon määrittäminen tehdään tyypillisesti urakkatyön hinnoitteluksi. Normiajan alittaminen nostaa työntekijän suoritustasoa ja vastaavasti työarvon ylittäminen laskee työn tehokkuutta. Työarvo ilmoitetaan aikana yksikköä kohti. Työarvo voidaan määrittää arvioimalla, vertailemalla, laskennallisesti, suoritusarvojen perusteella tai työnmittauksen menetelmillä.

- tkko Työkohtainen kiinteä osuus.** Suorituspalkan (sp) kiinteän osan (ko) osuus, joka määräytyy tehtävän työn vaativuuden perusteella ja jonka suuruus riippuu käytettävän suorituspalkkaustavan rakenteesta sekä hinnoittelupalkan (HP) suuruudesta. Työkohtaista kiinteää osuutta käytetään sellaisissa suorituspalkkaustavoissa, joissa kiinteä osuus on porrastettu sekä työn vaativuuden että henkilön pätevyyden (po) perusteella.
- tko Työkohtainen palkanosuus.** Työntekijän peruspalkan (pp) ja aikapalkan (ap) osa, joka määritellään hänen pääsääntöisesti tekemiensä töiden vaativuuden perusteella. Työntekijän työkohtaisen palkanosuuden suuruus perustuu työkohtaiseen palkkaan (tkp).
- tkp Työkohtainen palkka.** Töiden työkohtaiset palkat määritellään töiden vaativuusmäärittelyn perusteella. Työkohtaisten palkkojen suuruudet ovat työehtosopimuksessa. Työkohtaiset palkat (tkp) ovat perustana sekä aikapalkkoissa määritettäessä työntekijän työkohtaista palkanosuutta (tko) että suorituspalkkoissa määritettäessä hinnoittelusäännön mukaista hinnoittelupalkan (HP) minimitasoa.
- TVR Töiden vaativuusryhmittely.** Työehtosopimuksen mukainen ensisijainen tapa määrittää työpaikan töiden työnvaativuudet. Tämän perusmäärittystavan lisäksi paikallisesti sopien käytettävissä ovat myös karkearyhmittely (KR) tai muu paikallisesti sovittu työnvaativuuden määrittämistapa. Töiden vaativuusryhmittelyn tarkoituksena on erotella työpaikan työt niiden vaativuuden perusteella.
- tvr Työnvaativuusryhmä.** Työnvaativuusryhmittelyn (pääsääntöisesti TVR) mukainen työnvaativuusryhmä, joka vaikuttaa aika- (ap) ja peruspalkan (pp) suuruuteen työkohtaisen palkanosuuden (tko) sekä työkohtaisen palkan (tkp) kautta.
- U Urakkahinta.** Urakkapalkkausta varten määritetty yksikköhinta jollekin tuoteyksikölle. Urakkahinta ei riipu työtä tekevistä henkilöstä ja sen tulee vastata todellisia olosuhteita sekä menetelmiä. Urakkahinta on työarvon (T) ja rahakertoimen (R) tulo.

## Lisätietoa

Teknolomiteollisuuden tyoehtosopimus

Tulosta ja palkkaa - Näkökohtia teknolomiteollisuuden palkkaustavoista ja niitä täydentävistä tulos- ja voittopalkkioista, Teknolomiteollisuus ry ja Teollisuusliitto ry, 2014.

## Liitteet

- Liite 1 Työnkuvauslomake
- Liite 2 Työnvaativuustekijöiden vertailulomake: työn vaatima oppimisaika
- Liite 3 Työnvaativuustekijöiden vertailulomake: työn edellyttämä vastuu
- Liite 4 Työnvaativuustekijöiden vertailulomake: työolosuhteet
- Liite 5 Keräilylomake

**TYÖNKUVAUS**

Työ:	Osasto:	Pvm:
<b>Työnrajaus:</b>		
<b>Työnkulku:</b>		

<b>Oppimisaika</b>

<b>Työn edellyttämä vastuu</b>

<b>Työolosuhteet</b>

Käsittely:

Pvm: \_\_\_\_\_

Yhteispisteet: \_\_\_\_\_





TYÖNVAATIVUUSTEKIJÖIDEN VERTAILULOMAKE

TÖIDEN VAATIVUUSRYHMITTELY

2 Työn edellyttämä vastuu

TYÖ		KÄSITTELY- PVM	VASTUU	PISTEET	HUOMAUTUKSIA
NRO	NIMI				

TYÖNVAATIVUUSTEKIJÖIDEN VERTAILULOMAKE

TÖIDEN VAATIVUUSRYHMITTELY

3 Työolosuhteet

TYÖ		KÄSITTELY- PVM	OLOSUHTEET	PISTEET	HUOMAUTUKSIA
NRO	NIMI				

TYÖNVAATIVUUSTEKIJÖIDEN VERTAILULOMAKE

TÖIDEN VAATIVUUSRYHMITTELY

Töiden vaativuusryhmittely

TYÖ	NRO	NIMI	KÄSITTELY- PVM	PISTEET			HUOMAUTUKSIA
				OPPIMIS- AIKA	VASTUU	OLO- SUHTEET	





